

INFORME DE LA INVESTIGACIÓN

Relaciones interorganizativas e intraorganizativas y competitividad en los distritos turísticos desde un enfoque multinivel

RESUMEN

El turismo es ampliamente considerado un motor de desarrollo económico y social debido a las numerosas interacciones establecidas con otras industrias. A pesar de la crisis financiera, la industria del turismo ha experimentado un cierto grado de crecimiento en los últimos años, manteniendo su importancia como sector estratégico en la economía española. Durante este período, el turismo ha proporcionado un dinamismo significativo a la economía, ya que ha sido tradicionalmente una industria muy innovadora. Sin embargo, el estudio de la innovación en la industria turística no tiene una larga tradición en comparación con las industrias manufactureras, pero esta tendencia ha cambiado y hoy en día la innovación en el turismo se ha convertido en un campo de investigación bastante prolífico.

La literatura sobre aglomeraciones territoriales de empresas sugiere que los clústeres generan un contexto que conduce a las empresas hacia la innovación. Desde esta perspectiva, las empresas del clúster pueden obtener acceso a un conocimiento semipúblico, que facilita el flujo de información y experiencia necesarias para innovar. Algunos estudios muestran que las empresas pertenecientes a un clúster tienen un mayor nivel de innovación. Sin embargo, algunos académicos sugieren que las empresas del clúster tienen una capacidad heterogénea para aprovechar las economías de aglomeración, por lo que es interesante estudiar los determinantes de la innovación a nivel de empresa en el contexto de los clústeres. Por tanto, a través de otro conjunto de trabajos hemos examinado las causas de la heterogeneidad de la innovación entre las empresas de los clústeres turísticos, profundizando en factores tanto relacionales como ambientales para explicar la innovación llevada a cabo por las empresas ubicadas en clústeres de turismo cultural. Concretamente, llevamos a cabo una serie de estudios empíricos sobre una muestra de 215 empresas de turismo ubicadas en las Ciudades del Patrimonio de la Humanidad de España, al considerar cada ciudad como un clúster de turismo cultural.

Una gran cantidad de literatura previa destaca el papel fundamental de las relaciones interorganizativas para la innovación en una variedad de industrias, incluido el turismo, especialmente en el contexto de los clústeres. Sin embargo, se habla de una serie de ventajas y desventajas derivadas de estas relaciones interorganizativas, tanto las que se establecen con agentes centrales del clúster como aquellas que se establecen con agentes periféricos. Planteamos, por tanto, en un primer modelo, que las relaciones con agentes centrales y las relaciones con agentes periféricos tienen efectos divergentes sobre la innovación empresarial. Específicamente, encontramos una relación invertida en forma de U entre las relaciones con los agentes centrales y la innovación, y una

relación en forma de U entre las relaciones con los agentes periféricos y la innovación.

Por otro lado, a pesar de la importancia de la innovación radical para el desarrollo de fuertes ventajas competitivas por parte de empresas agrupadas dentro de la industria turística, la mayoría de los estudios de este campo han analizado la innovación como un constructo global, siendo prácticamente inexistentes los estudios centrados en la innovación radical. Por lo tanto, frente a aquellos estudios que han analizado los antecedentes de la innovación como un constructo global, destacamos el interés de analizar los determinantes de la innovación radical, un tema que no ha sido suficientemente estudiado en el contexto de los clústeres de turismo cultural, a pesar de ser un factor clave para mejorar la competitividad y la imagen de un destino en el contexto altamente competitivo de la industria turística. En consecuencia, los últimos tres modelos planteados comparten la innovación radical como variable dependiente.

El primero de estos tres modelos se basa en la perspectiva de la ecología de las poblaciones, que afirma que las empresas que tienen ciertos recursos clave son más resistentes a los cambios en el medio ambiente. En este sentido, planteamos que el dinamismo del mercado percibido afecta a la relación entre el capital social, como recurso clave obtenido a través de la red de relaciones de la empresa, y la innovación radical que desarrolla. Este estudio se ha centrado principalmente en analizar el efecto moderador del dinamismo del mercado percibido en las relaciones entre las tres dimensiones del capital social propuestas -estructural, relacional y cognitiva- y la innovación radical desarrollada por las empresas de turismo ubicadas en los clústeres de turismo cultural. Analizamos por tanto las dimensiones estructurales, relacionales y cognitivas del capital social por separado para evaluar la heterogeneidad de sus efectos directos y los posibles efectos moderadores divergentes del dinamismo de mercado percibido. Además, analizamos los efectos directos del capital social estructural, relacional y cognitivo, y el dinamismo del mercado percibido sobre la innovación radical de las empresas del clúster. Los resultados muestran que el dinamismo del mercado percibido tiene efectos moderadores divergentes sobre las relaciones heterogéneas entre el capital social estructural, relacional y cognitivo y la innovación radical de las empresas ubicadas en los clústeres de turismo cultural debido a sus diferentes implicaciones sobre las ventajas y desventajas de cada dimensión del capital social.

Si pasamos al siguiente modelo, tal y como planteamos en estudios previos, recientemente se han analizado las relaciones con agentes ubicados fuera de una aglomeración territorial para superar las limitaciones de las redes densas y cercanas sobre la innovación. Si nos centramos en la innovación radical, el capital social generado en redes no locales (bridging capital) así como las relaciones con las instituciones locales pueden complementar al bonding capital y actuar como un puente al vincular las empresas ubicadas en un clúster con empresas externas, lo que facilita el acceso a nuevos y diversos conocimientos útiles necesarios para la innovación radical. En base a estos argumentos, el objetivo principal de este estudio es analizar el efecto moderador del bridging capital y de las relaciones con las instituciones locales, en la relación entre el bonding capital y la innovación radical de las empresas pertenecientes a un clúster de turismo cultural. Los resultados muestran que el desarrollo de bridging capital y de

relaciones con las instituciones locales son factores moderadores divergentes que mejoran o reducen, respectivamente, la relación entre el bonding capital y la innovación radical de las empresas turísticas analizadas.

Finalmente, se ha puesto de manifiesto que investigaciones anteriores que se centran en el vínculo entre el capital social y la innovación presentan ambigüedad y contradicciones. Específicamente, estudios más recientes exigen el análisis de factores que mejoren la comprensión del vínculo entre las relaciones interorganizativas diversas y la innovación radical. En esta línea, varios académicos han propuesto que el conocimiento podría tener un papel mediador clave. Específicamente, proponemos estudiar el papel mediador de la exploración del conocimiento, centrado en desarrollar capacidades para crear nuevo conocimiento, a la hora de explicar la relación entre las relaciones interorganizativas diversas y la innovación radical de las empresas ubicadas dentro de los clústeres de turismo cultural. Los resultados muestran que efectivamente, la exploración de conocimiento modera totalmente la relación entre las redes diversas y la innovación radical de las empresas de los clústeres de turismo cultural.

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

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

presentes entre ellas.

Para alcanzar este objetivo desarrollamos tres modelos multinivel, cada uno de los cuales examina los efectos del liderazgo servidor sobre las diferentes variables de estudio y en diferentes niveles. Así, el primer modelo (nivel organización-nivel grupo de trabajo) analiza la relación entre el liderazgo servidor del gerente de la organización y el liderazgo servidor del supervisor del grupo de trabajo, lo que nos permite contrastar si existe o no un efecto de influencia en cascada del liderazgo servidor practicado por el gerente sobre el liderazgo servidor del mando intermedio. El segundo modelo (nivel grupo de trabajo-nivel trabajador) estudia la relación entre el liderazgo servidor del supervisor de grupo y el comportamiento cívico del trabajador, y si esta relación se encuentra mediada por la empatía del trabajador y el clima de servicio del grupo de trabajo. Finalmente, el tercer modelo (nivel grupo de trabajo-nivel trabajador) se puede desagregar en dos modelos encadenados. Primero, analizamos la relación entre el liderazgo servidor del grupo de trabajo y el capital social interno al grupo, y si existe un efecto mediador del comportamiento cívico de los trabajadores del grupo. Posteriormente, examinamos la relación entre el liderazgo servidor del supervisor de grupo y la efectividad grupal, y si esta relación se encuentra mediada por el capital social interno al grupo.

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

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

En relación al segundo modelo, los análisis muestran una influencia positiva y significativa del liderazgo servidor del supervisor del grupo de trabajo sobre la generación de un mayor comportamiento cívico del trabajador. Sin embargo, cuando se incluyen en el estudio las variables mediadoras: clima de servicio del grupo -variable grupal- y la empatía del trabajador -variable individual-, los efectos indirectos son significativos, dejando de ser significativa la relación directa entre el liderazgo servidor y el comportamiento cívico del trabajador. De este modo, concluimos que el efecto del

liderazgo servidor sobre el comportamiento cívico del trabajador no es directo, sino indirecto ya que queda explicado por la orientación del líder servidor hacia la generación de un mayor clima de servicio de grupo y una mayor empatía del trabajador. La presencia de estos efectos nos permite obtener una imagen más realista y completa de la dinámica interna existente entre el liderazgo servidor del supervisor y el comportamiento cívico del trabajador.

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

CONCLUSIONES GENERALES

Si nos centramos en el conjunto de estudios centrados en la innovación de las empresas turísticas de los clústeres de turismo cultural, gracias al primer modelo se han identificado efectos divergentes curvilíneos de las relaciones interorganizativas con agentes centrales y periféricos sobre la innovación entre las empresas ubicadas en clústeres de turismo cultural. Si bien los estudios anteriores destacan los efectos directos de ambos tipos de relaciones, nuestros hallazgos confirman que, además de los beneficios conocidos, las relaciones con los agentes centrales y periféricos también pueden ser una carga para la innovación. El poder explicativo del modelo aumenta significativamente solo después de la inclusión de los efectos cuadráticos. La relación en forma de U invertida muestra que las relaciones con los agentes centrales tienen un efecto positivo en la innovación desde el principio, pero cuando la fuerza y la densidad de los vínculos exceden un cierto umbral, el efecto se disipa. Además, y en contraste con investigaciones anteriores, observamos que la asociación entre las relaciones con socios periféricos y la innovación tiene forma de U, lo que indica que cuando las empresas mantienen niveles bajos o altos de tales relaciones a través de agujeros estructurales, es más probable que sean innovadores que si tienen un nivel intermedio de relaciones.

En cuanto al segundo modelo planteado, los resultados obtenidos muestran que la

dimensión estructural del capital social tiene un fuerte efecto negativo sobre la innovación radical. En contraste, el capital social relacional y cognitivo tienen un efecto positivo débil sobre la innovación radical por sí mismos (siendo incluso no significativo para el capital social cognitivo). Estos efectos débiles pueden deberse a ciertas desventajas que surgen en los clústeres turísticos asociadas con estos tipos de capital social en relación con la innovación radical. Del mismo modo, el dinamismo de mercado percibido que enfrentan las empresas turísticas tiene una ligera influencia positiva en la innovación radical. Además, se observa que el dinamismo del mercado percibido tiene un efecto moderador divergente en las relaciones entre cada una de las tres dimensiones del capital social y la innovación radical. Así, por un lado, el dinamismo del mercado percibido ejerce un efecto moderador negativo sobre la relación entre el capital social estructural y la innovación radical. Por otro lado, los resultados nos permiten confirmar que el dinamismo del mercado percibido modera positivamente la influencia de las dimensiones relacional y cognitiva del capital social en la innovación radical, mejorando el efecto directo inicial.

Los resultados del siguiente modelo muestran, en primer lugar, que las empresas con niveles más altos de bonding capital tienden a generar innovaciones más radicales. También encontramos un efecto moderador positivo del bridging capital sobre la relación entre el bonding capital y la innovación radical. Estos resultados ponen de manifiesto que el efecto conjunto del bonding capital con el bridging capital sobre la innovación radical es más fuerte que si se toman individualmente. Por otro lado, las relaciones con las instituciones ejercen un efecto directo significativo sobre la innovación radical, aunque, contrariamente a nuestra hipótesis, el efecto moderador sobre la relación entre el bonding capital y la innovación radical es negativo. Este hallazgo inesperado puede deberse al hecho de que las instituciones locales en la industria del turismo cultural pierden gradualmente su capacidad como "catalizadores" y "metaorganizadores" cuando los vínculos informales entre las empresas del clúster son fuertes porque las empresas pueden presionar para inducir a las instituciones a actuar como proveedores de servicios en lugar de como centros de redes de relaciones.

Finalmente, los resultados iniciales del último modelo planteado muestran que las empresas con un mayor nivel de relaciones interorganizativas diversas tienden a ser más innovadoras. Además, las dos relaciones directas revelaron efectos positivos y significativos: entre la diversidad de las relaciones interorganizativas y la exploración del conocimiento, y también entre la exploración de conocimiento y la innovación radical. Además, los resultados confirman el efecto mediador de la exploración del conocimiento entre la diversidad de las relaciones interorganizativas y la innovación radical, ya que el efecto directo desaparece por completo una vez que introducimos la variable mediadora. Por lo tanto, se puede concluir que la exploración del conocimiento es un impulsor clave de la diversidad de las relaciones interorganizativas, lo que a su vez genera un mayor nivel de innovación radical.

En relación al estudio del liderazgo servidor, la profunda revisión de las contribuciones teóricas y empíricas más importantes sobre el liderazgo servidor del gerente y del

supervisor, la empatía del trabajador, el comportamiento cívico del trabajador, el clima de servicio del grupo de trabajo, el capital social interno al grupo y la efectividad grupal nos ha proporcionado la posibilidad de establecer un marco teórico adecuado para encuadrar nuestras variables de estudio dentro de una perspectiva multinivel, presentar tres modelos multinivel y plantear nuestras hipótesis de investigación.

El primer modelo de investigación analiza la relación del liderazgo servidor del gerente de la organización con el liderazgo servidor del supervisor del grupo de trabajo. Para alcanzar este objetivo, en primer lugar, hemos propuesto una hipótesis que justifica teóricamente el efecto en cascada del liderazgo servidor practicado por el gerente sobre el liderazgo servidor de los mandos intermedios. Posteriormente, con el fin de contrastar la hipótesis planteada en este primer modelo, se realiza un análisis de ecuaciones estructurales multinivel -MSEM- sobre la muestra obtenida de hoteles de ciudades históricas de España.

Tras realizar el análisis MSEM, los resultados muestran que el liderazgo servidor del gerente tiene un impacto positivo y significativo sobre el liderazgo servidor del supervisor, consiguiendo explicar el 10,8% de la varianza inter-unidad del liderazgo servidor del supervisor. Por lo tanto, concluimos que una parte significativa del liderazgo servidor desarrollado por el supervisor está determinada por la práctica de este mismo estilo de liderazgo por parte del gerente. Este efecto permite al liderazgo servidor practicado por el gerente influir en la organización no sólo de forma directa, sino también de forma indirecta, a través de los supervisores más inmediatos al empleado, proporcionando así un mecanismo de influencia en cascada que posibilita la producción de efectos sinérgicos entre ellos y la difusión de la filosofía de servicio a través de distintos niveles. Por esta razón, la presencia de esta relación vertical de forma alineada permite reforzar la influencia del liderazgo servidor del mando intermedio, sobre su grupo de trabajo.

El segundo modelo estudia la relación entre el liderazgo servidor del supervisor de grupo y el comportamiento cívico del trabajador, y si esta relación se encuentra mediada por la empatía del trabajador y el clima de servicio del grupo de trabajo. Para conseguir este objetivo aportamos suficiente evidencia, tanto teórica como empírica, que nos conduce a plantear tres hipótesis de investigación, la primera sobre la relación del liderazgo servidor del supervisor del grupo de trabajo con el comportamiento cívico del trabajador y las dos siguientes orientadas al efecto mediador, en esta relación, del clima de servicio del grupo y la empatía del trabajador. Para verificar estas hipótesis, aplicamos un análisis de ecuaciones estructurales multinivel -MSEM- en la muestra obtenida en nuestro estudio.

Primeramente, los resultados del trabajo muestran una influencia positiva y significativa del liderazgo servidor del supervisor más inmediato sobre el comportamiento cívico del trabajador. De esta forma, esta relación, estudiada previamente a través de diversos trabajos en otros sectores, es confirmada y apoyada en el contexto de la industria hotelera de las ciudades históricas de España. Estos resultados muestran la importancia del liderazgo servidor a la hora de generar mecanismos de influencia sobre el seguidor

en materia de comportamientos que van más allá de los exigidos formalmente, consiguiendo explicar el 44,5% de la varianza inter-unidad del comportamiento cívico del trabajador.

Sin embargo, debido a que el liderazgo servidor es un estilo de liderazgo que puede tener efectos tanto a nivel individual como a nivel colectivo de forma simultánea, y con el objetivo de profundizar y entender los mecanismos que potencian esta compleja relación, analizamos también el papel mediador del clima de servicio del grupo -variable grupal- y la empatía del trabajador -variable individual-. El análisis empírico nos permite obtener varias conclusiones relevantes. Por un lado, los resultados muestran un efecto indirecto significativo del liderazgo servidor sobre el comportamiento cívico del trabajador a través del clima de servicio de grupo y también a través de la empatía del trabajador. Aunque el efecto directo del liderazgo servidor sobre el comportamiento cívico del trabajador sigue siendo significativo cuando se introducen estas variables de forma independiente, dicho efecto deja de ser significativo cuando se plantea el modelo integral, que incluye las dos variables mediadoras -clima de servicio de grupo y empatía del trabajador-. Así, el efecto del liderazgo servidor sobre el comportamiento cívico del trabajador no es directo, sino que queda explicado por el clima de servicio generado en el grupo y el nivel de empatía adquirida por el trabajador en su quehacer diario dentro del grupo de trabajo.

Los resultados alcanzados a través del análisis de este segundo modelo nos permiten obtener una imagen más realista y completa de la dinámica que permite al liderazgo servidor del supervisor generar un mayor comportamiento cívico por parte del trabajador. De esta manera, proporcionamos evidencia empírica que confirma que el liderazgo servidor se orienta hacia la generación de un mayor clima de servicio dentro del grupo y una mayor empatía en el trabajador, lo que permite la generación de un mayor comportamiento cívico por parte del trabajador. Así, un líder servidor consigue generar un clima de servicio donde el trabajador percibe un ambiente positivo y gratificante, en el cual se le ofrece apoyo continuo para que realice de forma óptima su trabajo y pueda prestar un servicio de alta calidad. Es así como el empleado siente la necesidad de devolver aquello que ha recibido, a través de producir un mayor comportamiento cívico orientado hacia los compañeros y el propio grupo de trabajo. De igual forma, un líder servidor posibilita el desarrollo de un mayor nivel de comportamiento cívico por parte del empleado a través de orientar sus relaciones con éste hacia el fomento en el trabajador de una mayor empatía y escucha activa que le permita identificar las necesidades del compañero y del grupo y obtener, así, una mejor comprensión de la realidad laboral.

El tercer modelo de nuestra investigación consiste, primero, en analizar la relación entre el liderazgo servidor del grupo de trabajo y el capital social interno al grupo, y si existe un efecto mediador del comportamiento cívico del trabajador. Posteriormente, estudiamos la relación entre liderazgo servidor del supervisor de grupo y la efectividad grupal, y si esta relación se encuentra mediada por el capital social interno al grupo. Para conseguir este objetivo, en primer lugar, presentamos justificación teórica y empírica a las relaciones planteadas y que nos conducen a la formulación de las hipótesis de investigación. En segundo lugar, contrastamos dichas hipótesis a través de

un análisis MSEM.

En relación al primer grupo de hipótesis, los resultados obtenidos muestran la importancia del liderazgo servidor del supervisor a la hora de obtener un mayor capital social dentro del grupo de trabajo. De acuerdo a nuestros resultados, el 42,7 por ciento de la variabilidad intergrupala de la variable dependiente queda explicada por el liderazgo servidor del supervisor. Por tanto, los resultados resaltan el valor del liderazgo servidor practicado por el supervisor más inmediato a la hora de fomentar que los miembros del grupo de trabajo mantengan relaciones frecuentes y de calidad a largo plazo, las cuales les permitan ser más abiertos a la hora de compartir opiniones, conocimiento y experiencias con el resto de compañeros, dejando a un lado sus intereses personales en favor de desarrollar una visión colectiva y de mayor entendimiento para el cumplimiento de los objetivos grupales.

De forma complementaria, y con el fin de profundizar en esta relación, analizamos el papel mediador del comportamiento cívico del trabajador. Así, el análisis empírico realizado muestra un efecto indirecto positivo y significativo por parte del liderazgo servidor del supervisor del grupo de trabajo sobre el capital social interno al grupo a través del comportamiento cívico del trabajador. Ello ofrece una mejor comprensión sobre la dinámica existente entre estas dos variables, liderazgo servidor y capital social interno al grupo. En efecto, nuestros resultados subrayan la importancia de que el liderazgo servidor del supervisor se dirija hacia el fomento de un mayor nivel de comportamiento cívico por parte de los trabajadores del grupo de trabajo –a nivel individual- ya que esto potenciará considerables niveles de capital social interno al grupo de trabajo. De esta forma, los datos indican que el desarrollo de este tipo de comportamiento en el seno de la empresa permite, por un lado, que estos trabajadores sean vistos como buenos compañeros y personas en las que se puede confiar y, por otro lado, se incremente el número de interacciones sociales mantenidas dentro del grupo, así como la calidad de las mismas. Esto hace que la estructura social del grupo de trabajo se altere, creando una red de relaciones sociales más rica y densa que proporcione un mayor flujo de información y de conocimiento dentro del grupo.

Respecto al segundo grupo de hipótesis, señalar, en primer lugar, que el análisis estadístico arroja un impacto positivo y significativo de la práctica del liderazgo servidor del supervisor sobre la efectividad grupal. Este resultado nos permite ratificar, en el contexto de la industria hotelera, estudios previos que han planteado esta misma relación en otros sectores e industrias, poniendo de relieve la importancia de la presencia de un líder servidor dentro del grupo que muestre una genuina preocupación por satisfacer las necesidades de los trabajadores y el grupo, y que tenga como objetivo obtener el máximo potencial de todos los miembros del grupo. Esos factores favorecen que: los miembros del grupo desarrollen sentimientos de adhesión al líder y al grupo, dejen a un lado sus intereses individuales en favor de los colectivos, y mantengan mayores sentimientos de identificación con el grupo de trabajo. Todo ello conduce a que los miembros del grupo de trabajo movilicen todas sus capacidades, habilidades y conocimientos para lograr las metas colectivas del grupo.

Sin embargo, pese al efecto positivo y significativo del liderazgo servidor del supervisor sobre la efectividad grupal, a través del nuestro análisis solo conseguimos explicar el 3,3% de su variabilidad intergrupal. Para intentar aumentar la capacidad predictiva de la variable dependiente, incluimos el capital social interno al grupo como variable mediadora de la relación. Los resultados de nuestro análisis aumentan la varianza explicada de la efectividad grupal hasta el 9,8 %, mostrando un efecto mediador por parte del capital social interno al grupo, el cual hace disminuir a cero la relación directa existente entre liderazgo servidor del supervisor y la efectividad grupal. Por lo tanto, podemos concluir que la influencia del liderazgo servidor del supervisor sobre la efectividad grupal no es directa, sino indirecta, a través del capital social interno al grupo. Así, el mecanismo por el que un líder servidor consigue aumentar la efectividad de su grupo de trabajo es a través de orientar sus actuaciones hacia el desarrollo de relaciones interpersonales de calidad dentro del grupo de trabajo. A través de ello, el líder servidor logra que sus miembros depositen y accedan al conocimiento y experiencia aportados al grupo de una forma fácil y ágil, así como permite que los costes de transacción dentro del grupo se minimicen y que la coordinación y la comunicación mejore. Todo ello redundando, como así se observa, en un mayor desempeño colectivo y, por tanto, en una mayor efectividad grupal.

CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Destacamos una serie de aportaciones genéricas de los estudios centrados en la innovación de las empresas turísticas de las Ciudades Patrimonio de la Humanidad. En primer lugar, ponemos en valor el enfoque en el contexto de los clústeres de turismo cultural, que ha sido descuidado por la literatura teórica y empírica previa. Estos estudios empíricos cubren ese gap al centrarse en una muestra de empresas ubicadas en las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO en España con características específicas que las califican como clústeres de turismo cultural. Hasta ahora, estas ciudades han recibido escasa atención teórica y empírica a pesar de su creciente importancia económica. En comparación con otras formas de turismo, el turismo cultural ahora está recibiendo una mayor atención debido a su impacto proyectado en áreas geográficas específicas en términos de creación de empleo, tecnología innovadora y compromiso con la preservación del patrimonio cultural. Destacar también que, en estos estudios, la empresa es la principal unidad de análisis. Además, contribuimos a una comprensión más profunda de la innovación radical en la industria del turismo, dónde ha sido poco analizada en estudios anteriores. Asimismo, otra contribución fundamental radica en el hecho de que, a la hora de estudiar el capital social en el contexto de los clústeres de turismo cultural, no nos hemos limitado exclusivamente a una clasificación de las dimensiones de este fenómeno, sino que hemos distinguido, según el estudio, entre las dimensiones estructural, relacional y cognitiva, por un lado, y entre el capital social interno y externo al cluster, por otro lado.

Centrados en el primer modelo planteado, la contribución a la literatura es múltiple. En primer lugar, si bien la mayoría de los estudios se han centrado individualmente en las relaciones con socios centrales o periféricos, comparamos los efectos de las relaciones

con ambos tipos de socios sobre la innovación para analizar la heterogeneidad de las formas y la intensidad. Este estudio contribuye a la demanda de investigación sobre el análisis de los efectos complejos de las relaciones interorganizativas en la innovación de las empresas, que son especialmente relevantes y apenas estudiadas en el contexto de los clústeres turísticos. Se proporciona una mejor comprensión del controvertido equilibrio entre las ventajas y desventajas de las relaciones interorganizativas para la innovación, al distinguir las relaciones con los contactos centrales y periféricos. Finalmente, el documento se centra en las relaciones interorganizativas, que tradicionalmente se han descuidado a favor de las relaciones intraorganizativas.

La principal contribución del segundo modelo y el primero que plantea la innovación radical como variable dependiente es demostrar cómo el dinamismo del mercado percibido tiene un efecto moderador divergente sobre la relación entre las dimensiones del capital social -estructural, relacional y cognitiva- y la innovación radical de las empresas turísticas ubicadas en los clústeres de turismo cultural. Por tanto, como principal aportación, desatacamos que contribuimos a una mejor explicación de los antecedentes de la innovación radical a nivel de la empresa en el contexto de los clústeres mediante la conexión de factores relacionales -capital social- y factores ambientales -dinamismo del mercado percibido-.

Por su parte, la principal contribución del siguiente trabajo es la identificación de los roles de moderación divergentes del bridging capital y las instituciones locales en la relación entre el bonding capital y la innovación radical. Contribuimos a la literatura de viajes y turismo a través de conceptos y argumentos que conectan la teoría del capital social y el enfoque territorial para explicar la innovación radical en las empresas ubicadas en clústeres de turismo cultural. Por un lado, el bridging capital complementa al bonding capital de tal manera que estimula a las empresas a desarrollar mayor innovación radical. Por otro lado, contrario a nuestras expectativas, las relaciones con las instituciones locales debilitan los efectos del bonding capital en la innovación radical.

El último estudio marca un paso importante hacia la conexión de diversos enfoques, como la teoría del capital social, la teoría basada en el conocimiento y la economía de la innovación, que además se aplican al contexto de los destinos turísticos. La principal contribución del este estudio es la inclusión de la exploración del conocimiento como el mecanismo principal que impulsa la relación entre la diversidad de las relaciones interorganizativas y la innovación radical. Este estudio se centra en las dimensiones de las relaciones interorganizativas a las que se les ha prestado poca atención, como la diversidad de las relaciones, la exploración del conocimiento y la innovación radical, mientras que las relaciones densas y fuertes, la explotación del conocimiento y la innovación incremental son dimensiones que se abordan con mayor frecuencia en la investigación sobre empresas turísticas.

Desde la perspectiva del liderazgo servidor, una de las principales aportaciones de nuestro trabajo corresponde a la integración, desde un enfoque multinivel, de varias perspectivas teóricas que no habían sido estudiadas de forma conjunta en la literatura previa: liderazgo servidor, clima de servicio del grupo, capital social interno al grupo,

efectividad grupal, empatía del trabajador y comportamiento cívico del trabajador. Si bien la literatura previa sí había mostrado cierto interés en estudiar la relación entre la empatía y el comportamiento cívico del trabajador o la vinculación entre el liderazgo servidor del supervisor y el comportamiento cívico del trabajador, el clima de servicio o la efectividad grupal, ningún trabajo previo había analizado de forma conjunta todas estas variables. Por lo tanto, a través de nuestra investigación conseguimos obtener una visión integradora del efecto del liderazgo servidor practicado por diferentes mandos -gerente y supervisor-, sobre distintas variables generadoras de valor dentro de la organización: empatía y comportamiento cívico del trabajador -a nivel individual-, clima de servicio, capital social interno y efectividad del grupo -a nivel grupal-, así como los mecanismos de interconexión presentes entre ellas.

También destacamos como una contribución relevante el apoyo empírico obtenido sobre el efecto en cascada del liderazgo servidor practicado por el gerente sobre el liderazgo servidor del supervisor. De esta forma, cubrimos un hueco en la literatura ya que, si bien este tipo de efecto había ya sido contrastado empíricamente en otros estilos de liderazgo, -p.e. liderazgo transformacional, liderazgo auténtico, liderazgo ético-, no había sido estudiado en el caso del liderazgo servidor. Por lo tanto, nuestro estudio sirve para confirmar la presencia de este efecto en organizaciones empresariales, con el objetivo de preparar y lograr que los seguidores se conviertan a su vez en líderes servidores.

Por otro lado, hemos podido corroborar la existencia de un efecto positivo y significativo del liderazgo servidor del supervisor sobre el comportamiento cívico del trabajador. Aunque este efecto ya había sido demostrado previamente en la literatura, no había sido todavía analizado en el sector hotelero, ni tampoco desde una perspectiva multinivel. Además, nuestro estudio ha dado respuesta a un interés creciente durante la última década por conocer los factores que llevan a los líderes servidores a generar un mayor nivel de comportamiento cívico en el seguidor. Así, mediante la incorporación de variables mediadoras a nivel individual -empatía del trabajador- y a nivel grupal -clima de servicio del grupo- y utilizando metodología multinivel contribuimos a la literatura analizando los mecanismos indirectos que llevan a que el liderazgo servidor del supervisor se relacione con la generación de un mayor comportamiento cívico por parte del seguidor.

Una contribución novedosa a la investigación es el estudio de nuevos antecedentes del capital social interno al grupo. La literatura ha profundizado en los efectos positivos de su presencia dentro de los grupos de trabajo. Sin embargo, pese a la importancia que esta variable tiene internamente para la organización, son pocos los estudios realizados hasta el momento con el objetivo de comprender cuáles son los mecanismos de generación de este valioso recurso. A través de nuestro estudio, por un lado, aportamos justificación teórica a la relación entre el liderazgo servidor practicado por el supervisor y la generación de un mayor capital social interno al grupo. Y, por otro lado, aportamos evidencia empírica sobre dicha relación en el contexto del sector hotelero de las ciudades históricas de España. Finalmente, y de forma añadida, contribuimos a profundizar en el estudio de esta compleja relación mediante el planteamiento de un modelo multinivel que analiza la relación entre liderazgo servidor del supervisor y capital social interno al grupo, y el efecto mediador del comportamiento cívico realizado por el

trabajador del grupo en esta relación.

Cabe destacar también que, a través de este trabajo, contribuimos a la investigación existente mediante la realización de un modelo que integra el liderazgo servidor del supervisor y el capital social interno al grupo como factores determinantes de la efectividad grupal. Los estudios previos se habían limitado a analizar, de forma separada, el efecto del liderazgo servidor del supervisor y el efecto del capital social interno al grupo sobre la efectividad grupal. Por tanto, mediante el desarrollo de este trabajo, a través del estudio del papel mediador del capital social interno al grupo en la relación existente entre liderazgo servidor y efectividad grupal, cubrimos un gap en la investigación existente con el fin de explicar por qué algunos grupos de trabajo son más efectivos que otros.

Por último, debemos señalar que, desde un punto de vista metodológico, el empleo de la técnica estadística de análisis multinivel -MSEM- es una herramienta estadística avanzada que ha permitido testar nuestros modelos convenientemente. Su utilización ha supuesto satisfacer las demandas que se han encontrado en nuestra revisión de la literatura sobre la necesidad de testar los efectos multinivel del liderazgo servidor sobre variables generadoras de valor en la organización. El empleo de dicha metodología ha posibilitado obtener una visión conjunta de las variables de estudio y su contexto, así como el desarrollo de modelos explicativos más completos y complejos sobre los que examinar las relaciones planteadas en esta tesis doctoral.

RECOMENDACIONES PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES

De la investigación realizada sobre las empresas turísticas de las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España, podemos plantear diversas recomendaciones. Es ampliamente conocido que se generan muchas oportunidades a partir de las relaciones con los agentes centrales dentro de un clúster pero, más allá de cierto umbral, estas relaciones pueden producir efectos negativos en la innovación. Por estos motivos, el presente documento es relevante para los gerentes porque destaca los peligros del exceso de relaciones con agentes centrales para la innovación, debido, por ejemplo, a la información redundante, el bloqueo interno, la inercia y la miopía. Además, nuestro estudio pone el foco de atención en la influencia del enfoque de la diversidad cultural en el éxito de las relaciones con los contactos periféricos. El análisis sugiere que las relaciones con los agentes periféricos pueden obstaculizar inicialmente la innovación debido a las diferencias culturales, lo que implica aumentar los costes de coordinación, pero también que cuando se superan estas barreras, estas relaciones fomentan la innovación. Por lo tanto, los gerentes pueden querer evaluar cuidadosamente el nivel viable de relaciones con agentes periféricos necesarias para obtener beneficios de la red y generar mayores innovaciones.

En base a los resultados obtenidos en el segundo modelo, proponemos a los gerentes de las empresas de turismo ubicadas en los clústeres de turismo cultural que evalúen las características de sus redes de relaciones y los cambios en el entorno que enfrentan, específicamente el dinamismo del mercado percibido, ya que la combinación de estos

dos factores influye en el desarrollo de innovaciones radicales. Por un lado, recomendamos que las empresas turísticas limiten la fuerza y la estrechez de las relaciones, lo que a su vez limita su acceso a conocimientos nuevos y relevantes, especialmente cuando están inmersos en mercados dinámicos, ya que de lo contrario el desarrollo de innovaciones radicales se verá limitado. Por otro lado, sugerimos a las empresas que pertenecen a los clústeres de turismo cultural que fomenten las relaciones basadas en la confianza y los valores, las normas, el lenguaje y la cultura compartidos para que puedan detectar oportunidades que surjan de los cambios en el mercado y explotarlas a través de innovaciones radicales.

Los hallazgos del siguiente modelo también tienen implicaciones útiles para gestión de empresas turísticas. Los gerentes de las empresas de turismo pertenecientes a un clúster deberían priorizar las relaciones con agentes externos en lugar de las relaciones con las instituciones locales. Si centran sus esfuerzos en crear lazos sociales con agentes externos, como operadores turísticos, ferias de turismo y viajes, cadenas de hoteles, proveedores internacionales, oficinas de reserva y sitios web de información al consumidor, podrían acceder a información novedosa y menos redundante que, a su vez, fortalecería el efecto de las relaciones con los agentes ubicados dentro del clúster sobre la innovación radical. De esto se deduce que la capacidad de una empresa para combinar el conocimiento de agentes internos y externos aumenta la probabilidad de desarrollar innovación radical. Sin embargo, las empresas no obtienen suficientes beneficios de los vínculos con las instituciones locales porque estas no desempeñan un papel activo que permita evitar el aislamiento tecnológico y social que conlleva, a su vez, efectos negativos sobre la innovación radical. Observamos que el efecto conjunto del bonding capital y las relaciones con las instituciones locales acentúa los problemas de redundancia de información y bloqueo interno que obstaculizan la innovación radical.

Finalmente, de los resultados del último estudio se derivan importantes implicaciones gerenciales. Primero, los gerentes de las empresas de turismo del clúster deberían buscar diversificar las relaciones interorganizativas para desarrollar innovaciones radicales efectivas. Con esta estrategia, podrían evitarse los riesgos de la información redundante y el bloqueo interno debido a las relaciones con los agentes locales, que son un gran obstáculo para la innovación. En segundo lugar, las empresas turísticas podrán desarrollar innovaciones radicales efectivas siempre que los gerentes aprovechen la diversidad de sus contactos para obtener nuevos y valiosos conocimientos y experimentar con nuevas ideas a través de la exploración de conocimiento. Por lo tanto, si se consigue el intercambio de información nueva e ideas innovadoras, es posible anticipar cambios en las demandas turísticas, detectar nuevas tecnologías aplicables a la actividad turística, capturar tendencias en la configuración de paquetes turísticos y comprender las preferencias y costumbres de los turistas países emergentes, entre otros, lo que fomentará la innovación radical.

En cuanto a la investigación sobre el estilo de liderazgo de las empresas hoteleras de las ciudades históricas, en primer lugar subrayamos el cambio de tendencia observado en el tejido empresarial, orientado hacia un creciente aumento de empresas que deciden desarrollar sus actividades dentro del sector servicios, y al giro manifestado por la fuerza laboral de estas organizaciones, dirigido hacia un mayor nivel de competencia y

educación, y de reclamo de un estilo de liderazgo más personal y cooperativo. Estas circunstancias hacen que la práctica del liderazgo servidor, a través de satisfacer las necesidades del seguidor y de los grupos de trabajo con el objetivo de alcanzar su pleno potencial, sea visto como un estilo de liderazgo particularmente relevante a la hora de gestionar las organizaciones del siglo XXI.

Por ello, en primer lugar, los resultados de nuestro trabajo permiten recomendar que, para promover una mayor efectividad dentro de los grupos de trabajo, las empresas deben obtener de sus miembros actitudes, comportamientos y relaciones internas de mayor calidad. Como se ha observado en este trabajo, la mejor forma para lograrlo es enseñar a los gerentes y supervisores a interiorizar la importancia de servir al trabajador y a los grupos de trabajo, en lugar de fomentar la exigencia continua y hacer uso indiscriminado de su posición jerárquica para influir en el comportamiento de los trabajadores. De hecho, cuando los empleados ven a sus superiores actuar como líderes servidores ven a sus líderes como modelos a seguir, imitando este tipo de actitud y conducta en su quehacer diario y en las relaciones con los demás miembros de su grupo, favoreciendo en última instancia la efectividad en las funciones a realizar por el grupo. Es por ello que, conociendo de antemano que este tipo de liderazgo es posible que no se desarrolle de forma innata o natural dentro de las organizaciones que deciden aplicar esta filosofía, creemos necesario que las empresas promuevan programas de selección y capacitación que impulsen la práctica de este tipo de liderazgo en su seno.

En relación a los programas de selección, la elección del gerente y los supervisores supone una tarea especialmente relevante ya que éstos son las figuras encargadas de imprimir los valores de servicio dentro de la organización, así como reclutar, retener y socializar al resto de empleados. De esta forma, a través de técnicas como la entrevista, trabajo en grupo, pruebas o test de personalidad y/u orientación personal, se dispone de herramientas suficientes para identificar características clave en los candidatos que determinen la presencia o no de este liderazgo en ellos, como son: una alta orientación al servicio, cuidado y preocupación por el seguidor, honestidad, capacidad de escucha, y un fuerte apoyo por el desarrollo personal y profesional de otros. Ello permitirá a las empresas atraer y disponer de gerentes y supervisores con la capacidad de practicar altas dosis de liderazgo servidor dentro de la organización.

Sin embargo, encontrar personas que posean todas estas características no es tarea fácil. Así, de forma complementaria a las políticas de selección, la realización de programas de formación, capacitación y de mentoring permite promover y potenciar este tipo de factores esenciales, ya no sólo en los gerentes y supervisores, sino también entre los trabajadores de la organización. En esta línea, es necesario, por un lado, efectuar programas de entrenamiento en valores éticos, los cuales permitan reconocer la importancia de la ética y el fomento de relaciones justas en el trabajo. Y, por otro lado, programas de formación enfocados al desarrollo de habilidades de escucha activa y empatía tanto en directivos como en trabajadores. Así, mediante programas de formación y capacitación se puede intentar fomentar una mayor empatía, comportamiento ético y cívico y orientación humana tanto en trabajadores como en directivos.

Además, a partir de los resultados de la investigación, consideramos que los gerentes y supervisores deben construir relaciones fuertes con y entre los empleados, promocionando una mayor interacción con y entre ellos, tanto formal como informalmente. Esto permitirá aprovechar al máximo los conocimientos y recursos disponibles dentro de los grupos de trabajo, además de lograr una mayor coordinación entre los miembros del grupo para dirigir y lograr las metas colectivas. En efecto, mediante la construcción de estas relaciones fuertes, reduciendo la distancia de poder en el grupo -dotando de mayor empoderamiento a los trabajadores- se crea un clima de confianza que fomenta una comunicación abierta y honesta dentro del grupo. Estos efectos generan una mayor identificación con el grupo y sus objetivos, lo que es un ingrediente necesario para lograr altos niveles de efectividad.

Junto con el desarrollo de mejores y mayores relaciones sociales dentro de los grupos de trabajo, es importante que los gerentes y supervisores promuevan políticas y prácticas que construyan un clima de servicio dentro del grupo. Esto les permite capacitar y dar el apoyo necesario a los empleados para establecer y mantener una creencia compartida sobre la necesidad de mantener actitudes y comportamientos de servicio dentro del grupo de trabajo y la organización. De esta forma, se genera un ambiente de trabajo que impulsa la virtud de servir, lo que supone crear o reforzar un ciclo de servicio continuo donde se fomenta el desarrollo de acciones cooperativas y de ayuda sostenidas a través de las relaciones sociales mantenidas con los compañeros.

A través de favorecer el liderazgo servidor, no sólo se obtienen efectos positivos sobre los grupos de trabajo, sino también, a nivel individual, sobre las actitudes y comportamientos del seguidor. En efecto, nuestros resultados indican que los líderes servidores, debido a la alta calidad de las relaciones que mantienen con sus seguidores, influyen de forma decisiva y positiva en la generación de un mayor comportamiento cívico. Por lo tanto, debido a la importancia que cada vez más el trabajador le da a la calidad de la relación establecida con sus superiores, los supervisores deben ser conscientes de la importancia de gestionar de forma eficiente la relación de intercambio líder-seguidor. Dicho de otra forma, los supervisores deben disponer de las herramientas necesarias para desarrollar relaciones con los seguidores basadas en normas de reciprocidad sinceras y honestas, permitiendo en todo momento cubrir sus necesidades de crecimiento personal y profesional, posibilitando la generación de altas dosis de intercambio entre ellos. Si esto se consigue, resultará sencillo conseguir altos niveles de comportamiento cívico por parte de los trabajadores, aspecto de alto valor añadido para el correcto funcionamiento operativo de la organización.

Finalmente, como recomendación a los gerentes y supervisores que desean fomentar estos efectos positivos en el trabajador y los grupos de trabajo, debemos señalar que las políticas de selección, formación y capacitación pueden complementarse a través del diseño de políticas de promoción y sistemas de recompensas justas. La puesta en marcha de este tipo de programas permite transmitir información a los trabajadores sobre cuáles son las actitudes y comportamientos deseables. Así, las evaluaciones de desempeño y las políticas de promoción interna suponen una herramienta a disposición

de los gerentes y supervisores que puede servir para recompensar el desarrollo de mayores niveles de comprensión de las necesidades del compañero y la organización, una mejor actitud de servicio y un mayor nivel de comportamiento cívico, además de fomentar relaciones sociales de calidad con los compañeros basadas en la confianza, la honestidad y la integridad.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

De los estudios centrados en las empresas turísticas de las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España también se derivan una serie de limitaciones. En primer lugar, estos análisis ofrecen una explicación parcial, más que global, de la innovación de las empresas de los clústeres de turismo cultural, ya que algunos de los determinantes más relevantes de la innovación propuestos por la literatura, como la capacidad de absorción, las capacidades tecnológicas y de marketing u otras variables ambientales como el dinamismo tecnológico o la imitación, no se han considerado para evitar una excesiva complejidad de los modelos propuestos. No obstante, los factores analizados explican la heterogeneidad del comportamiento innovador de las empresas ubicadas en los clústeres de turismo cultural a un nivel estadísticamente aceptable.

Destacamos además la naturaleza transversal de los datos. Reconocemos la importancia de llevar a cabo un estudio longitudinal para probar hipótesis causales. Sin embargo, entendemos que los objetivos propuestos, la complejidad de los constructos abordados y la ausencia de una base de datos pública adecuada justifican el tipo de análisis realizado. Por otro lado, a pesar del gran esfuerzo realizado para seleccionar y validar las medidas incluidas en el estudio, no podemos excluir completamente los posibles sesgos. El arduo trabajo realizado en la selección de medidas y las pruebas realizadas garantizan su validez. Además, aunque también asumimos un cierto sesgo en los resultados obtenidos por el uso de las percepciones de los gerentes, creemos que estos son coherentes y creíbles al evaluar el capital social, el dinamismo ambiental, el conocimiento y la innovación. Esto también está demostrado por la alta correlación en las valoraciones de dos gerentes de una submuestra de empresas.

Asimismo, las características específicas de la industria del turismo reducen la aplicabilidad de estos resultados a otras industrias. Los resultados podrían extrapolarse a otros clústeres de turismo cultural ubicados en Ciudades Patrimonio de la Humanidad con cierta precaución. Las características particulares de este tipo de clústeres -prevalencia de pequeñas y medianas empresas, identidad cultural basada en la tradición, coexistencia de pequeñas y grandes empresas- permiten expandir estos resultados de investigación a Ciudades Patrimonio de la Humanidad ubicadas en diferentes países europeos como Italia, Francia, Portugal o Alemania, y también a contextos más allá de Europa, como China o México. Por último, cabe destacar que nuestros estudios no encuentran diferencias significativas entre los diferentes clústeres de turismo cultural a pesar de estar ubicados en regiones con antecedentes culturales

muy diferentes. Por lo tanto, prevemos que nuestros resultados tengan una amplia aplicabilidad.

También en relación al estudio de las empresas hoteleras de las ciudades históricas, debemos reconocer la limitación de nuestros datos, de naturaleza transversal, ya que éstos nos han impedido realizar un estudio longitudinal de los modelos planteados, que hubiera podido descartar la posibilidad de relaciones inversas dentro de nuestro modelo. No obstante, resulta complejo y costoso obtener datos longitudinales a través de fuentes primarias y de múltiples informantes, en especial cuando se utilizan variables que se caracterizan por un alto nivel de sensibilidad social -p.e., empatía del trabajador, comportamiento cívico del trabajador, liderazgo servidor-. Además, la metodología de ecuaciones estructurales multinivel aquí empleada, aunque no prueba la causalidad de una manera estricta, es una prueba estadística potente y robusta que puede dar cierta evidencia sobre la causalidad de las relaciones planteadas en nuestro estudio.

Otra limitación a destacar en este trabajo consiste en la acotación de nuestra población objeto de estudio ya que el análisis empírico se ha centrado en empresas, grupos de trabajo y trabajadores del sector hotelero de un tipo concreto de turismo, el turismo cultural. Además, la recolección de datos ha sido realizada en un único contexto geográfico y cultural: el territorio español. Esto supone una limitación a la hora de generalizar los resultados obtenidos a otras industrias y a otros ámbitos geográficos y culturales. No obstante, consideramos, por un lado, que el turismo cultural posee características similares a otros tipos de turismo y otro tipo de industrias maduras intensivas en mano de obra. Y, por otro lado, en cuanto al contexto geográfico, diversos estudios han evidenciado cómo el liderazgo servidor posee un buen grado de encaje con diversas culturas internacionales. Esto es debido a que las raíces y razón de ser del concepto de liderazgo servidor están basados en aspectos universales e inherentes al ser humano, entendidos, valorados y admitidos por la gran mayoría de las culturas. Así, el líder seguidor utiliza en su relación con el seguidor y los grupos de trabajo conceptos como: igualdad, servicio, integridad, empatía, confianza y humildad, entre otros, que suponen un lenguaje universal en el ámbito de las relaciones sociales, tanto dentro como fuera de la organización. Por tanto, tomando las precauciones necesarias, nuestros resultados de investigación podrían extrapolarse a otras industrias, contextos y culturas.

Por otro lado, nuestra muestra pertenece a un sector maduro como es el sector hotelero donde los grupos de trabajo son tradicionales y están caracterizados por un trabajo diario estable, con alta interacción, coordinación y cooperación entre sus miembros, y con un líder que trabaja con ellos de forma continua, proporcionando dirección y apoyo frecuente. Sin embargo, los efectos del liderazgo servidor podrían ser distintos en otros sectores donde existan equipos multifuncionales o equipos virtuales en los cuales no existe un apoyo continuo del líder y donde las tareas a desarrollar por sus miembros no requieran tanta coordinación o interacción. A esto debemos añadir que el tamaño relativamente pequeño de los grupos -la media de los miembros del grupo de nuestra muestra es de 8,31 trabajadores- puede impedir que los resultados se generalicen a grupos de mayor tamaño. De esta forma, el efecto del liderazgo servidor puede no ser tan intenso en grupos de trabajo de gran tamaño en cuanto al número de trabajadores

al multiplicarse las diferentes situaciones, problemáticas y necesidades, tanto del grupo como de los trabajadores del mismo.

Además, nuestra investigación no tiene la intención de dar una explicación totalmente completa sobre los efectos del liderazgo servidor en la organización y los mecanismos que emplea el liderazgo servidor para influir sobre las variables dependientes planteadas en nuestros modelos. Más bien, asumimos desde el inicio de nuestra investigación el carácter parcial de nuestro estudio. Así, mediante nuestro estudio hemos encontrado apoyo teórico-empírico sobre múltiples relaciones planteadas en nuestros modelos: a) liderazgo servidor del gerente-liderazgo servidor del supervisor, b) liderazgo servidor-comportamiento cívico (mediado por clima de servicio del grupo y empatía del trabajador), y c) liderazgo servidor del supervisor-capital social interno al grupo (mediado por el comportamiento cívico de los trabajadores de grupo) y liderazgo servidor del supervisor-efectividad grupal (mediado por el capital social interno al grupo). Sin embargo, aunque los modelos de ecuaciones estructurales multinivel planteados incorporan una parte importante de la gran diversidad de antecedentes y mediadores que pueden afectar a las variables dependientes de nuestro estudio, la inclusión de otros factores -p.e., mediadores, moderadores- hubiera permitido incrementar el poder explicativo de los mismos.

En cuanto a las escalas de medida utilizadas para desarrollar nuestras variables de estudio, aunque cuentan con buena fiabilidad y validez -contrastada tanto en la literatura como en nuestro análisis estadístico realizado-, su uso conlleva cierto sesgo de subjetividad. Así, las variables empleadas en nuestro estudio se han basado en las percepciones subjetivas del trabajador, supervisor y gerente del establecimiento hotelero. Sin embargo, el uso de escalas de medida subjetivas es común en el campo de las ciencias sociales, bien por la negativa de las empresas a proporcionar datos objetivos bien por la dificultad y complejidad de medir comportamientos de manera objetiva. Además, cabe señalar que, debido a la necesidad de diseñar un cuestionario lo más breve posible para evitar la fatiga del lector, algunas de las escalas empleadas en el cuestionario, como es el caso del clima de servicio del grupo y la empatía del trabajador, poseen un reducido número de ítems, lo que supone un riesgo añadido en cuanto a la posible pérdida de información relevante sobre el constructo correspondiente.

Por último, y en relación a la escala de medida de la efectividad grupal, debemos señalar que nuestro estudio utilizó una medida subjetiva a la hora de evaluar dicha variable a través de la información suministrada por parte del gerente del establecimiento hotelero. No obstante, estas medidas subjetivas han sido ampliamente utilizadas en la investigación previa, y en nuestro trabajo hemos empleado la información procedente del gerente en vez del supervisor, evitando así un posible sesgo de respuesta por parte del supervisor. Además, el gerente es la persona más adecuada para informar de manera objetiva sobre la efectividad de los distintos grupos de trabajo de su hotel, por su visión más completa sobre aquél o aquellos grupos de trabajo que funcionan mejor en su establecimiento hotelero.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA

En relación a las líneas de investigación propuestas, a partir del estudio de las empresas turísticas pertenecientes a clústeres de turismo cultural, sería interesante que el trabajo futuro se dirija a poblaciones más grandes. Asimismo, nuevos estudios podrían contrastar las hipótesis propuestas en otros tipos de clústeres turísticos, como los de sol y playa, de naturaleza, de buceo, de golf y de compras de lujo, y en otros contextos geográficos. Otra línea de investigación interesante es la influencia de las variables analizadas en otros tipos de innovación -producto, proceso, mercado y organizacional-. Además, nos gustaría explorar nuevos vínculos entre el enfoque del capital social y el enfoque de los clústeres, incluidas las contribuciones recientes de la teoría de redes sobre el papel que tienen diferentes agentes, como las grandes cadenas y los operadores turísticos, en el fomento de la innovación. También, nuevos estudios basados en el análisis de redes pueden arrojar más claridad sobre la influencia de las variables tanto relacionales como ambientales en la innovación de las empresas del clúster. Finalmente, otra línea de investigación interesante podría ser el análisis individual de los clústeres de turismo cultural por medio de estudios de caso para evaluar el grado de desarrollo de cada clúster frente al potencial latente. Tal ejercicio contribuiría en gran medida a dilucidar las características de las ciudades que funcionan mejor en términos de innovación.

También se derivan diversas líneas futuras de investigación de los análisis sobre el liderazgo servidor en las empresas hoteleras en ciudades históricas. En primer lugar, una posible línea de investigación podría estar enfocada a contrastar los modelos multinivel planteados mediante la recopilación de información en un tiempo posterior al realizado. Aunque por razones teóricas la dirección causal planteada en los modelos es la más probable, este estudio complementario permitiría desarrollar un modelo dinámico capaz de contrastar de manera más certera las relaciones planteadas y confirmar el ordenamiento causal propuesto, así como confirmar el mantenimiento de dichas relaciones a lo largo del tiempo.

En segundo lugar, las siguientes líneas de investigación están relacionadas con dos de las limitaciones de nuestro estudio. Por un lado, consideramos que se podrían testar los modelos ampliando el estudio a diferentes industrias y/o subsectores de actividad, que incluyan también industrias no intensivas en mano de obra, como puede ser el sector industrial o el tecnológico. Esto nos permitirá realizar análisis comparativos entre diferentes sectores y con distintos grados de madurez. Por otro lado, este estudio se podría extender a un ámbito geográfico más amplio que incluya otros contextos culturales con el objetivo de validar los efectos del liderazgo servidor en otros contextos culturales. Este análisis ampliado nos permitiría realizar interesantes estudios transculturales sobre los efectos del liderazgo servidor en la organización. Por último, y de forma complementaria, trabajos futuros podrían incluir combinaciones de

organizaciones en las que existan equipos de trabajo virtuales y multifuncionales que, a su vez, posean diferente número de integrantes. Este tipo de investigación nos permitiría comprobar la validez de las relaciones planteadas en grupos donde no existe un apoyo continuo y donde no existe tanta interrelación entre sus miembros, e incluso comparar entre distintos tamaños de grupo. Todas estas combinaciones de estudios ampliados que pueden proponerse suponen, sin duda, obtener una información muy valiosa, mejorando de forma significativa el trabajo realizado. Sin embargo, siendo realistas, esto sería a un coste muy elevado, lo que conlleva sopesar previamente el ratio coste/beneficios límites de la ampliación de este estudio.

Otra línea futura de investigación se deriva del carácter parcial de los modelos planteados. Así, futuros trabajos podrían explorar otros efectos de mediación e incluso efectos interactivos para comprender mejor las relaciones planteadas. Una atractiva línea de investigación sería realizar un análisis comparativo de organizaciones y grupos de trabajo por edades y observar si existen diferencias significativas en materia de los efectos positivos del liderazgo servidor.

Además, puesto que en esta investigación se optó por considerar el capital social interno al grupo como constructo de orden superior, sería interesante profundizar sobre cuál es el efecto del liderazgo servidor sobre cada una de las dimensiones del capital social interno al grupo, y a su vez, analizar si existen diferencias significativas en la relación de cada una de ellas sobre la efectividad de los grupos. De la misma forma, debido a que el comportamiento cívico del trabajador fue también considerado como constructo de orden superior, futuras líneas de investigación podrían abarcar si, o bien el liderazgo servidor, o bien la empatía del trabajador y el clima de servicio, tienen un efecto diferencial sobre cada una de las dos dimensiones de este comportamiento, bien hacia los compañeros, bien hacia el grupo de trabajo.

De forma añadida a las hipótesis planteadas en nuestro segundo modelo, el cual se ha centrado en el efecto del clima de servicio -variable grupal- y la empatía -variable individual- como factores mediadores de la relación entre el liderazgo servidor del supervisor del grupo y el comportamiento cívico del trabajador. Sin embargo, sería interesante la inclusión de variables mediadoras adicionales en ambos niveles. Así, a nivel individual, una línea futura de investigación podría ser la inclusión de variables actitudinales relacionadas con el comportamiento cívico, como puede ser la satisfacción o el compromiso laboral. Y, a nivel grupal, una interesante línea futura podría ser analizar el efecto de incluir otros climas específicos como variables mediadoras como, por ejemplo: el clima de justicia o el clima ético. A su vez, la presencia de estos climas y el clima de servicio puede servirnos para explicar la generación de capital social interno al grupo y, así, dado el papel de ésta última variable en la generación de una mayor efectividad grupal, enriquecer la explicación de porqué el liderazgo servidor practicado por el supervisor ayuda a generar una mayor efectividad en los grupos de trabajo.

Por otro lado, también sugerimos, en futuras investigaciones centradas en los efectos del liderazgo servidor en la industria hotelera, analizar la variable de capital social del grupo, a través de tanto las relaciones que se establecen dentro del grupo -dimensión bonding del capital social de grupo- como las relaciones que se establecen fuera del

grupo -dimensión bridging del capital social de grupo-. Este estudio complementario nos permitirá analizar de forma simultánea tanto los vínculos fuertes que se producen dentro del grupo como los vínculos débiles que se desarrollan con otros grupos, lo cual podría aportar una mejor comprensión sobre los factores que inciden en la generación de una mayor efectividad grupal. Esto sería especialmente interesante en la industria hotelera ya que, para que se produzca una prestación de servicio de alta calidad al cliente, es necesario que existan relaciones sociales fluidas y una alta coordinación entre los distintos grupos de trabajo presentes en el establecimiento hotelero.

Por último, otra línea de investigación relevante sería la réplica de los modelos planteados según los diferentes enfoques de liderazgo estudiados en la literatura que tienen una relación estrecha con el enfoque de liderazgo servidor -liderazgo transformacional, liderazgo auténtico, liderazgo espiritual-. En concreto, un análisis comparativo de los efectos de estos estilos en las variables estudiadas en esta investigación permitiría analizar cuál es el estilo de liderazgo que puede proporcionar mejores relaciones dentro del grupo, una mayor efectividad grupal o un mayor nivel de comportamiento cívico del trabajador. Ello permitiría responder a las exigencias de avanzar en la delimitación conceptual de cada uno de los estilos de liderazgo, así como, lo más importante, aclarar la naturaleza única y diferenciadora del liderazgo servidor.