



Universidad  
Católica  
de Valencia  
San Vicente Mártir

**Facultad de Psicología**

Grado en Psicología

Trabajo de Fin de Grado

**Apostando por el líder atento: Investigación  
sobre liderazgo servicial, TMX y orientación a  
la distancia de poder en trabajadores.**

**Presentado por:** Iris Llopis Franco.

**Tutor/a:** Samuel Eneas Mayoral Rodríguez.

**Valencia, a 25 de mayo de 2023**

***Agradecimientos y dedicatoria:***

*Gracias a Samuel, mi apreciado tutor, por su ayuda constante, su disposición y su apoyo; es un tutor ejemplar.*

*Gracias a mi hermano mayor, por ser un referente para mí, es un ejemplo a seguir. A mi hermanito pequeño, por apoyarme de forma incondicional en todas las cosas. Gracias a mi padrastro, por aportarme siempre ideas innovadoras y acompañarme en todo. A mi padre, por los buenos consejos y por animarme SIEMPRE a seguir, aunque las cosas se tuerzan. Sobre todo, gracias a mi madre, por ser mi mayor aliada, por la enorme paciencia y el gran amor que tiene día a día. Sois imprescindibles.*

*Gracias a mi pareja, mi gran suerte, por formar parte de este proceso y aportarme el toque de humor que necesito en algunos momentos.*

*Gracias a Ada, a mis amigas y a mis abuelos. Nada sería igual sin todos ellos.*

## **Resumen:**

El liderazgo servicial se asocia con una mayor calidad de las relaciones entre los miembros de un equipo de trabajo. Del mismo modo, existe la posibilidad de que la orientación a la distancia de poder de cada trabajador afecte al modo en que se percibe al líder servicial. Además, la literatura existente revela que existe una clara relación entre las variables en cuestión (liderazgo servicial, calidad de las relaciones de los miembros o TMX y orientación a la distancia de poder). El objetivo propuesto en la presente investigación es encontrar la relación entre liderazgo servicial y TMX (H1: a mayor liderazgo servicial, mayor TMX), así como, el efecto moderador de orientación a la distancia de poder (H2: a mayor orientación, menor efecto de liderazgo servicial sobre TMX). Para alcanzar este propósito, se recogen datos de una muestra de 97 trabajadores en población general y se utilizan 3 instrumentos distintos, uno para medir cada variable de interés. Los resultados sugieren que existe relación positiva y significativa entre liderazgo servicial y TMX, pero se obtiene una dirección opuesta a la esperada en la orientación a la distancia de poder: a mayor orientación, mayor efecto de liderazgo servicial sobre TMX. Se plantean distintas teorías por las que no se cumple la segunda hipótesis, entre ellas, que un trabajador acostumbrado a un jefe autoritario, valorará más los actos serviciales de este; a diferencia del empleado que acostumbra a tener un jefe servicial.

**Palabras clave:** Liderazgo servicial, *Team-Member Exchange* (TMX), orientación a la distancia de poder.

**Abstract:**

Servant leadership is associated with a higher quality of relationships among team members. Similarly, there is the possibility that the power distance orientation of each worker affects how the servant leader is perceived. Moreover, the existing literature reveals that there is a clear relationship between the variables in question (servant leadership, quality of member relationships or TMX, and power distance orientation). The objective proposed in the present research is to find the relationship between servant leadership and TMX (H1: the greater the servant leadership, the greater the TMX), as well as the moderating effect of power distance orientation (H2: the greater the orientation, the lesser the effect of servant leadership on TMX). To achieve this purpose, data were collected from a sample of 97 workers in the general population and 3 different instruments were used, one to measure each variable of interest. The results suggest that there is a positive and significant relationship between servant leadership and TMX, but the opposite direction to that expected for power distance orientation is obtained: the greater the orientation, the greater the effect of servant leadership on TMX. Different theories are put forward as to why the second hypothesis is not fulfilled, among them, that an employee accustomed to an authoritarian boss will value his or her helpful acts more highly, as opposed to an employee who is accustomed to having a helpful boss.

**Keywords:** Servant leadership, Team-Member Exchange (TMX), power distance orientation.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>5</b>
2.1. LIDERAZGO SERVICIAL .....	5
2.2. LIDERAZGO SERVICIAL Y “TEAM-MEMBER EXCHANGE” .....	7
2.3. “POWER DISTANCE ORIENTATION” COMO MODERADOR DE LA RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO SERVICIAL Y “TEAM-MEMBER EXCHANGE” .....	10
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>11</b>
3.1. PARTICIPANTES Y PROCEDIMIENTO.....	11
3.2. INSTRUMENTOS .....	12
3.2.1. <i>Liderazgo Servicial</i> .....	12
3.2.2. <i>“Team-Member Exchange” (o TMX)</i> .....	12
3.2.3. <i>“Power Distance Orientation” (o distancia de poder)</i> .....	13
<b>4. RESULTADOS</b> .....	<b>13</b>
4.1. LIDERAZGO SERVICIAL Y “TEAM-MEMBER EXCHANGE” (HIPÓTESIS 1) .....	13
4.2. ROL MODERADOR DE LA DISTANCIA DE PODER (HIPÓTESIS 2) .....	14
<b>5. DISCUSIÓN</b> .....	<b>14</b>
5.1. CONTRIBUCIONES TEÓRICAS.....	15
5.2. IMPLICACIONES PRÁCTICAS .....	17
5.3. LIMITACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS .....	18
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	<b>20</b>
<b>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>21</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

En el mundo actual de los negocios, el liderazgo se ha convertido en un tema de gran importancia para las organizaciones, pues se vive en un mundo en constante evolución, donde el estudio del liderazgo cada vez es más necesario (Avolio y Yammarino, 2013). Los líderes positivos y pragmáticos son esenciales para alcanzar el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno tan competitivo como en el que conviven (Northouse, 2016). Efectivamente, algunas investigaciones apuntan que hasta un 14% de la varianza en el desempeño organizacional se puede explicar únicamente en base a los líderes (Joyce et al., 2003). Esto se ha visto acentuado con la reciente pandemia del COVID-19, la cual ha afectado significativamente la forma en que se trabaja y la forma de comunicarse entre los miembros de una organización, y ha aumentado la necesidad de líderes capaces de gestionar el cambio y adaptarse rápidamente a situaciones imprevistas (Al Ariss et al., 2020). Por ello, resulta de gran importancia, tanto a nivel teórico como práctico, avanzar en el conocimiento respecto a la eficacia y las consecuencias positivas de los distintos estilos de liderazgo. El presente trabajo se centra en investigar el papel del liderazgo en base a tres variables concretas: (1) el estilo de liderazgo servicial, (2) los comportamientos TMX, y (3) la orientación a la distancia de poder.

Respecto al liderazgo servicial (Liden et al., 2008), se puede decir que parte de la idea de que el líder se centra en atender las necesidades de los miembros su equipo, en lugar de imponer su autoridad sobre ellos. El líder servicial escucha activamente, proporciona apoyo y se preocupa por el desarrollo personal y profesional de los miembros del equipo (Van Dierendonck, 2011). Respecto al TMX (o *Team-Member Exchange*; en español, intercambios de alta calidad entre compañeros de trabajo) se define como la calidad de las relaciones entre las personas dentro de un equipo en términos de intercambio de recursos, información y apoyo emocional (Liden et al., 2003). Se ha demostrado que el TMX está relacionado con una mayor satisfacción laboral, un mayor compromiso y un mejor desempeño del equipo en general (Graen y Uhl-Bien, 1995). Por último, la orientación a la distancia de poder se refiere a la medida en que los individuos aceptan y se sienten cómodos con la distribución desigual de poder dentro de este equipo (Hofstede y Bond, 1984). Se sugiere que los miembros del equipo con alta orientación a la distancia de poder pueden ser menos receptivos al liderazgo servicial, ya que van a tener preferencia por líderes que ejerzan más poder y control, y den énfasis a su autoridad (Hofstede, 2001).

La literatura previa, aunque escasa todavía, sugiere que el liderazgo servicial puede ser un enfoque efectivo para fomentar el TMX y más efectos positivos en el contexto laboral. Por ejemplo, Ding y colegas (2012) encontraron que el liderazgo servicial estaba relacionado con

un mayor nivel de lealtad en los equipos y, a su vez, con un mayor nivel de compromiso organizacional. Sin embargo, no se conoce ningún estudio previo que haya indagado en el efecto del liderazgo servicial sobre el TMX, o intercambios de alta calidad entre compañeros de trabajo. Por lo tanto, la propuesta de la presente investigación es avanzar la comprensión académica del estilo de liderazgo servicial, cuyo estudio está en alza, pero es todavía incipiente. Dicho de otra forma, el objetivo general es contribuir al conocimiento científico sobre los estilos de liderazgo y sus efectos sobre los empleados y la organización. De forma más detallada, el estudio aquí presentado busca analizar la relación entre el liderazgo servicial y el TMX, así como un posible efecto moderador de la distancia de poder. Por lo tanto, sus objetivos específicos son: analizar la relación entre liderazgo servicial y TMX, y encontrar el efecto moderador de la orientación a la distancia de poder sobre la relación entre liderazgo servicial y TMX, previamente planteada. La investigación de la temática en cuestión puede ser de gran relevancia social y utilidad en el mundo actual, ya que comprender mejor la relación entre estos constructos puede proporcionar información valiosa para los líderes sobre cómo mejorar la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo y mejorar el desempeño del equipo, en última instancia beneficiando a la organización en su conjunto.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Liderazgo Servicial**

El liderazgo servicial se define como un tipo de liderazgo en el que se antepone las necesidades de los subordinados y de la organización a las del líder. En este tipo de liderazgo el jefe deja de lado su propio interés para beneficiar al máximo a sus empleados o subordinados, esforzándose por satisfacer las necesidades de éstos tanto dentro como fuera de la organización, tratando así de desarrollar al máximo su potencial. La manera más sencilla y al mismo tiempo exhaustiva de entender el liderazgo servicial es a través de sus nueve dimensiones (Liden et al., 2008): *sanación emocional, creación de valor para la comunidad, habilidades conceptuales, empoderamiento, asistencia para el crecimiento y el éxito, priorizar a los subordinados, comportamiento ético, cuidado de las relaciones, y servicio*. En las siguientes líneas, se describe el significado de cada una de estas dimensiones.

La *sanación emocional* se refiere al acto de mostrar sensibilidad hacia las preocupaciones de los demás. La *creación de valor para la comunidad* se refiere a una preocupación consciente y genuina por asistir a la comunidad. Las *habilidades conceptuales* se refieren a la posesión de un suficiente conocimiento de la organización y las tareas de modo que haga posible el apoyo

y la asistencia a los demás de manera efectiva, especialmente a los subordinados. El *empoderamiento* se refiere al impulso o al ánimo que se da a los subordinados de una organización, con el fin de que aprendan a reconocer y solventar conflictos por sí mismos; a la vez que tienen la suficiente autonomía para determinar las tareas laborales importantes de su propio trabajo. *Asistencia para el crecimiento y el éxito* es la preocupación real que tiene un líder por el desarrollo profesional de sus seguidores, es decir, el jefe se siente responsable de los logros profesionales que sus subordinados pueden llegar a alcanzar, por lo que les brinda su apoyo y orientación. *Priorizar a los subordinados* implica que el líder puede interrumpir sus propias tareas para asesorar y ayudar a los subordinados con sus tareas, hay prioridad por las necesidades de los subordinados. El *comportamiento ético* es una forma de actuar marcada por la justicia y la honestidad, así como por la amabilidad y el respeto, evitando en todo momento las actitudes despectivas o agresivas y siendo consciente de que todo lo que uno dice o hace puede acarrear consecuencias en el otro. El *cuidado de las relaciones* se refiere a entablar unas relaciones de calidad dentro de la organización, es decir, basadas en la comprensión del otro y el apoyo a los demás, con el objetivo de que sean unas relaciones a largo plazo. Por último, el *servicio* se refiere a la predisposición de ayudar y satisfacer a los demás, aun cuando requiere sacrificio personal.

**Tabla 1.**

*Dimensiones del liderazgo servicial*

Las nueve dimensiones
1. Sanación emocional
2. Creación de valor para la comunidad
3. Habilidades conceptuales
4. Empoderamiento
5. Asistencia para el crecimiento y el éxito
6. Priorizar a los subordinados
7. Comportamiento ético
8. Cuidado de las relaciones
9. Servicio

*Nota. Esta tabla muestra de forma resumida las 9 dimensiones que tiene el liderazgo servicial, entendidas como sus principales características. Estas dimensiones fueron propuestas por la Universidad de Illinois de Chicago en el departamento de "Managerial Studies".*

En resumidas cuentas, el liderazgo servicial concibe al líder como un servidor, el cual apuesta por sus empleados, los motiva y apoya, hay un trato igualitario y les ofrece su poder para que lo aprovechen (Spears, 2004). Los efectos positivos de este estilo de liderazgo han sido investigados en números estudios. Por ejemplo, en un estudio de 154 equipos de trabajo en dos países distintos (i.e., China e Indonesia), Yoshida et al. (2014) observaron que el liderazgo servicial se asocia positivamente con el grado de innovación de sus equipos. Por su parte, Chiniara y Bentein (2016) encontraron que el liderazgo servicial producía mejores niveles de desempeño de los empleados, tanto en conductas intra-rol (obligaciones asociadas al puesto) como en conductas extra-rol (acciones voluntarias que benefician el funcionamiento de la organización). En ambos casos, estos beneficios podían explicarse por el efecto positivo que tiene el liderazgo servicial sobre la satisfacción de necesidades básicas del empleado (i.e., autonomía, sensación de competencia, y relación). Por otra parte, en una investigación llevada a cabo por Hernández y Araya (2020), observan (en una muestra española de 85 sujetos) que el liderazgo servicial aumenta el desempeño y la capacidad innovadora en los empleos del tercer sector, tales como comunidades agrícolas o pequeñas empresas. Más recientemente, en un estudio realizado en la Universidad de Corea del Sur en el que se analiza a un total de 252 empleados del Reino Unido, Wang et al. (2022) descubren que el liderazgo servicial correlaciona positivamente con la seguridad psicológica del trabajador, su bienestar y su creatividad. Como puede verse, todas estas investigaciones aportan datos en la misma dirección: liderazgo servicial como un tipo de líder positivo que permite al empleado rendir más y mejor, estar más satisfecho con su trabajo y sentirse cómodo en su ambiente laboral, desarrollar su potencial e incentivar su motivación al trabajo. Para más inri, a nivel de grupo permite alcanzar más eficazmente los objetivos de la organización, fomentar relaciones de calidad entre sus empleados y generar un clima de confianza y apoyo mutuo.

## **2.2. Liderazgo Servicial y “Team-Member Exchange”**

El concepto de *Team-Member Exchange* (de ahora en adelante, TMX) hace referencia a la calidad del intercambio entre los miembros de un equipo. Más concretamente, Seers (1995) lo define como la percepción de los miembros de un equipo respecto a la calidad y reciprocidad en la contribución e intercambio de ideas, así como en el *feedback* y la asistencia entre unos miembros y otros. El TMX es, por tanto, un constructo necesariamente grupal y enmarcado en contexto de desempeño o consecución de objetivos. En este sentido, para poder hablar de TMX, debe darse (1) múltiples individuos, (2) reunidos para desarrollar tareas o funciones relevantes,

(3) entre los que se da interacción mutua, (4) existiendo interdependencia y que poseen uno o más objetivos en común (Banks et al., 2014). En este contexto, algunos ejemplos de comportamientos que reflejan altos niveles de TMX podrían ser: comunicar a otros miembros del equipo cuando hacen algo que facilita o dificulta su trabajo, solicitar ayuda o consejo a otros miembros del equipo, así como estar también dispuesto a ofrecerlos, o contribuir con las tareas o proyectos asignados a otros compañeros del equipo. La investigación disponible indica que este tipo de comportamientos, típicos de un alto TMX, producen efectos deseables y beneficiosos en varias esferas.

Por ejemplo, Banks et al. (2014) demuestran cómo el TMX se relaciona positivamente con el desempeño laboral individual, la satisfacción laboral individual y el compromiso organizacional individual; y correlacionaba negativamente con las intenciones de abandono. Estos resultados indican que la forma en que una persona percibe a su grupo y las relaciones que se mantienen en él va a afectarle a nivel personal en su desempeño, satisfacción, compromiso con la organización, e intención de abandono. Del mismo modo, una investigación de Milingumu et al. (2016) analiza la relación entre TMX y la creatividad de los trabajadores, por una parte, y la relación entre TMX y *Organisational Citizenship Behaviour toward Individuals* (OCBI), por otra parte. Entendiendo OCBI como aquellos comportamientos voluntarios que enriquecen el funcionamiento eficaz de la organización, aún sin estar reconocidos ni formalmente recompensados (Malingumu et al., 2016). En ambos casos, se observan correlaciones significativas positivas. Otro estudio, realizado por Chen y Liu (2022), demuestra que el TMX se relaciona positivamente con el compromiso afectivo con la organización, lo cual a su vez aumenta el comportamiento innovador (e.g., transformar ideas innovadoras en aplicaciones prácticas) de los empleados. Los efectos positivos de un alto TMX son, por tanto, claros.

La primera hipótesis que plantea el presente trabajo es que el liderazgo servicial incrementa los niveles de TMX de los empleados o subordinados. Esta hipótesis se apoya en la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1977), una de las teorías más influyentes en la psicología social y aplicada a diversos campos, (e.g. la educación, la psicoterapia, la publicidad y el liderazgo). Esta teoría sostiene que las personas aprenden no solo a través de la experiencia directa, sino también mediante la observación de modelos a seguir y la imitación de su comportamiento (Bandura, 1986). En el contexto del presente estudio sobre la relación entre liderazgo servicial, TMX y orientación a la distancia de poder; la teoría del aprendizaje social de Bandura es relevante porque sugiere que los líderes pueden ser modelos a seguir para los trabajadores en términos de su comportamiento y prácticas de liderazgo (Bandura y Walters,

1977). Si un líder adopta un estilo de liderazgo servicial, es posible que sus seguidores imiten este comportamiento y desarrollen prácticas más colaborativas y serviciales dentro de su equipo de trabajo (Bandura, 1986). En resumen, la teoría del aprendizaje social de Bandura proporciona un marco útil para comprender cómo los líderes pueden influir en el comportamiento y las creencias de sus seguidores a través de la observación y la imitación de sus prácticas de liderazgo (Bandura y Walters, 1977).

Si se traslada esta teoría al ámbito del trabajo y las organizaciones, existe la posibilidad de que las conductas de los líderes ejerzan una función de modelado sobre los subordinados, especialmente teniendo en cuenta la posición de estatus, poder, y competencia percibida que suele ir asociada a los puestos de poder y liderazgo. Efectivamente, varios autores subrayan que los líderes son modelos influyentes porque ocupan roles centrales en la organización, lo que hace que sus comportamientos sean muy visibles para los empleados (Ogunfowora, 2014). Los supervisores de primera línea, en particular, son modelos principales debido a su proximidad y frecuencia de interacciones con los empleados (MacKenzie et al., 1999), llamando la atención de éstos cuando establecen objetivos de trabajo, enfatizando estándares de comportamiento, monitoreando el progreso y brindando retroalimentación. Estas interacciones dan lugar a numerosas oportunidades para que los empleados las observen y aprendan de ellas. Más aún, cuando los observadores pueden ver directamente a un modelo participar en los comportamientos que recomiendan, como suele ser el caso entre líderes y subordinados, aumentan sus percepciones de la credibilidad de los comportamientos (Manz y Sims, 1981).

La teoría del aprendizaje social (Bandura, 1977), pues, en conjunto con las observaciones de números autores a lo largo de los años (e.g., Dietz et al., 2020; Ogunfowora, 2014; Sims y Brinkman, 2002), sugiere que los comportamientos de los líderes son capaces de modelar el comportamiento de los empleados. A partir de esta idea, se entiende que los equipos de trabajo cuyos líderes adopten comportamientos de liderazgo servicial mostrarán mayores niveles de TMX, ya que los comportamientos TMX entre empleados (e.g., solicitar ayuda o consejo a otros miembros del equipo así como estar también dispuesto a ofrecerlos o contribuir con las tareas o proyectos asignados a otros compañeros del equipo) podrían considerarse homólogos a los comportamientos de liderazgo servicial por parte de los líderes (e.g., mostrar sensibilidad hacia las preocupaciones de los demás o asistir a los demás de manera efectiva). En otras palabras, se espera que lo que el líder hace hacia sus subordinados sea “aprendido” por éstos y puesto en funcionamiento entre compañeros de trabajo. Por lo tanto, la primera hipótesis es la siguiente:

**Hipótesis 1:** El liderazgo servicial se asocia positivamente con el grado de *Team-Member Exchange* (TMX) entre empleados.

### **2.3. “Power Distance Orientation” como Moderador de la Relación entre Liderazgo Servicial y “Team-Member Exchange”**

El concepto de *power distance* (en español, distancia de poder), proviene del modelo de las dimensiones culturales de Hofstede (Hofstede y Bond, 1984), el cual propone que las culturas pueden diferenciarse en base a seis dimensiones básicas. La evitación vs. Aceptación (1), indicando el grado en que las personas necesitan actuar en circunstancias bien organizadas y muy predecibles (evitación) o son capaces de improvisar y hacer frente a situaciones imprevistas (aceptación). El individualismo vs. Colectivismo (2), indicando el grado en que las personas se ven a sí mismas como personalidades autónomas (individualismo) o como miembros de comunidades bien unidas (colectivismo). La masculinidad vs. Femenidad (3), indicando el grado en que las personas ponen énfasis en el cuidado de los demás, la solidaridad y la cooperación (femenidad); frente al logro, el éxito y la competición (masculinidad). La orientación a corto plazo vs. orientación a largo plazo (4), indicando el grado en que los individuos tienden a priorizar el “aquí y ahora” (orientación a corto plazo) o son capaces de la perseverancia y el retraso de la gratificación (orientación a largo plazo). La indulgencia vs. Contención (5), indicando el grado en que las personas muestran inclinación hacia la expresión de emociones y el disfrute de los placeres (indulgencia) o hacia suprimir las respuestas emocionales y adherirse a códigos de conducta estrictos (contención). Finalmente, distancia de poder vs. cercanía de poder (6), indicando el grado en que las personas aceptan (distancia de poder) o rechazan (cercanía de poder) que existen jerarquías y diferencias de poder notables entre los individuos de un grupo o sociedad, siendo esta última dimensión la que se considera relevante para el presente estudio.

Si bien la definición original de distancia de poder de Hofstede (1980) es a nivel social, estudios posteriores exploran la distancia de poder a niveles de análisis inferiores, incluidos los equipos y los individuos (e.g., Cole et al., 2013; Schaubroeck et al., 2007). En este sentido, varios autores recalcan que aquellas personas que tienen una alta orientación de poder (distancia de poder) podrían preferir líderes dominantes, pues entienden las diferencias de poder dentro de la jerarquía de una organización y respetan o incluso prefieren que estas distancias se mantengan. Mientras que aquellas personas que tienen una baja orientación de

poder (cercanía de poder) tienden a rechazar que las diferencias de poder entre niveles jerárquicos y miembros de un equipo sean tan marcadas (Hu et al., 2017).

Construyendo sobre esta lógica, se propone que el grado en que los empleados muestran una orientación de poder alta (distancia de poder) o baja (cercanía de poder) podría moderar la relación previamente propuesta entre liderazgo servicial y TMX (Hipótesis 1). De manera que, a mayor orientación de poder de un empleado, menor es el impacto del liderazgo servicial sobre sus conductas TMX. Pues una alta orientación de poder posiblemente dificulte la admiración y el respeto por un líder servicial que no personaliza y enfatiza las diferencias de poder, limitando así su capacidad de modelaje sobre el empleado. Por contra, cuanto menor sea la orientación de poder de un empleado mayor es el impacto del liderazgo servicial sobre sus conductas TMX, pues una baja orientación de poder posiblemente facilite la admiración y el respeto por un líder que no impone ni enfatiza las diferencias de poder, lo cual promovería el efecto de modelaje del líder sobre el empleado. La literatura previa respecto a este constructo y estas ideas es escasa, pero algunas investigaciones sugieren efectos similares. Por ejemplo, un estudio realizado por Han y Jiang (2022) sobre la relación positiva y significativa entre el buen humor de los gerentes y la motivación de las enfermeras en su trabajo durante la pandemia, observa cómo la orientación de poder actuaba como moderador de esta relación. De modo similar, en un estudio sobre el medio ambiente y la contaminación, Xia et al. (2022) observan que la distancia de poder funciona como moderador de la relación entre liderazgo servicial y los comportamientos favorables de los individuos hacia el medio ambiente. En conjunto, los argumentos ofrecidos conducen a la segunda hipótesis del presente trabajo:

**Hipótesis 2:** La orientación de poder de los empleados (alta vs. baja) modera la relación entre liderazgo servicial y *Team-Member Exchange* (TMX), de modo que a mayor orientación de poder de los empleados menor será el efecto del liderazgo servicial sobre el *Team-Member Exchange* (TMX).

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Participantes y Procedimiento**

La muestra empleada para llevar a cabo la presente investigación consistía en un total de 97 individuos de población general española. Las condiciones para participar eran dos: ser mayor de edad y estar trabajando actualmente. De todos ellos, se podía contar con 57 mujeres (58.8 %) y 40 hombres (41.2 %). La edad promedio de los participantes era de 35,46 años (DT=

12.91), el de mayor edad tenía 67 años y el de menor edad era de 19 años. Con respecto a sus niveles de estudios, 4 de ellos solamente alcanzaban el nivel de primaria (4.1%), 26 habían alcanzado la educación secundaria (26.8), 54 alcanzaban el nivel de bachillerato o equivalente (55.7%), 10 de ellos contaban con un máster (10.3%) y 3 de ellos con el doctorado (3.1%).

El presente estudio se realizó a partir de un diseño observacional y correlacional (no experimental). Consistió en la distribución de una encuesta online compuesta por unas preguntas demográficas básicas (e.g., edad, género, nivel educativo) seguidas de los instrumentos responsables de medir las variables implicadas: liderazgo servicial, TMX y orientación a la distancia de poder (más adelante explicaremos de forma detallada los instrumentos). La distribución de la encuesta se realizó mediante la difusión de un link público y abierto que se compartió a través de redes sociales (concretamente, WhatsApp, Instagram, Facebook) y tenía una duración aproximada de 10 minutos. Junto al link se adjuntaba una pequeña explicación de lo que se trata en la investigación en cuestión, la duración estimada y un aviso de que la participación era totalmente anónima y voluntaria. Los participantes debían de acceder al link y aceptar el consentimiento informado antes de empezar a responder los cuestionarios. Una vez finalizado el proceso de recolección de datos, se cerró la encuesta y se inició el análisis de datos.

## **3.2. Instrumentos**

### **3.2.1. Liderazgo Servicial**

Para medir el liderazgo servicial se utilizó el cuestionario de Liden et al (2008). La escala se conformaba de 28 ítems, algunos ejemplos son: “Buscaría ayuda de mi jefe si tuviera un problema personal” o “Mi jefe me anima a tomar decisiones laborales importantes por mi cuenta”. Las respuestas se proporcionaban en una escala tipo Likert, cuyas puntuaciones se encontraban entre “1: Totalmente en desacuerdo” y “5: Totalmente de acuerdo”. A lo largo del test los participantes se encontraban con algunos ítems de atención, con la finalidad de valorar el grado de implicación que tenía el sujeto en la realización del cuestionario (e.g. “Si tu jefe te pide esto es una prueba de atención, marque la respuesta cinco”). El alfa de Cronbach indica que la fiabilidad del instrumento es alta ( $\alpha = .94$ ).

### **3.2.2. “Team-Member Exchange” (o TMX)**

Con el fin de medir el intercambio entre los miembros del equipo o TMX se ha empleado un cuestionario desarrollado por Seers et al. (1995). La escala del mismo contaba en un

conjunto de 10 ítems, algunos de ellos eran: “A menudo hago sugerencias sobre mejores métodos de trabajo a otros miembros del equipo” o “Otros miembros del equipo entienden mis problemas y necesidades”. Las respuestas se proporcionaban en una escala de Likert anclada por “1 - Totalmente en desacuerdo” y “5 - Totalmente de acuerdo”. A lo largo del test, al igual que en el instrumento anterior, existían algunos ítems de atención, con la finalidad de valorar el grado de implicación que tenía el sujeto durante la realización del cuestionario (e.g. “Si tu compañero de trabajo es una prueba de atención, marque la respuesta cinco”). El alfa de Cronbach indica que la fiabilidad del instrumento es alta ( $\alpha = .83$ )

### **3.2.3. “Power Distance Orientation” (o distancia de poder)**

Con el objetivo de medir la orientación a la distancia de poder se empleó el cuestionario de Earley y Erez (1997). La escala estaba formada por un conjunto de 8 ítems y algunos de ellos eran los siguientes: “En la mayoría de las situaciones, los gerentes deben tomar decisiones sin consultar a sus subordinados” o “Una vez que un alto ejecutivo toma una decisión, las personas que trabajan para la organización no deben cuestionarla”. Las respuestas se proporcionaban en una escala de Likert de 5 puntos, cuyas respuestas oscilan desde 1 (“Totalmente en desacuerdo”) a 5 (“Totalmente de acuerdo”). A lo largo del test también se encontraban algunos ítems de atención, con la finalidad de valorar el grado de implicación que tenía el sujeto en la realización del cuestionario (e.g. “Si debes tomar una decisión importante en la organización esto es una prueba de atención, marque la respuesta cinco”). El alfa de Cronbach indica que la fiabilidad del instrumento es aceptable ( $\alpha = .70$ ).

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Liderazgo Servicial y “Team-Member Exchange” (Hipótesis 1)**

Para analizar la relación entre el liderazgo servicial y el grado de *Team-Member Exchange*, se realizó una regresión lineal, introduciendo el liderazgo servicial como variable independiente y el *Team-Member Exchange* como variable dependiente. Los resultados indicaban una relación marginalmente significativa y positiva entre ambas variables,  $\beta = .19$ ,  $b = .13$ ,  $SE = .07$ ,  $95\%CI[-.00,.27]$ ,  $t(95) = 1.91$ ,  $p = .059$ . Dado que los datos mostraban una correlación significativa entre el género de los participantes y el grado de *Team-Member Exchange*,  $r = .26$ ,  $p = .01$ , se ofreció el mismo análisis de regresión introduciendo la variable género como variable de control. En línea con lo anterior, los resultados indicaban una relación

(totalmente) significativa y positiva entre el liderazgo servicial y *Team-Member Exchange*,  $\beta = .21$ ,  $b = .14$ ,  $SE = .06$ , 95%CI[.011,.284],  $t(95) = 2.15$ ,  $p = .034$ .

#### **4.2. Rol Moderador de la Distancia de Poder (Hipótesis 2)**

Para analizar el posible rol moderador de la distancia de poder sobre la relación entre liderazgo servicial y *Team-Member Exchange*, se empleó el Modelo 1 del plug-in Process Macro (Hayes, 2013) para SPSS, introduciendo el liderazgo servicial como variable independiente, el grado de *Team-Member Exchange* (TMX) como variable dependiente y la distancia de poder del subordinado como variable moderadora. Los resultados indicaban un efecto de moderación significativo,  $p = .04$ . Más en detalle, se observó que el liderazgo servicial se asociaba positivamente con el TMX cuando la distancia de poder de sus empleados era media (percentil 50),  $b = .18$ ,  $SE = .07$ , 95%CI[.04,.33],  $t(93) = 2.54$ ,  $p = .01$ , o alta (percentil 84),  $b = .30$ ,  $SE = .10$ , 95%CI[.09,.52],  $t(93) = 2.84$ ,  $p = .005$ , pero no cuando la distancia de poder era baja (percentil 16),  $b = .04$ ,  $SE = .08$ , 95%CI[-.12,.20],  $t(93) = .53$ ,  $p = .596$ . Los resultados se mantenían sin cambios al introducir controles.

### **5. DISCUSIÓN**

El objetivo de estudio de la presente investigación, recordando lo nombrado en apartados anteriores, es analizar la posible relación entre el estilo de liderazgo servicial y TMX o intercambio entre los miembros del equipo; así como, la orientación a la distancia de poder como moderador de esta relación. Con ello, se pretende arrojar luz acerca de la relación entre tales variables con la finalidad de aportar conocimiento al ámbito de las relaciones laborales y profundizar sobre los estilos de liderazgo y las repercusiones que puede tener en sus empleados. Con el fin de alcanzar estos objetivos, se realiza un análisis de datos y se obtienen unos resultados que mantienen cierta relación con las hipótesis y objetivos planteados inicialmente. De forma resumida, es que liderazgo servicial y TMX correlacionan positivamente, mientras que orientación a la distancia de poder no modera esta relación en la dirección esperada. Fruto de esta investigación, se pueden extraer las siguientes contribuciones teóricas e implicaciones prácticas, donde se da una relación entre hechos y explicaciones de forma más detallada. Así como, las limitaciones que presenta y las sugerencias para futuras investigaciones.

## **5.1. Contribuciones Teóricas**

En primer lugar, para la hipótesis 1, la cual predice una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo servicial y TMX, se parte de la teoría del aprendizaje social de Bandura. Esta teoría explica que los seres humanos aprenden a partir de la observación de los comportamientos ajenos, si los evalúan como útiles o valiosos. Trasladado al ámbito laboral y organizacional, se entiende que el líder funciona como el modelo y los subordinados son los que aprenden de éste, observando sus comportamientos y considerándolos como valiosos para el propio aprendizaje y trayectoria.

Después de llevar a cabo la investigación y obtener el análisis de datos, se puede corroborar que la hipótesis 1 se cumple. Con esto se puede afirmar que los datos que se han obtenido reflejan una relación significativa y positiva entre las variables liderazgo servicial y TMX, por lo tanto, apoyan la predicción inicial. Además, se puede observar que sigue la misma dirección que el resto de los estudios revisados, los cuales también apoyan esta relación entre liderazgo servicial y TMX.

En segundo lugar, para la hipótesis 2 se plantea que la variable de orientación a la distancia de poder funciona como moderador de la relación previamente planteada (TMX y liderazgo servicial). La orientación a la distancia de poder tiene en cuenta el nivel de agradabilidad (estar a favor o no) que tiene una persona hacia la autoridad del líder. De esta forma, la hipótesis 2 predice que a mayor orientación a la distancia de poder, menor efecto tiene el liderazgo servicial del jefe con el TMX de sus empleados. Teniendo en cuenta que, si una persona tiene una alta orientación a la distancia de poder significa que está a favor de que el jefe presente una autoridad notable con respecto a los empleados. De esta forma, se intuye que el estilo de liderazgo servicial, el cual demuestra un mayor servicio y apoyo al empleado (y por ende, una menor distancia en la relación jefe-empleado) va a tener menos efecto en el empleado que tiene alta orientación a la distancia de poder.

No obstante, después de analizar los datos recolectados, esta hipótesis no resulta apoyada. Con respecto a los estudios previos que estudian esta moderación, a pesar de que es un número bastante reducido, todos ellos obtienen unos resultados que van en la misma dirección que la hipótesis principalmente planteada. Sin embargo, los resultados de este estudio obtienen una dirección opuesta. Para ello, se han encontrado distintas explicaciones que pueden ser los motivos por los que la hipótesis 2 no se cumple. En una primera instancia, el contexto del instrumento puede no reflejar la realidad de las empresas concretas de los participantes o de las características culturales españolas. Más detalladamente, el instrumento empleado para medir orientación a la distancia de poder tal vez no sea el indicado para medir esta variable en la

cultura española, puesto que este cuestionario tiene carácter internacional y probablemente no refleje con total exactitud ni certeza las características propias de la población española. De este modo, la adaptación del cuestionario a las empresas y a la población española puede provocar ciertos errores en la interpretación de los resultados. No obstante, y en cualquier caso, este hallazgo no deja de ser contraintuitivo e indica la necesidad de futuras investigaciones que aclaren la influencia de la distancia de poder.

Otro planteamiento que puede explicar el por qué no se cumple la hipótesis 2 es, tal vez, un error en el enfoque inicial. Al principio, se asocia que un grado alto en orientación a la distancia de poder implica preferencia por líderes dominantes y, por ende, no viven de la misma forma los efectos del líder servicial. De este mismo modo, la baja orientación a la distancia de poder implica una preferencia por líderes menos autoritarios y reciben con mayor intensidad los efectos del liderazgo servicial. No obstante, no se ha tenido en cuenta que, tal vez, una persona con alta orientación a la distancia de poder, lo que es igual a tener preferencia por líderes autoritarios, cuando su jefe o manager actúe de forma servicial con él o ella, lo valoran más que aquellos que tienden a tener una baja orientación. A partir de este nuevo planteamiento, se entiende que las personas con baja orientación a la distancia de poder tienen normalizado que su líder debe ser servicial y poco dominante, por lo que no sienten el efecto de la servidumbre del jefe con tanta intensidad, ya que, lo consideran habitual o merecido. Así, las personas que acostumbran a tener jefes autoritarios (alta orientación a la distancia de poder), cuando observan un acto servicial en su jefe, lo viven como algo extraordinario y bueno, aunque ellos entiendan que lo normal es tener una distancia de poder marcada. A modo ejemplo, si un empleado falla un día al trabajo porque su madre ha tenido un accidente y por la tarde recibe una llamada del jefe para preguntar por su madre y mandarle ánimo; una persona que dentro de su sistema de valores piense que los jefes deben ser así (serviciales y mostrando apoyo), lo vive como algo habitual y no recibe estos efectos beneficiosos del liderazgo servicial. Sin embargo, el empleado que entienda que el jefe es una figura a la que le guarda distancia y respeto, va a impactarle el hecho de que se haya molestado en llamarle y se haya preocupado por su madre, y es por esto por lo que recibe los efectos beneficiosos del liderazgo servicial. No obstante, este planteamiento debería ser investigado de forma directa en futuras investigaciones para contrastar la posibilidad de que sea real y de su veracidad.

## **5.2. Implicaciones Prácticas**

Las aplicaciones prácticas de la presente investigación se relacionan con los efectos beneficiosos que puede llegar a tener el estilo de liderazgo servicial en los empleados, más precisamente, en la relación entre ellos. Después de analizar los datos, se sabe que el liderazgo servicial se relaciona positivamente con TMX, o sea, con la calidad de los intercambios entre los miembros del equipo. Aunque la orientación a la distancia de poder se consideraba como un moderador de esta relación y los datos presentes no lo han apoyado, la relación entre la variable liderazgo servicial y la variable TMX ha resultado significativa y positiva, que es lo que en lo que realmente se centrarán las aplicaciones prácticas de esta investigación.

Los hallazgos de esta investigación pueden proporcionar información valiosa para el mundo de la psicología del trabajo y de las organizaciones, con el objetivo de poner en práctica estos conocimientos, promover cambios necesarios y empezar a tener resultados más positivos. De esta forma, se mejorará la calidad de las relaciones dentro de los equipos de trabajo, con mayor colaboración y cohesión. En última instancia, mejorará el desempeño laboral y la satisfacción laboral de los trabajadores.

Así mismo, el trabajo (su estructura, la carga laboral y las relaciones laborales) es una actividad esencial en la vida de las personas, que no solo proporciona una fuente de ingresos, sino que también puede tener un gran impacto en su bienestar psicológico. Algunos factores, como la falta de control sobre tu trabajo, el apoyo social recibido, la calidad de las relaciones sociales dentro del trabajo o el estrés laboral puede generar sentimientos de frustración e insatisfacción y relacionarse con altos niveles de ansiedad y depresión (Johnson y Hall, 1988). En conclusión, el trabajo puede tener un gran impacto psicológico en los empleados. Es importante que las organizaciones y sus líderes tomen medidas para promover relaciones laborales saludables, a fin de proteger la salud mental de sus trabajadores. Es por esto por lo que las investigaciones de este tipo sean de gran utilidad.

El liderazgo servicial se convierte en una cuestión importante debido al potencial que tiene para aumentar la satisfacción laboral y la calidad de vida, así como, de mejorar el desempeño individual y grupal. Concretamente, la relación entre el liderazgo servicial y el TMX puede tener contribuciones prácticas relevantes por lo que respecta a la gestión de equipos y organizaciones (Liden et al., 2008).

Una de las aplicaciones más directas podría ser la formación de líderes serviciales: los líderes pueden entrenar las habilidades blandas y, con ello, aumentar la probabilidad de que sus seguidores mejoren las relaciones entre ellos. Además, los líderes pueden entrenar la

capacidad de reconocer la orientación a la distancia de poder de sus empleados, y así, ajustar su estilo de liderazgo a ellos (Carmeli y Gittell, 2009).

Otra aplicación práctica de este estudio es promover el trabajo remoto y virtual. Esta nueva modalidad de trabajo es cada vez más frecuente en todo tipo de trabajos. No obstante, no todo son ventajas, ya que, la calidad de las relaciones sociales dentro del trabajo a distancia pueden verse afectadas. Con la aparición de los líderes serviciales, va a mejorar la comunicación, la colaboración y la confianza entre los miembros del equipo y así, aunque exista distancia, se podrá ejercer esta modalidad de trabajo sin deteriorar la calidad de las relaciones (Ehrhart y Klein, 2001).

Además, este estudio y los similares, pueden implicarse en la gestión del cambio organizacional. A menudo, resulta complicado llevar a cabo estos cambios, bien porque los empleados pueden mostrarse muy resistentes, o bien por la escasez de recursos y de apoyo. Sin embargo, con líderes serviciales que fomenten un TMX de calidad, la probabilidad de cambio es mayor y, con este cambio, la probabilidad de éxito dentro de la organización también será mayor (Walumbwa et al., 2010).

Finalmente, este estudio puede tener implicaciones importantes por lo que respecta a la diversidad cultural en las organizaciones, teniendo en cuenta que la orientación a la distancia de poder es un factor que está sujeto a la diversidad cultural. Al comprender cómo la orientación a la distancia de poder puede moderar la relación entre el liderazgo servicial y el TMX, los líderes pueden ajustar su liderazgo para satisfacer las necesidades de los miembros del equipo de diferentes culturas. Esto mejora la integración de los empleados de diferentes orígenes y la eficacia del equipo en entornos multicultural (Liden, 2008). No obstante, como se ha avisado anteriormente, la hipótesis relacionada con la orientación a la distancia de poder no ha resultado apoyada, por lo tanto, esta aplicación práctica solamente es hipotética.

En conclusión, este estudio tiene una serie de aplicaciones prácticas importantes. La comprensión de estos conceptos y de la relación que mantienen entre ellos permite una mejora de la calidad de las relaciones dentro del trabajo, una mayor eficacia en el quipo y una gran satisfacción laboral y personal.

### **5.3. Limitaciones e investigaciones futuras**

El presente estudio posee una serie de limitaciones que pueden servir de fuentes para futuras investigaciones. En primer lugar, se ha llevado a cabo la investigación con una muestra relativamente pequeña, se dispone de 97 individuos, lo cual supone un escaso poder estadístico.

Por este motivo, existe una limitación a la hora de realizar asociaciones importantes entre variables. De hecho, esta carencia también puede ser uno de los motivos por los que no se apoya la hipótesis 2. Por lo tanto, es razonable que investigaciones futuras se planteasen replicar estos resultados con un tamaño muestral mayor.

En segundo lugar, este estudio adopta una metodología observacional y correlacional, lo cual impide inferir relaciones causales o eliminar los efectos de terceras variables no tenidas en cuenta. Más concretamente, a diferencia de los estudios experimentales, los de tipo observacional (no experimental) no tienen un control directo sobre las variables. Esto significa que no hay manipulación de las condiciones ni de la variable independiente, tampoco hay asignación aleatoria de los participantes, y esto provoca limitaciones a la hora de establecer relaciones de causalidad y causa imposibilidad de controlar la influencia de variables extrañas no tenidas en cuenta. Por lo tanto, si investigaciones futuras replican este tipo de estudio con otro diseño más riguroso y con un grado de control mayor, tal vez los resultados obtenidos tengan más contrastabilidad.

En tercer lugar, una limitación más a tener en cuenta es el tiempo y los recursos, esto va de la mano de las limitaciones anteriores nombradas. Si se dispone de más tiempo y mayor cantidad de recursos, se puede diseñar un estudio experimental y con un tamaño muestral mayor, así como, tener en cuenta la presencia de más variables.

Bien, como propuesta de futuro en las próximas investigaciones se podría plantear replicar este estudio, pero reajustando estos aspectos que han limitado al presente, es decir, disponer de más tiempo y más recursos, de esta forma, aumentar el número de participantes, disponer de un mayor tamaño muestral y, por ende, de más poder estadístico. También, reajustar el diseño no experimental a uno experimental, donde haya más control y rigurosidad.

Además, otro aspecto a tener en cuenta en futuras investigaciones podría ser el hecho de tener en cuenta la personalidad de los participantes y sus líderes. Esto no se considera una limitación de la presente investigación, pero sí que es una posible variable que puede influir sobre la relación entre liderazgo servicial y TMX, y el efecto moderador de orientación a la distancia de poder. Después de leer en la literatura actual, una revisión de Echeverría et al. (2018) comprueba que existe cierta relación entre la personalidad y el estilo de liderazgo desempeñado, por lo que tener en cuenta la personalidad de los líderes y el efecto que tiene en la forma que desempeñan su estilo de liderazgo sería interesante. Además, tener en cuenta que la personalidad de los empleados puede afectar a la forma de concebir a su líder es una realidad que puede afectar a este tipo de estudios y por lo tanto, introducirlo como variable en próximas investigaciones también puede ser un aspecto relevante. Los cinco grandes rasgos de la

personalidad: la extraversión, la apertura a la experiencia, la responsabilidad, la amabilidad y la estabilidad emocional (McCrae y Costa, 1987) mantienen relación con la forma en la que los empleados se desarrollan profesionalmente dentro de su trabajo y se relacionan con sus jefes (Gabarro y Kotter, 1980).

## **6. CONCLUSIONES**

Los resultados de esta investigación demuestran, como ya se ha visto, una correlación positiva y significativa entre liderazgo servicial y TMX, por lo que se ha comprobado que cuanto más servicial sea el líder, mejor será la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo. Por otra parte, no se ha podido demostrar con total certeza que la variable orientación a la distancia de poder sea un factor relevante para esta relación entre liderazgo servicial y TMX y haría falta replicar este estudio con mayor tamaño muestral. De todos modos, la conclusión que se puede extraer sobre este resultado segundo, en función a los datos obtenidos, es que cuando la orientación a la distancia es media o baja, se obtendrá un mayor efecto de liderazgo servicial sobre TMX. Por lo tanto, para sacar más beneficios del liderazgo servicial, se debería tener en cuenta la orientación a la distancia de poder de cada empleado. Desde aquí se plantea la necesidad de que se realicen investigaciones de este calibre, pues se ha visto que pueden contribuir al desarrollo de estilos de liderazgo que beneficien a sus empleados en todos sus niveles.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al Ariss, A., Cascio, W. F. y Paauwe, J. (2020). Talent management in the Middle East during COVID-19: Contextualizing the effects of the pandemic and outlining some implications for research and practice. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100434.
- Avolio, B. J. y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J. y Yammarino, F. J. (2013). Introduction to, and overview of, transformational and charismatic leadership. *The Oxford handbook of leadership and organizations*, 1-20.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ*, 23-28.
- Bandura, A. y Walters, R. H. (1977). *Social learning theory (Vol. 1)*. Prentice Hall: Englewood cliffs.
- Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle Jr., E. H., Pollack, J. M. y Gower, K. (2014). What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 273-295.
- Carmeli, A. y Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.
- Chen, C. y Liu, X. (2022). Relative team-member exchange, affective organizational commitment, and innovative behavior: The moderating role of team-member exchange differentiation. *Frontiers in Psychology*, 13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.948578.
- Chiniara, M. y Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141.
- Ding, D., Lu, H., Song, Y. y Lu, Q. (2012). Relationship of servant leadership and employee loyalty: The mediating role of employee satisfaction. *IBusiness*, 4(03), 208.
- Echeverria, H. A. C. (2018). Influencia de la personalidad en los estilos de liderazgo. *Universidad y sociedad*, 10(1), 331-335.
- Ehrhart, M. G. y Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 153-179.
- Gabarro, J. J. y Kotter, J. P. (1980). *Managing your boss*. Harvard Business Review.

- Graen, G. B. y Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Han, C. y Jiang, P. (2022). Motivating nurses' coworker-directed helping behaviour during the COVID-19 pandemic: Role of managerial humour and nurses' power distance orientation. *Journal of Advanced Nursing*.
- Hernández-Perlines, F. y Araya-Castillo, L. A. (2020). Servant Leadership, Innovative Capacity and Performance in Third Sector Entities. *Frontiers in Psychology*, 11-290. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00290>.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage.
- Hofstede, G. y Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of cross-cultural psychology*, 15(4), 417-433.
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N. y Liu, S. (2017). Leader Humility and Team Creativity: The Role of Team Information Sharing, Psychological Safety, and Power Distance. *Journal of Applied Psychology*. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000277>
- Johnson, J. V. y Hall, E. M. (1988). Job strain, workplace social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342.
- Koh, D., Lee, K. y Joshi, K. (2019). Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 625-650.
- Li, D., Li, Y., Hu, Y. y Tu, Y. (2022). How do servant leadership and self-esteem at work shape family performance in China? A resource gain development perspective. *Management Decision*, 60(3), 550-566.
- Li, M., Liu, W., Han, Y. y Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management*.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. y Sparrowe, R. T. (2003). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 945- 954.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. y Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. y Paine, J. B. (1999). Do citizenship behaviors matter more for managers than for salespeople?. *Journal of the Academy of marketing Science*, 27(4), 396-410.
- Malingumu, W., Stouten, J., Euwema, M. y Babyegeya, E. (2016). Servant Leadership, Organisational Citizenship Behavior and Creativity: The Mediating Role of Team-Member Exchange. *Psychologica Belgica*, 56(4), 342-356. doi: 10.5334/pb.326.
- Manz, C. C. y Sims Jr, H. P. (1981). Vicarious learning: The influence of modeling on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 6(1), 105-113.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Ogunfowora, B. (2014). It's all a matter of consensus: Leader role modeling strength as a moderator of the links between ethical leadership and employee outcomes. *Human Relations*, 67(12), 1467-1490.
- Otto, K., Geibel, H. V. y Kleszewski, E. (2021). "Perfect Leader, Perfect Leadership?" Linking Leaders' Perfectionism to Monitoring, Transformational, and Servant Leadership Behavior. *Frontiers in Psychology*, 12, 657394. doi: 10.3389/fpsyg.2021.657394.
- Richard, O., Triana, M. D. C., Yücel, İ., Li, M. y Pinkham, B. (2022). The Impact of Supervisor-Subordinate Incongruence in Power Distance Orientation on Subordinate Job Strain and Subsequent Job Performance. *Journal of Business and Psychology*. 37, 31-45. doi: 10.1007/s10869-021-09738-3.
- Salemi Toquica, J. L. (2022). La importancia del liderazgo servicial como generador de cambio cultural en las organizaciones. *Dictamen Libre*, (30). <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.30.8827>
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K. y Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871.
- Seers, A., Petty, M. M. y Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20(1), 18-38.
- Spears, L. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*, 34. *School of Leadership Studies*, 2-8

- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261. doi: 10.1177/0149206310380462.
- Waldrop, D., Lightsey Jr, O. R., Ethington, C. A., Woemmel, C. A. y Coke, A. L. (2001). Self-efficacy, optimism, health competence, and recovery from orthopedic surgery. *Journal of Counseling Psychology*, 48(2), 233.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A. y Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.
- Wang, H., Xiao, Y., Su, X. y Li, X. (2021). Team Social Media Usage and Team Creativity: The Role of Team Knowledge Sharing and Team-Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, 5350. doi: 10.3389/fpsyg.2021.755208.
- Wang, W., Kang, S. W. y Choi, S. B. (2022). Servant Leadership and Creativity: A Study of the Sequential Mediating Roles of Psychological Safety and Employee Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 6650. doi: 10.3389/fpsyg.2021.807070.
- Xia, Y., Liu, Y., Han, C., Gao, Y. y Lan, Y. (2022). How Does Environmentally Specific Servant Leadership Fuel Employees' Low-Carbon Behavior? The Role of Environmental Self-Accountability and Power Distance Orientation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 3025. doi: 10.3390/ijerph19053025.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G. y Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.
- Zeng, J., Lai, J. y Liu, X. (2022). How servant leadership motivates young university teachers' workplace well-being: The role of occupational commitment and risk perception. *Frontiers in Psychology*, 13, 996497. doi: 10.3389/fpsyg.2022.996497.