

Resiliencia organizativa: la fuerza de la compasión y el altruismo

Zina Barghouti Abrini

*Investigadora predoctoral. Departamento de Administración de Empresas y Marketing.
Universidad Jaume I*
barghout@uji.es | <https://orcid.org/0000-0003-2190-4204>

Jacob Guinot Reinders

*Contratado doctor. Departamento de Administración de Empresas y Marketing.
Universidad Jaume I*
guinotj@uji.es | <https://orcid.org/0000-0002-4008-7150>

Ricardo Chiva Gómez

*Catedrático de Organización de Empresas. Departamento de Administración de Empresas y Marketing.
Universidad Jaume I*
rchiva@uji.es | <http://orcid.org/0000-0001-9525-8220>

Este trabajo ha sido finalista del **Premio Estudios Financieros 2021** en la modalidad de Recursos Humanos.

El jurado ha estado compuesto por: doña María Luisa Salanova Soria, doña Carmen Castro Casal, doña Antonia Mercedes García Cabrera, doña Ana María Lucía Casademunt, don Alfredo Rodríguez Muñoz y doña María Eugenia Sánchez Vidal.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato.

Extracto

Recientemente se ha expuesto la necesidad de un cambio de paradigma en las ciencias organizacionales que incluye un cambio de egocentrismo a la interconexión. Este nuevo paradigma de gestión emergente y con carácter humanista considera que las personas integrantes de la organización no solo están motivadas por el interés propio, sino también por valores centrados en terceros, como el altruismo y la compasión por los/las demás. Esta propuesta alternativa plantea la necesidad de una perspectiva más humanista para la gestión empresarial. Con base en este enfoque, en este estudio exploramos las consecuencias de la compasión y el altruismo en el lugar de trabajo para promover el desempeño de la empresa, utilizando la resiliencia organizativa como una variable mediadora. Con este fin, aplicamos un modelo de ecuación estructural a una muestra de empresas altamente innovadoras de diferentes sectores. Los resultados confirman que sentir el sufrimiento de los otros/as conlleva a un clima laboral basado en el altruismo. Y este clima hace que la fuerza laboral sea más resiliente a los cambios, lo que aumenta el rendimiento de la empresa. Por lo tanto, este estudio supone un avance en la literatura al descubrir algunos beneficios de promover la compasión y el altruismo en las organizaciones.

Palabras clave: compasión; altruismo; resiliencia organizativa; desempeño organizacional.

Fecha de entrada: 04-05-2021 / Fecha de aceptación: 10-09-2021

Cómo citar: Barghouti Abrini, Zina; Guinot Reinders, Jacob y Chiva Gómez, Ricardo. (2022). Resiliencia organizativa: la fuerza de la compasión y el altruismo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 466, 251-277.



Organisational resilience: the power of compassion and altruism

Zina Barghouti Abrini

Jacob Guinot Reinders

Ricardo Chiva Gómez

Abstract

Recently, the need for a paradigm shift in organisational science has been exposed, which includes a shift from egocentrism to interconnectedness. This new, emerging, humanistic management paradigm considers that organisational members are not only motivated by self-interest, but also by other-centred values such as altruism and compassion for others. This alternative proposition raises the need for a more humanistic perspective to business management. Based on this approach, in this study we explore the consequences of compassion and altruism in the workplace for promoting firm performance, using organisational resilience as a mediating variable. To this end, we apply structural equation modelling to a sample of highly innovative firms from different industries. The results confirm that feeling the suffering of others leads to a work climate based on altruism. And this climate makes individuals in the organisation more resilient to change, which increases the performance of the company. This study therefore advances the literature by uncovering some of the benefits of promoting compassion and altruism in organisations.

Keywords: compassion; altruism; organizational resilience; firm performance.

Citation: Barghouti Abrini, Zina; Guinot Reinders, Jacob y Chiva Gómez, Ricardo. (2022). Organisational resilience: the power of compassion and altruism. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 466, 251-277.



Sumario

1. Introducción
2. Marco teórico
 - 2.1. Compasión
 - 2.2. Altruismo
 - 2.3. Resiliencia
3. Hipótesis del estudio
 - 3.1. La relación entre compasión y altruismo
 - 3.2. La relación entre altruismo y desempeño organizacional
 - 3.3. El efecto mediador de la resiliencia organizativa entre el altruismo y el rendimiento organizacional
4. Metodología
 - 4.1. Recolección de muestra y datos
 - 4.2. Medidas
 - 4.3. Estadísticas descriptivas y fiabilidad de las escalas de medición
5. Análisis de datos y resultados
6. Conclusiones
 - 6.1. Limitaciones y orientaciones futuras de la investigación

Referencias bibliográficas

Nota: los autores agradecen a la Universidad Jaume I (ref. UJI-A2019-22), a la Generalitat Valenciana (ref. GV/2021/088) y al Ministerio de Ciencia e Innovación español (ref. PID2020-116299GB-I00) su apoyo financiero para la realización de este proyecto de investigación. Asimismo, Zina Barghouti agradece a la Universidad Jaume I la financiación de su beca predoctoral (FPI UJI).

1. Introducción

En el entorno hostil, masculino, competitivo e individualista en el que se desenvuelven las empresas, cuestiones como el rendimiento individual, la agresividad o la competitividad se han considerado esenciales para el éxito organizativo y de las personas que las integran. En consecuencia, el interés académico y las prácticas empresariales han dejado de lado la exploración y el desarrollo de otros valores y comportamientos con un mayor enfoque en la ayuda o el cuidado del resto (Kanov, 2021; Rynes *et al.*, 2012). Sin embargo, en los últimos años, varios estudios han reseñado un cambio de paradigma en las ciencias de la organización, la teoría y la práctica de la gestión (por ejemplo, Guinot Reinders *et al.*, 2016; Pirson y Lawrence, 2010; Rynes *et al.*, 2012). Este paradigma alternativo de gestión considera que los individuos de la organización están motivados no solo por el interés propio, sino también por valores centrados en el resto, como el altruismo y la compasión por los/las demás. Por lo tanto, estos avances sugieren que es necesaria una perspectiva más humanista en la gestión y destacan la importancia de los comportamientos altruistas para promover el funcionamiento de la organización.

De acuerdo con este paradigma alternativo, en los últimos años algunas investigaciones académicas han comenzado a explorar la relevancia del altruismo y la compasión en los entornos organizacionales (por ejemplo, Guinot Reinders *et al.*, 2015; Mallén Broch *et al.*, 2015; Van Emmerik *et al.*, 2005). Como sugieren Worline y Dutton (2017b), la compasión en el trabajo –es decir, empatizar con el sufrimiento de otro/a y actuar voluntariamente para aliviar su dolor– se relaciona positivamente con capacidades colectivas como la innovación, el aprendizaje organizativo, la productividad y el rendimiento. Los resultados en este ámbito de la investigación parecen prometedores debido a los efectos positivos de los sentimientos compasivos en las organizaciones y el personal laboral (por ejemplo, Dutton *et al.*, 2014; Guinot Reinders *et al.*, 2020; Lilius *et al.*, 2008; Worline y Dutton, 2017a). Así, Engstrom y Cedar (2011) encontraron que un estilo de liderazgo compasivo estaba relacionado con niveles más altos de rendimiento organizacional.

Igualmente, la literatura refleja algunos de los beneficios del altruismo en las organizaciones. El altruismo se considera la tendencia permanente a pensar en el bienestar y los derechos de otras personas, sentir preocupación y empatía por ellas y actuar de una manera que beneficie a esas personas (Organ, 1988; Van Emmerik *et al.*, 2005). Asimismo, el altruismo se incluye como una dimensión esencial del comportamiento de ciudadanía organizacional (denominado OCB en siglas procedentes del inglés: «*organizational citizenship behavior*»). El OCB se define como «un comportamiento individual discrecional y no reconocido directa o explícitamente por el sistema formal de recompensas, que,

en conjunto, promueve el funcionamiento eficiente y eficaz de la organización» (Organ, 1988). Varios estudios (por ejemplo, Guinot Reinders *et al.*, 2016; Organ, 1988, p. 8) revelan que el altruismo en las organizaciones –es decir, los comportamientos discrecionales que tienen el efecto de ayudar a otra persona específica con una tarea o problema relevante para la organización– mejora el aprendizaje organizacional, reduce el conflicto interpersonal, aumenta la confianza, crea un clima de apoyo mutuo y conduce al bienestar. Por lo tanto, parece que las empresas que crean un entorno de trabajo basado en el altruismo promueven el aprendizaje, que está fuertemente vinculado a la resiliencia. La resiliencia organizativa implica la capacidad de una organización para anticiparse, prepararse, responder y adaptarse al cambio y a las perturbaciones repentinas con el fin de sobrevivir y prosperar (Riulli y Savicki, 2003). También, Comfort (1994) define la resiliencia organizativa como una capacidad de adaptación dinámica de la organización que crece y se desarrolla con el tiempo. El término se ha aplicado recientemente en la ciencia organizativa como un concepto clave que podría ayudar a las organizaciones a sobrevivir en entornos competitivos, difíciles o volátiles (por ejemplo, Lengnick-Hall *et al.*, 2011; Riulli y Savicki, 2003). Más concretamente, se ha demostrado que la resiliencia organizativa tiene un efecto positivo en el rendimiento de las empresas, ya que ayuda al personal laboral a satisfacer las necesidades respecto al cliente, a aprovechar oportunidades que de otro modo podrían perderse, a actuar con rapidez y eficacia en situaciones de amenaza y crisis (por ejemplo, Lengnick-Hall *et al.*, 2011; Rodríguez Sánchez *et al.*, 2019).

Por lo tanto, nuestro objetivo en este estudio es descubrir si la resiliencia organizativa puede explicar los aparentes efectos positivos de la compasión y el altruismo en el rendimiento de la empresa. Aunque se han realizado algunos avances académicos sobre el tema de la compasión y el altruismo en entornos organizativos, es evidente que se necesita más investigación (Kanov, 2021; Mallén Broch *et al.*, 2015). Nuestra revisión de la literatura revela una escasa atención a estos temas, a pesar de las propuestas que indican sus efectos positivos para el funcionamiento organizacional (Kanungo y Conger, 1990, 1993; Lilius *et al.*, 2011). En consecuencia, este estudio pretende dar un paso adelante en la literatura de gestión al desvelar algunas consecuencias de la compasión y el altruismo en las organizaciones. En particular, el modelo propuesto en esta investigación intenta ofrecer un posible camino para aumentar el rendimiento de la empresa basado en el poder de la compasión y el altruismo entre los integrantes de la organización. Para abordar esta propuesta de investigación, se ha realizado un análisis cuantitativo de una muestra de empresas españolas con alta capacidad innovadora. Específicamente, utilizamos modelos de ecuaciones estructurales en una muestra de 300 casos de diferentes sectores para probar las direcciones de relaciones en este estudio.

Después de esta introducción, presentaremos una breve revisión teórica de los conceptos más relevantes de este estudio, como la compasión, el altruismo y la resiliencia. Luego, se proponen 3 hipótesis. Posteriormente, se describe la metodología utilizada en el estudio. Finalmente, se informan los resultados y se discuten las implicaciones y limitaciones del estudio, junto con propuestas para futuras investigaciones.

2. Marco teórico

2.1. Compasión

La compasión es un tema que no es nuevo, es un concepto ya estudiado en el ámbito religioso, filosófico y sociológico. Sin embargo, este concepto ha sido introducido recientemente dentro del mundo de las organizaciones y *management* por Peter Frost en 1999. Este autor reclamaba la importancia de compasión en los lugares de trabajo para superar el dolor y el sufrimiento de las otras personas. La sugerencia de Frost (1999) ha despertado el interés, y varios estudios se han centrado en el análisis de la compasión. Por ejemplo, Kanov *et al.* (2004), que definen la compasión como un proceso en el cual una persona o grupo siente empatía por el sufrimiento de otro/a, y dicha empatía le permite actuar desinteresadamente para aliviar el sufrimiento. Por lo tanto, la compasión es un proceso que consta de cuatro partes: (1) darse cuenta de que el sufrimiento está presente en una organización, (2) hacer sentido del sufrimiento de una manera que contribuya a un deseo de aliviarlo, (3) la sensación de preocupación empática para la gente que sufre, y (4) la adopción de medidas para aliviar el sufrimiento de alguna manera (Guinot Reinders *et al.*, 2020; Worline y Dutton, 2017a). Asimismo, la compasión se puede entender como una reacción de origen emocional, de una persona ante el sufrimiento de otra, con la finalidad de reducir dicho sufrimiento sin esperar nada a cambio (Lilius *et al.*, 2008). Por lo tanto, la compasión es un proceso interpersonal que implica actuar de forma voluntaria para aliviar el sufrimiento de otra persona (Dutton *et al.*, 2014).

Por otro lado, Kanov *et al.* (2004) sugieren que la compasión se caracteriza por tres subprocesos claves: notar (percibir que alguien sufre), sentirse (sentimiento de empatía) y responder (acción para reducir el sufrimiento). Así como, la compasión requiere de unos procesos para pasar de ser solo una reacción individual a una colectiva. Dichos procesos serían: propagación, legitimización y coordinación; aspectos que ayudarían a entender la dinámica de la compasión en las organizaciones.

Esta investigación se dirige al estudio de la compasión a nivel de las organizaciones. En este sentido, la compasión a nivel organizacional se entiende como un proceso en el cual las personas de la organización reconocen de forma colectiva el dolor que está presente, lo comparten, expresan su empatía y actúan de manera colectiva (Lilius *et al.*, 2011). Este reconocimiento colectivo del sufrimiento conlleva acciones para aliviar el dolor (Lilius *et al.*, 2011).

También, la compasión en la organización podría facilitar algunos procesos que contribuyen a la creación de recursos, el fortalecimiento de creencias y valores compartidos, y el cultivo de las habilidades relacionales clave (Guinot Reinders *et al.*, 2020). La mejora de estos procesos conlleva que el personal laboral sea más empático y actúe para reducir el dolor de las personas (Dutton *et al.*, 2006). Por lo tanto, la compasión entre los integrantes tendría efectos positivos en tres pilares de la organización. Por un lado, la compasión ayudaría a la renovación de recursos (como la confianza, altruismo, relaciones interpersonales...);

por otro lado, ayudaría al fortalecimiento de los valores y creencias compartidas; y, por último, ayudaría al desarrollo de habilidades relacionales.

Las organizaciones podrían desempeñar programas para mejorar la compasión organizacional. Por ello, Guinot Reinders *et al.* (2020) sugieren ciertos programas para promover la compasión a nivel organizacional. Por ejemplo:

[...] las organizaciones pueden crear un fondo donde los empleados pueden optar por contribuir regularmente que brinde apoyo financiero para otros empleados que están pasando por una emergencia económica o que faciliten que los empleados puedan donar tiempo de vacaciones a otros empleados que enfrentan una emergencia familiar.

Así, la compasión es un fenómeno que mejora las capacidades humanas que son necesarias para que una organización tenga éxito. De la misma manera, la compasión conlleva el intercambio de emociones entre las personas, y esto conlleva, a su vez, comportamientos altruistas, y ayuda mutua (Dutton *et al.*, 2006). Así pues, las organizaciones se podrían transformar en lugares de sanación, donde se recibe la compasión para aliviar el sufrimiento (Kanov *et al.*, 2004). En este sentido, la compasión dentro de las organizaciones es un fenómeno muy poderoso de sanación y fuerza (Guinot Reinders *et al.*, 2020).

2.2. Altruismo

La palabra «altruismo» (del latín *alter*, «otro») fue acuñada por Auguste Comte en la década de 1830 como un término general para designar la atención al resto. El altruismo se puede definir como la predisposición a pensar sobre el bienestar y los derechos de otras personas (Guinot Reinders *et al.*, 2015). En otras palabras, el altruismo se refiere al aumento del bienestar del otro/a, no del propio (Van Emmerik *et al.*, 2005). Se entiende, por tanto, como un sacrificio personal que se hace por el bien de las personas. Además, se considera como un valor que se adquiere voluntaria e intencionalmente. Es decir, la intención de ayudar sin esperar ninguna recompensa a cambio (Guinot Reinders *et al.*, 2015).

Así pues, el altruismo se considera como un comportamiento ético que agrada y satisface a otras personas (Van Emmerik *et al.*, 2005); busca aumentar el bienestar de otro/a, no el propio; es voluntario e intencional, destinado a ayudar a alguien más; y no espera recompensa externa (Simmons, 1991). Por lo tanto, se trata de una conducta voluntaria motivada por el deseo de ayudar a otra persona, donde no se anticipa ningún beneficio externo, incluso aunque suponga un riesgo para nosotros mismos. El objetivo es apoyar a otra parte sin esperar una recompensa a cambio (Van Emmerik *et al.*, 2005). Ser altruista es un comportamiento orientado a reducir la vulnerabilidad de otros/as, aun cuando puede requerir reducir nuestro propio bienestar para ayudar a una persona (Simmons, 1991).

Más específicamente, dentro de las organizaciones, el altruismo se refiere a los comportamientos voluntarios dirigidos a ayudar a otra persona con una tarea o problema

organizativamente relevante (Organ, 1988). Implica ayudar a otras personas con problemas relacionados con el trabajo e incluye acciones como «ayudar a resolver un problema», «cubrir la posición de otra persona» y «guiar y ayudar a las personas nuevas que se incorporan a la empresa» (Smith *et al.*, 1983). Como ejemplos más concretos, entre los comportamientos altruistas en las organizaciones podemos mencionar algunas acciones como ayudar a la integración lingüística de compañeros/as que no conocen bien el idioma y facilitar así su adaptación al puesto; ayudar con las tareas al personal que se encuentra en un estado de estrés; ayudar en cuestiones fuera del ámbito laboral, como colaborar en la mudanza de algún compañero/a o recoger a sus hijos/as del colegio.

En los últimos años, algunas investigaciones han comenzado a mostrar los beneficios del altruismo en las organizaciones. Por ejemplo, la evidencia muestra que los comportamientos altruistas impulsan los niveles de confianza dentro de la organización (Guinot Reinders *et al.*, 2015). Los comportamientos basados en la generosidad y ayuda conducen a la creación de relaciones interpersonales basadas en la confianza mutua. Asimismo, los comportamientos altruistas mejoran el bienestar, salud y longevidad, así como la integración social dentro de las empresas (Post, 2005). Por otra parte, el altruismo produce un estilo de vida más activo que contrarresta las presiones culturales hacia el aislamiento social, y una mayor presencia de emociones positivas (Post, 2005). Además, los comportamientos altruistas permiten reducir la ansiedad y el miedo (Growald y Luks, 1988).

2.3. Resiliencia

El concepto de «resiliencia» se ha definido como:

[...] el proceso mediante el cual un actor (un individuo, una organización o una comunidad) construye y utiliza sus dotaciones de capacidad para interactuar con el entorno de una manera que ajusta y mantiene el funcionamiento positivo antes, durante y después de la adversidad (Williams *et al.*, 2017, p. 742).

En términos muy similares, Riolli y Savicki (2003) definen la resiliencia como un fenómeno que apoya a sobrevivir y prosperar en entornos difíciles y volátiles. En otras palabras, la resiliencia se refiere a la capacidad de una persona, grupo, comunidad y organización para superar ciertas circunstancias difíciles y continuar proyectando el futuro. Por lo tanto, no solo se concibe como una característica individual, sino que también puede estudiarse desde un punto de vista colectivo (Rodríguez Sánchez *et al.*, 2019). De hecho, en los últimos años, varios estudios (por ejemplo, Lengnick-Hall *et al.*, 2011; Riolli y Savicki, 2003) han aplicado este término en análisis relacionados con la gestión de la organización.

A nivel organizacional, la resiliencia se refiere a la recuperación de la organización en entornos difíciles, cambiantes o volátiles. Investigadores/as como Comfort (1994) o Riolli y Savicki (2003) conciben la resiliencia organizacional como una capacidad dinámica que crece y se desarrolla dentro de la organización. Lengnick-Hall y Beck (2005) sugieren que la

construcción de resiliencia dentro de las organizaciones es de vital importancia para comprender, afrontar y responder a situaciones de crisis. Por lo tanto, se entiende por resiliencia la capacidad de recuperarse de la incertidumbre, de la adversidad, del conflicto y del fracaso (Luthans, 2002). Y esta capacidad de recuperación en momentos difíciles permite a las organizaciones reaccionar ante cambios inesperados (Rodríguez Sánchez *et al.*, 2019).

Por otra parte, Lengnick-Hall *et al.* (2011) sugieren que el desarrollo de la resiliencia requiere de relaciones de trabajo basadas en la comunicación, la colaboración, la confianza y la participación. Es decir, crear un entorno a través del cual las personas se capaciten y se apoyen mutuamente para crecer en todo su potencial. Por lo tanto, la resiliencia está vinculada a una gestión estratégica de los recursos humanos dirigida a fomentar un clima organizacional saludable que ayude a la organización a superar las dificultades (Rodríguez Sánchez *et al.*, 2019).

La literatura indica que la resiliencia individual es una competencia esencial para alcanzar el éxito en el mundo actual (Näswall *et al.*, 2013). No obstante, la resiliencia organizacional sigue siendo una variable poco explorada en la literatura organizacional. Existen pocos estudios sobre la relación entre la capacidad de recuperación de la organización y su impacto en los resultados dentro de la organización. Por esta razón, autores como Lai *et al.* (2016) manifiestan la necesidad de estudiar y descubrir los sistemas de gestión de recursos humanos necesarios para que las organizaciones sean resilientes en entornos cambiantes y volátiles. Por ejemplo, se ha demostrado que hay prácticas que mejoran la capacidad de recuperación del personal laboral; entre estas prácticas se destaca el equilibrio entre la vida profesional y la vida personal (Vera *et al.*, 2017). Es decir, cuando a la persona empleada se le proporciona un equilibrio entre su trabajo y su vida personal, su capacidad de recuperación es mayor ante situaciones difíciles.

Por lo tanto, las organizaciones pueden contribuir mediante sus prácticas de recursos humanos a crear un capital humano más resiliente. No en vano, autores como Taleb (2012) manifiestan que aquellas organizaciones que crean un clima basado en confianza, honestidad y respeto suelen ser organizaciones más resilientes a los cambios. En esta misma línea, Rodríguez Sánchez *et al.* (2019) revelan en su estudio que la resiliencia organizacional está positivamente vinculada con prácticas de compromiso hacia las personas empleadas, y esto, a su vez, mejora el desempeño de la empresa. Parece, por tanto, que la resiliencia organizacional es una variable que incide significativamente sobre el éxito de la organización. Sin embargo, todavía es un campo de investigación por explorar.

3. Hipótesis del estudio

3.1. La relación entre compasión y altruismo

A pesar de la escasez de estudios sobre la compasión en el trabajo, existen pruebas de su importancia para las organizaciones. Por ejemplo, la literatura de los últimos años ha

sugerido que la compasión puede impulsar el compromiso de la fuerza laboral, mejorar las relaciones interpersonales, crear emociones positivas y fomentar la atracción del personal (Dutton *et al.*, 2006; Guinot Reinders *et al.*, 2020; Lilius *et al.*, 2011). Asimismo, estudios como los de Worline y Dutton (2017b) sugieren que la compasión en el trabajo conlleva ventajas que podrían beneficiar a la empresa y a sus integrantes. Entre ellas, crear una fuerza laboral capaz de ayudar al resto en los momentos necesarios, personas trabajadoras más leales a la empresa y más productivas (Guinot Reinders *et al.*, 2020; Lilius *et al.*, 2011). Por otro lado, Dutton *et al.* (2014) sugieren que aquellas organizaciones que promueven la compasión en el trabajo tienden a fomentar una serie de actitudes, emociones y comportamientos positivos entre la fuerza laboral, como el compromiso colectivo, la cooperación o la confianza.

La compasión desencadena un conjunto de acciones de ayuda y un sentimiento o estado de preocupación empática para aliviar el dolor de otra persona (Kanov *et al.*, 2004). En otras palabras, la compasión lleva a detectar el dolor que sufren los integrantes y conduce a acciones voluntarias para aliviar ese dolor o sufrimiento. Así, cuando una persona detecta el sufrimiento o el dolor del resto, actúa y ayuda inmediatamente, de forma voluntaria y sin esperar nada a cambio (Worline y Dutton, 2017b). En un entorno compasivo, el ser humano puede sentirse más predispuesto a ayudar a otras personas. Por lo tanto, la ayuda puede entenderse como un rasgo distintivo de los entornos de trabajo impulsados por la compasión. En este contexto, el interés por el bien de las personas está por encima del interés propio. Este interés por el bienestar puede incluir respuestas de ayuda dirigidas únicamente a beneficiar a otros/as, aunque no estén en una situación de sufrimiento. Esto implica, por ejemplo, dar consejos, compartir conocimientos o facilitar la incorporación de empleados/as. Así, proponemos que un clima de apoyo a la compasión puede ser una condición previa para la expresión de conductas de ayuda en cualquier circunstancia, no solo referida a la respuesta surgida por el sufrimiento ajeno. Esto nos lleva a sugerir que la compasión en el trabajo está positivamente relacionada con la proliferación de comportamientos altruistas entre la fuerza laboral. En consecuencia, proponemos la siguiente hipótesis:

H₁: «La compasión en el trabajo está positivamente relacionada con el altruismo».

3.2. La relación entre altruismo y desempeño organizacional

Como se ha mencionado anteriormente, el altruismo se concibe como un comportamiento voluntario de ayuda, empatía y cuidado de las personas sin esperar ninguna recompensa. Más específicamente, el altruismo en las organizaciones ha sido considerado como un fenómeno organizacional que puede desencadenar ciertos procesos, como una mayor disposición a aceptar y comprender las opiniones de otras personas, y procesos de toma de decisiones más participativos (Guinot Reinders *et al.*, 2015). A su vez, cuando las personas se comportan de forma altruista, ayudando voluntariamente a otro/a en una tarea, aumenta la interacción entre las partes (Loi *et al.*, 2011). Esto da lugar a un proceso de toma de

decisiones más participativo y a comportamientos de asunción de riesgos que están vinculados a algunos procesos organizativos, como la capacidad de aprendizaje, que ayuda al buen funcionamiento de la organización (Guinot Reinders *et al.*, 2016).

Por otro lado, ayudar o cooperar con el resto puede aumentar el intercambio de información, el diálogo y la comunicación (Guinot Reinders *et al.*, 2015). Cuando existen altos niveles de comunicación e información compartida en la organización, sus miembros pueden estar más preparados para tomar decisiones y aceptar responsabilidades y riesgos, lo que puede aumentar el funcionamiento organizativo. De hecho, un ambiente de trabajo basado en el altruismo despierta ciertos sentimientos en el personal laboral, como el de sentirse apoyado, atendido y valorado en los momentos en que lo necesita (Batson y Shaw, 1991). En este clima organizativo de apoyo, el personal puede sentirse más comprometido con la organización y dispuesto a compartir sus habilidades y conocimientos (Han *et al.*, 2010).

De este modo, un ambiente de altruismo en las organizaciones parece estar relacionado con algunos comportamientos, sentimientos y procesos organizacionales que pueden mejorar el desempeño de la empresa. Así, algunos trabajos empíricos han mostrado una relación positiva entre el OCB, que implica altruismo en las organizaciones, y el desempeño organizacional (Podsakoff y MacKenzie, 1997; Sun *et al.*, 2007; Walz y Niehoff, 1996). Sin embargo, aunque la investigación empírica respalda ampliamente esta relación, existe una falta de evidencia sobre cómo algunas formas específicas de OCB están relacionadas con el rendimiento (Guinot Reinders *et al.*, 2016; Organ *et al.*, 2006). Por consiguiente, nuestro objetivo es explorar el efecto directo del altruismo (como una forma de OCB) en el rendimiento de la empresa. En consecuencia, se propone la siguiente hipótesis:

H₂: «El altruismo está positivamente relacionado con el desempeño de la empresa».

3.3. El efecto mediador de la resiliencia organizativa entre el altruismo y el rendimiento organizacional

Aunque la mayoría de las pruebas empíricas indican que los OCB influyen positivamente en el rendimiento organizativo, es necesario seguir investigando para examinar a fondo los mecanismos a través de los cuales se produce esta relación (Guinot Reinders *et al.*, 2016; Organ *et al.*, 2006). Como sugirieron Organ *et al.* (2006), los OCB, como el altruismo, podrían tener diferentes efectos sobre el rendimiento dependiendo de las variables mediadoras que influyan en dicha relación. En consecuencia, proponemos una vía que podría arrojar luz sobre la relación altruismo-rendimiento.

A su vez, investigaciones recientes han sugerido que el altruismo podría estar vinculado positivamente a la resiliencia, ya que el altruismo o la preocupación por los demás aumenta la capacidad de responder a los acontecimientos estresantes y de superar la adversidad (Leontopoulou, 2010; Southwick *et al.*, 2016). Por lo tanto, en un ambiente de trabajo

basado en el altruismo –caracterizado por la ayuda interpersonal y la compasión hacia el dolor de las personas–, el personal recibe más atención y asistencia de las personas compasivas, lo que crea las condiciones necesarias para el aprendizaje organizacional y los cambios transformadores (Guinot Reinders *et al.*, 2016; Lemmon y Wayne, 2015). En otras palabras, un clima de altruismo parece promover mecanismos de afrontamiento que ayudan a la organización a adaptarse y recuperarse más fácilmente de circunstancias estresantes y adversas. Así, parece que algunos comportamientos como el altruismo pueden facilitar la recuperación organizativa de situaciones complejas y difíciles. De este modo, la organización podría emerger en una posición más fuerte tras la exposición a eventos traumáticos, lo que sugiere que el altruismo puede ayudar a las organizaciones a avanzar en el desarrollo de su capacidad de resiliencia.

Asimismo, en el mercado actual, turbulento, sorprendente, inestable y en continua evolución, la literatura del *management* ha destacado la importancia de la capacidad de resiliencia organizativa para lograr resultados organizativos positivos (por ejemplo, Coutu, 2002; Kantur y İşeri Say, 2012; Lengnick-Hall *et al.*, 2011). De hecho, la capacidad de resiliencia se caracteriza por ser un activo organizativo esencial para sobrevivir en el entorno empresarial actual, ya que hace que las empresas sean más flexibles, adaptables, competitivas y conscientes de los errores del pasado (Vogus y Sutcliffe, 2007). Como resultado, se puede esperar que las organizaciones resilientes tengan niveles más altos de rendimiento de la empresa, especialmente en condiciones de mercado turbulentas (Lengnick-Hall *et al.*, 2011). Sin embargo, aunque se considera que la resiliencia es extremadamente útil y conduce a resultados positivos en la organización, la exploración empírica de los vínculos específicos entre la capacidad de resiliencia y sus posibles antecedentes y consecuencias requiere más atención en la investigación (Rodríguez Sánchez *et al.*, 2019).

De acuerdo con los argumentos anteriores, este estudio propone que la relación entre el altruismo y el rendimiento de la empresa puede explicarse por el papel mediador de la resiliencia organizativa. Es decir, un entorno de trabajo basado en el altruismo puede fomentar la resiliencia organizativa, que, a su vez, puede mejorar el rendimiento de la empresa. En consecuencia, se propone la siguiente hipótesis:

H₃: «La relación entre el altruismo y el rendimiento de la empresa está mediada por la resiliencia de la organización».

4. Metodología

4.1. Recolección de muestra y datos

El estudio se centra en una muestra de 11.594 empresas españolas, que se basó en una lista de empresas facilitada por el Ministerio de Economía y Competitividad de España.

Se trata de empresas heterogéneas de tamaño pequeño-mediano que cumplen al menos uno de estos requisitos para la innovación: que hayan recibido financiación pública para I+D en los últimos 3 años; que hayan demostrado su carácter innovador mediante el desarrollo de productos/servicios propios e innovadores; y que hayan demostrado su capacidad de innovación mediante cualquier certificación oficial reconocida por el Ministerio de Economía y Competitividad. Por consiguiente, no se trata necesariamente de organizaciones muy innovadoras, sino que se preocupan por fomentar la innovación y la productividad dentro de la empresa.

Para hacer que nuestro modelo sea robusto y evitar la variación de métodos comunes, se abordaron diferentes preguntas a diferentes personas en la misma organización. En este sentido, mientras que las preguntas relacionadas con la compasión y el altruismo se dirigieron a la gerencia del área de recursos humanos (debido a que estas preguntas se referían a la percepción de las personas y la atmósfera dentro de la organización); la dirección general de la organización respondió preguntas sobre la capacidad de recuperación de la organización y el desempeño de la empresa (puesto que son preguntas referidas a las capacidades de la empresa colectiva o los resultados de la organización).

Consideramos que la gerencia de recursos humanos, así como la dirección general, han podido adquirir una perspectiva y un conocimiento profundo de sus organizaciones gracias a su posición y su experiencia en ellas. Se presume que saben si en su empresa existe un entorno de trabajo en el que, por ejemplo, las personas se ayudan mutuamente, tienen empatía, son conscientes de otras necesidades o simpatizan con el resto de colaboradores.

De hecho, este procedimiento de evaluación de los constructos psicológicos que surgen del grupo o de las organizaciones denominado «clima psicológico» se ha utilizado en investigaciones anteriores (por ejemplo, Parker *et al.*, 2003; Schneider *et al.*, 2017). Asimismo, al estar en estrecho contacto con los diferentes departamentos, pueden proporcionar una imagen precisa de lo que sucede en sus organizaciones y, por lo tanto, son una fuente de información fiable para la evaluación de sus empresas (Rodríguez Sánchez *et al.*, 2019). Además, para fomentar la participación, se garantizó el anonimato de las personas encuestadas, y animar así a dar respuestas más honestas, aumentando la fiabilidad de los resultados.

Todos los artículos fueron medidos en una escala Likert de 7 puntos. Todos los indicadores de la escala de Likert se expresaron positivamente y las personas encuestadas tuvieron que declarar si estaban de acuerdo o en desacuerdo con cada declaración incluida en el cuestionario. La encuesta se completó mediante entrevistas telefónicas, ya que esta técnica es útil cuando se hacen preguntas a diferentes personas de una misma empresa o cuando es difícil llegar a ellas, como fue el caso de la gerencia de las principales empresas de este estudio. Finalmente, se obtuvo una muestra de 300 casos. El tamaño de las

empresas osciló entre 10 y 260 empleados y empleadas, siendo la media de $n=47$ ($SD=39,8$) y la edad media de la empresa de 26 años. El trabajo de campo se realizó en 2015.

4.2. Medidas

Compasión en el trabajo

Evaluamos la compasión en el trabajo utilizando la escala propuesta por Petchsawang y Duchon (2009). Estos autores miden la compasión por 4 puntos. Hemos modificado esos ítems del nivel individual al nivel organizacional. El cuestionario incluye ítems tales como «Los empleados de esta empresa son conscientes y simpatizan con sus compañeros de trabajo» o «Los empleados tratan de ayudar a sus compañeros de trabajo a aliviar su sufrimiento». La escala utilizada es una de 1 a 7 puntos tipo Likert, donde 1 indica el nivel más bajo de compasión y 7 el más alto. Aunque el alfa de estos elementos de compasión originales es débil (0,63), es aceptable y la escala ha sido ampliamente adoptada en numerosos estudios, algunos produciendo alfas más fuertes (por ejemplo, Gupta *et al.*, 2014; Petchsawang y McLean, 2017).

Altruismo

La escala propuesta para medir el constructo altruismo se basó en el instrumento de Podsakoff *et al.* (1990) diseñado para medir el OCB. Esta escala incluye las 5 dimensiones del comportamiento ciudadano identificadas por Organ (1988), una de las cuales es el altruismo. Las propiedades psicométricas de la escala utilizada habían sido analizadas previamente y se verificó la validez del instrumento de medición. Finalmente, los autores incluyen un total de 5 elementos para medir la dimensión del «altruismo». Estos ítems fueron seleccionados para medir el constructo en el presente estudio. Además, en investigaciones anteriores ya se ha utilizado esta misma escala para medir el altruismo en las organizaciones (por ejemplo, Guinot Reinders *et al.*, 2015; 2016). Ejemplos de los ítems incluidos en la escala son: «Las personas de esta empresa ayudan a otros/as que han estado ausentes» o «Las personas de esta empresa ayudan a otros/as que tienen una gran carga de trabajo».

Resistencia organizacional

Evaluamos la «resiliencia organizacional» con 3 ítems siguiendo la propuesta de medición sugerida por Lengnick-Hall *et al.* (2011) para evaluar si una organización ha mostrado resiliencia. La escala incluye los siguientes ítems: «Nuestra empresa siempre está aprendiendo», «Nuestra empresa prospera a pesar de los desafíos» y «Nuestra empresa desarrolla nuevas capacidades y participa en acciones de transformación».

Rendimiento en la empresa

Evaluamos el rendimiento de la empresa mediante 4 elementos validados por Tippins y Sohi (2003). Se pidió a la dirección general que informara sobre el rendimiento de su empresa en los 2 años anteriores. Los ítems que conformaban esta escala eran (1) lealtad de los clientes, (2) crecimiento de las ventas, (3) rentabilidad y (4) retorno de la inversión. Se utilizó una escala de Likert de 1 a 7 puntos, donde un 1 daba a la empresa participante la puntuación más baja en relación con el rendimiento de la empresa y un 7 la más alta.

VARIABLES DE CONTROL

Teniendo en cuenta las fuentes externas que pueden alterar el rendimiento de la empresa, hemos incluido el tamaño de la empresa como variable de control. Los estudios empíricos que examinan el rendimiento de la empresa como una variable dependiente han utilizado comúnmente el tamaño de la empresa como una variable de control (por ejemplo, Chiva Gómez y Alegre Vidal, 2009; Guinot Reinders *et al.*, 2013), ya que se ha demostrado que esto influye en el rendimiento organizacional (Tippins y Sohi, 2003).

4.3. Estadísticas descriptivas y fiabilidad de las escalas de medición

En la tabla 1 se presentan las estadísticas descriptivas de los indicadores considerados en el estudio (es decir, las medias, las desviaciones típicas) y los factores de correlación. Para comprobar la fiabilidad de la escala, así como el coeficiente alfa de Cronbach (Cronbach, 1951), hemos utilizado 2 indicadores: fiabilidad compuesta (Fornell y Larcker, 1981) y la varianza media extraída (Alegre Vidal y Chiva Gómez, 2008) (tabla 2). Todos los valores del coeficiente alfa de Cronbach y los de la fiabilidad compuesta están por encima del valor mínimo aceptable de 0,7 (Nunnally, 1978). De hecho, la varianza media extraída muestra valores superiores al mínimo recomendado de 0,5 (Hair *et al.*, 1998; Nunnally, 1978).

Tabla 1. Medias, desviación estándar y factores de correlación (N = 300)

	Med	SD	Perf 1	Perf 2	Perf 3	Perf 4	Res 1	Res 2	Res 3	Alt 1	Alt 2	Alt 3	Alt 4	Alt 5	Comp 1	Comp 2	Comp 3	Comp 4	
Perf 1	5,61	1,03	1																
Perf 2	5,04	1,42	0,40	1															
Perf 3	5,01	1,49	0,42	0,66	1														
Perf 4	4,99	1,39	0,47	0,67	0,83	1													
Res 1	5,66	1,03	0,21	0,20	0,22	0,21	1												
Res 2	5,59	1,14	0,25	0,30	0,27	0,33	0,57	1											
Res 3	5,69	1,16	0,22	0,30	0,34	0,33	0,64	0,67	1										
Alt 1	5,56	1,26	0,03	0,10	0,50	0,07	0,02	0,03	0,09	1									
Alt 2	5,53	1,24	0,10	0,13	0,12	0,16	0,08	0,12	0,17	0,84	1								
Alt 3	5,67	1,17	0,08	0,15	0,14	0,19	0,05	0,06	0,12	0,76	0,86	1							
Alt 4	5,56	1,22	0,07	0,09	0,11	0,16	0,07	0,09	0,12	0,78	0,86	0,84	1						
Alt 5	5,62	1,14	0,09	0,13	0,13	0,16	0,09	0,07	0,11	0,66	0,78	0,73	0,79	1					
Comp 1	5,29	1,21	0,08	0,10	0,11	0,10	0,08	0,05	0,09	0,55	0,64	0,53	0,60	0,68	1				
Comp 2	5,44	1,16	0,06	0,06	0,09	0,09	0,05	0,11	0,11	0,57	0,64	0,57	0,62	0,69	0,79	1			
Comp 3	5,37	1,16	0,07	0,07	0,06	0,05	0,12	0,03	0,09	0,59	0,62	0,57	0,63	0,67	0,75	0,84	1		
Comp 4	5,39	1,11	0,09	0,11	0,10	0,11	0,12	0,06	0,11	0,60	0,64	0,58	0,64	0,69	0,74	0,82	0,86	1	

Nota: correlación significativa (p < 0,05).

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Fiabilidad de las escalas de medición

Constructo	Cronbach's α	Fiabilidad compuesta	Varianza media extraída
Compasión	0,943	0,943	0,807
Altruismo	0,951	0,959	0,789
Rendimiento	0,851	0,867	0,630
Resiliencia organizacional	0,885	0,835	0,629

Fuente: elaboración propia.

Puesto que se han empleado medidas de evaluación subjetiva, realizamos una prueba de un solo factor de Harman (Podsakoff *et al.*, 2003; Podsakoff y Organ, 1986) para evaluar si existe una variación de método común y para abordar la posible deseabilidad social de las respuestas. Las conclusiones del análisis factorial confirmatorio con los 12 indicadores cargándose en un solo factor ($\chi^2(104) = 1.732,893$; CFI = 0,584; RMSEA = 0,234; BBNNFI = 0,520) mostraron un mal ajuste, lo que sugiere que el factor único no tiene en cuenta toda la varianza en los datos. En consecuencia, y de acuerdo con este procedimiento, no consideramos que la varianza del método común sea un problema en nuestra investigación. Además, intentamos evitar el sesgo de varianza común mediante el uso de dos fuentes de información clave (CEO y gerentes de recursos humanos) para obtener datos para las variables de estudio.

5. Análisis de datos y resultados

Para validar empíricamente este modelo de investigación, se ha empleado la metodología de ecuación estructural, utilizando el *software* estadístico EQS 6.1. Para examinar la hipótesis propuesta, seguimos el procedimiento utilizado por Tippins y Sohi (2003), que implica estimar dos modelos estructurales. De acuerdo con este procedimiento, por un lado, hemos comprobado la presencia de un efecto mediador mediante la comparación entre un modelo de efectos directos y otro modelo que incluye una variable mediadora (resiliencia organizacional). El primer modelo (efectos directos) examina el efecto de las variables independientes en las variables dependientes (es decir, la relación entre el altruismo y el rendimiento de la empresa). Para que exista esta mediación, el coeficiente en el modelo de efectos directos debe ser significativo para que continúen las pruebas de los efectos del mediador. Los resultados confirmaron que el coeficiente de la relación directa del altruismo con el desempeño de la empresa es significativo ($\beta_1 = 0,172$; $t = 2,706$; $p < 0,05$).

Por otro lado, el segundo modelo (modelo de mediación) examina esta misma relación, agregando la resiliencia organizacional como una variable mediadora. Siguiendo a Tippins y Sohi (2003), el efecto mediador de la resiliencia organizacional en la relación entre el altruismo y el desempeño de la empresa puede ser respaldado cuando: (1) el modelo de mediación parcial explica más la variación en el desempeño de la empresa que el modelo de efecto directo; (2) existe una relación significativa entre el altruismo y la resiliencia organizacional; (3) la relación significativa entre el altruismo y el rendimiento de la empresa observada en el modelo de efectos directos se reduce considerablemente o desaparece en el modelo de mediación parcial; y, finalmente, (4) existe una relación significativa entre la resiliencia organizacional y el desempeño de la empresa.

Los indicadores de ajuste obtenidos muestran que los dos modelos obtienen un ajuste excelente (tabla 3). Además, el modelo de mediación explica más la variación del desempeño de la empresa que el modelo de efectos directos (0,192 vs. 0,030). De hecho, existen relaciones positivas entre el altruismo y la resiliencia organizacional ($\beta_2 = 0,145$; $t = 2,102$; $p < 0,05$), así como entre la resiliencia organizacional y el desempeño de la empresa ($\beta_3 = 0,409$; $t = 4,455$; $p < 0,01$). Finalmente, la relación significativa entre el altruismo y el rendimiento de la empresa indicada en el modelo de efectos directos se vuelve insignificante en el modelo de mediación parcial ($\beta_1 = 0,110$; $t = 1,780$; $p > 0,05$). Estas condiciones proporcionan evidencia convincente del completo efecto mediador de la resiliencia organizacional en la relación entre el altruismo y el desempeño de la empresa, lo que respalda la H_2 . Sin embargo, dado que en el modelo de mediación encontramos un efecto no significativo sobre la relación entre el altruismo y el rendimiento de la empresa, la H_2 solo fue parcialmente confirmada (tabla 4).

Tabla 3. Índice de ajuste para los modelos hipotéticos

Modelo	S-B χ^2	df	p-valor	BBNFI	CFI	RMSEA
Modelo de efecto directo	41,212	26	0,077	0,986	0,990	0,045
Modelo de mediación	71,182	51	0,032	0,986	0,989	0,037
Modelo completo	175,323	115	0,000	0,974	0,978	0,043

Fuente: elaboración propia.

Por último, agregamos la variable compasión en el modelo de mediación, para examinar H_1 (es decir, el modelo completo). Los resultados confirman un efecto positivo y significativo entre la compasión y el altruismo, mientras que el efecto total mediador entre el altruismo, la resistencia y el rendimiento permanece (*vid.* figura 1 y tabla 4).

Por lo tanto, los resultados del estudio confirman H_1 y H_3 , y proporcionan un apoyo parcial para H_2 (ya que solo se encontró un efecto significativo y positivo cuando se probó de forma aislada, pero no cuando se introdujo la variable mediadora en la ecuación).

Tabla 4. Resultados de los modelos hipotetizados

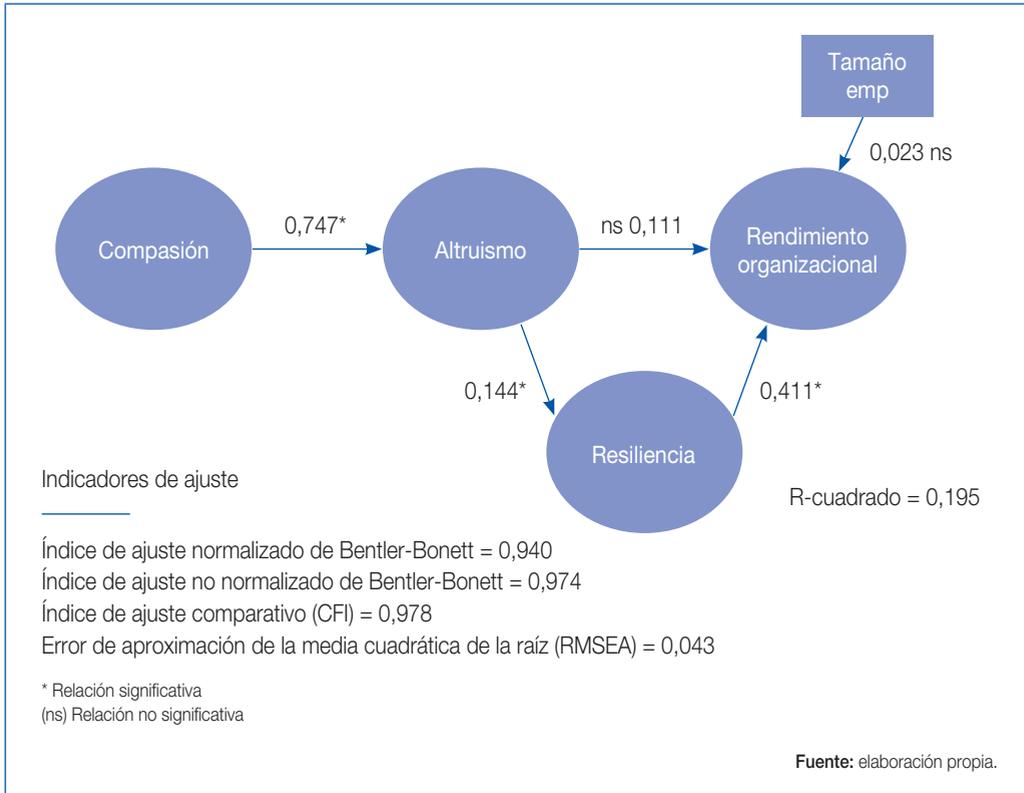
	Modelo de efecto directo	Modelo de mediación	Modelo completo
Relaciones			
Altruismo-Rendimiento de empresa	0,172 (2,706)	0,110 (1,780)	0,111 (1,795)
Altruismo-Resiliencia	–	0,144 (2,102)	0,144 (2,082)
Resiliencia-Rendimiento de empresa	–	0,409 (4,455)	0,411 (4,437)
Compasión-Altruismo	–	–	0,747 (13,430)
R-cuadrado	0,030	0,192	0,195

Nota: los parámetros estimados están estandarizados y los valores de t de Student se han especificado entre paréntesis.

Fuente: elaboración propia.

La figura 1 muestra un resumen de los resultados de nuestro estudio, de las hipótesis planteadas y estudiadas. Este resumen refleja a primera vista la existencia de evidencia empírica encontrada con respecto al efecto de la compasión sobre el altruismo, así como el efecto del altruismo en el desempeño de la empresa, y el papel de la resiliencia organizacional como una variable mediadora entre el altruismo y el desempeño de la empresa.

Figura 1. Modelo de investigación y resultados



6. Conclusiones

En un entorno económico cambiante, competitivo y dinámico, la literatura ha sugerido que los comportamientos altruistas –es decir, ayudar a las personas de forma voluntaria– y las actitudes compasivas –sentir el sufrimiento de los integrantes del trabajo e intentar aliviarlo– pueden contribuir a mejorar el funcionamiento o el rendimiento organizacional (Guinot Reinders *et al.*, 2016; Kanungo y Conger, 1993). Con el fin de aportar más detalles sobre los mecanismos que puedan explicar dichas relaciones, en este estudio hemos examinado los efectos de la compasión en la creación de un clima altruista, así como los efectos directos e indirectos sobre el vínculo altruismo-rendimiento organizacional.

Esta investigación ofrece un análisis detallado sobre las consecuencias que conlleva impulsar los comportamientos altruistas y actitudes compasivas en las organizaciones. Así como, revela algunas condiciones organizativas para promover el rendimiento organizacional. Para

ello, propusimos que la compasión en el trabajo conduce a un clima de altruismo y, al mismo tiempo, este clima puede aumentar directamente el rendimiento de la empresa, y lo eleva indirectamente a través del papel mediador de la resiliencia organizativa. Los resultados del análisis confirman que un clima de altruismo en las organizaciones puede ser una condición para mejorar la resiliencia y el rendimiento de la organización.

Aunque algunos hallazgos de la literatura han arrojado luz sobre el altruismo y la compasión en las organizaciones, hasta ahora son pocos los estudios que han examinado el papel del altruismo y la compasión en los entornos organizativos. Especialmente, las consecuencias de estos dos fenómenos. En general, ambos conceptos se han investigado más a nivel individual que a nivel organizativo. Es decir, se han experimentado más en el ámbito de la psicología que en el ámbito empresarial. En los últimos años, varios estudios han reflejado la necesidad de un nuevo paradigma en la teoría de gestión empresarial. Específicamente, sugieren una gestión que se centre en un enfoque más humano y compasivo para impulsar los OCB como el altruismo (por ejemplo, Guinot Reinders *et al.*, 2016; Rynes *et al.*, 2012). Se destaca la importancia del altruismo en las organizaciones como un fenómeno capaz de generar importantes beneficios para la organización.

Los resultados aportan dos contribuciones principales a la literatura sobre gestión. En primer lugar, este estudio es el primero en proponer y validar empíricamente que un clima de altruismo –caracterizado por la preocupación, la ayuda y la empatía por el bienestar de otras personas– fomenta las condiciones necesarias para desencadenar los cambios transformadores que permiten a la organización recuperarse de las crisis y emerger en una posición más fuerte. Por tanto, un clima organizativo de altruismo mejora la capacidad de resiliencia organizativa. A su vez, la resiliencia organizativa permite a la empresa tomar las medidas adecuadas para convertir las situaciones inesperadas y adversas que amenazan potencialmente su supervivencia en fuentes de oportunidad y crecimiento. Por lo tanto, las organizaciones resilientes pueden aprovechar los acontecimientos perturbadores para construir estrategias y acciones más adaptativas que contribuyan a su éxito.

En segundo lugar, los resultados revelan cómo la compasión en el trabajo influye en el clima laboral. Más específicamente, este estudio proporciona evidencia empírica sobre el papel de la compasión como un fenómeno que lleva a un clima de altruismo. Por lo tanto, las organizaciones podrían ser lugares de curación en los que las personas que experimentan sufrimiento o dolor podrían sentir el apoyo de su organización. Para ello se requiere de una cultura organizativa basada en valores y principios compartidos que conduzcan a actitudes de ayuda, empatía y preocupación por el sufrimiento del personal laboral. Así pues, tal y como reflejan los resultados de nuestro estudio, la compasión es una variable que está fuertemente relacionada con el comportamiento altruista, dando lugar a un clima basado en la preocupación por el bienestar del personal. Este estudio arroja luz sobre las consecuencias de la compasión en los entornos organizativos al confirmar que un clima de altruismo prolifera cuando la compasión es comúnmente compartida por las personas integrantes de la organización.

Los resultados obtenidos revelan que un clima basado en el altruismo puede ser una medida de gestión que aumenta la eficiencia de la organización y la adaptación a los cambios. Estos resultados revelan la necesidad de promover una cultura de altruismo en las organizaciones basada en valores individuales como el cuidado interpersonal y la preocupación mutua, al tiempo que se reduce el egocentrismo y la excesiva competitividad interpersonal que actualmente predominan en la vida organizativa.

Este estudio se ha centrado en mostrar las consecuencias del altruismo en las organizaciones para encontrar efectos positivos. Paralelamente, los comportamientos altruistas también pueden ser perjudiciales para las personas que actúan de esta manera. Ser altruista significa que los empleados/as podrían realizar funciones que van más allá de sus propias obligaciones. Esto también puede tener implicaciones negativas si, por ejemplo, la fuerza laboral sufre de sobrecarga de funciones o estrés laboral, ya que el altruismo puede llevar a comportamientos como asumir responsabilidades adicionales o trabajar más horas (Bolino *et al.*, 2013). Por lo tanto, el exceso de estos comportamientos puede conllevar a una carga mayor del estrés laboral. Por esta razón, las empresas deben ser conscientes de este riesgo y gestionar los niveles extremos de comportamientos altruistas que puedan tener efectos perjudiciales. Además, la presencia excesiva de comportamientos altruistas para mantener el funcionamiento de la organización puede ser síntoma de una mala gestión en la empresa. No obstante, tal y como se desprende de este estudio, en general la presencia de comportamientos compasivos y altruistas puede considerarse como un activo intangible para las organizaciones.

6.1. Limitaciones y orientaciones futuras de la investigación

Las organizaciones incluidas en la muestra del estudio proceden de diversos sectores y tienen diferentes tamaños. Por consiguiente, sería interesante realizar otras investigaciones que se centren en un solo sector o en un tamaño similar. Otra limitación sería la transversalidad de la muestra. La transversalidad de nuestro estudio no permite sacar conclusiones precisas sobre la causalidad en las asociaciones observadas. Por esta razón, se necesitan estudios longitudinales a largo plazo para mostrar cuál es la causa y cuál es la consecuencia. Además, un estudio longitudinal suele ser más preciso porque recoge datos en diferentes momentos del tiempo.

Como hemos indicado, pocos estudios han examinado el papel del altruismo y la compasión en las organizaciones. Sugerimos que futuras investigaciones continúen analizando sus antecedentes y consecuencias. Otra área de investigación de potencial interés consistiría en proporcionar evidencia empírica sobre los mecanismos para generar una mayor de la capacidad de recuperación de las organizaciones, ya que solo en los últimos años se ha comenzado a avanzar en el conocimiento de esta variable. En todo caso, esperamos que nuestro estudio permita arrojar cierta luz sobre estos fenómenos organizativos y proporcione una base de inspiración para fomentar más investigaciones en estos prometedores campos de investigación.

Referencias bibliográficas

- Alegre Vidal, Joaquín y Chiva Gómez, Ricardo. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315-326. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.09.003>.
- Batson, C. Daniel y Shaw, Laura L. (1991). Evidence for altruism: Toward a pluralism of prosocial motives. *Psychological Inquiry*, 2(2), 107-122. <https://www.jstor.org/stable/1449242>.
- Bolino, Mark C.; Klotz, Anthony C.; Turnley, William H. y Harvey, Jaron. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559. <https://doi.org/10.1002/job.1847>.
- Chiva Gómez, Ricardo y Alegre Vidal, Joaquín. (2009). Investment in design and firm performance: The mediating role of design management. *Journal of Product Innovation Management*, 26(4), 424-440.
- Comfort, Louise K. (1994). Risk and resilience: Inter-organizational learning following the Northridge earthquake of 17 January 1994. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2(3), 157-170. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.1994.tb00038.x>.
- Coutu, Diane L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-55.
- Cronbach, Lee J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Dutton, Jane E.; Workman, Kristina M. y Hardin, Ashley E. (2014). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 277-304.
- Dutton, Jane E.; Worline, Monica C.; Frost, Peter J. y Lilius, Jacoba M. (2006). Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 59-96. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.1.59>.
- Emmerik, I. Hetty van; Jawahar, I. M. y Stone, Thomas H. (2005). Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behaviour. *Work & Stress*, 19(1), 93-100. <https://doi.org/10.1080/02678370500046283>.
- Engstrom, Ted y Cedar, Paul. (2011). *Compassionate leadership*. Baker Books.
- Fornell, Claes y Larcker, David F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>.
- Frost, Peter J. (1999). Why compassion counts! *Journal of Management Inquiry*, 8(2), 127-133. <https://doi.org/10.1177/105649269982004>.
- Growald, Eileen Rockefeller y Luks, Allan. (1988). The healing power of doing good. *American Health*, 98-100.
- Guinot Reinders, Jacob; Chiva Gómez, Ricardo y Mallén Broch, Fermín. (2013). Organizational trust and performance: Is organizational learning capability a missing link? *Journal of Management & Organization*, 19(5), 559-582.
- Guinot Reinders, Jacob; Chiva Gómez, Ricardo y Mallén Broch, Fermín. (2015). The effects of altruism and relationship conflict on organizational learning. *International Journal of Conflict Management*, 26(1), 85-112.
- Guinot Reinders, Jacob; Chiva Gómez, Ricardo y Mallén Broch, Fermín. (2016). Linking altruism and organizational learning capability: A study from excellent human resources

- management organizations in Spain. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 349-364.
- Guinot Reinders, Jacob; Miralles Armenteros, Sandra; Rodríguez Sánchez, Alma M. y Chiva Gómez, Ricardo. (2020). Do compassionate firms outperform? The role of organizational learning. *Employee Relations*, 42(3), 717-734. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0275>.
- Gupta, Manu; Kumar, Vinod y Singh, Mandeep. (2014). Creating satisfied employees through workplace spirituality: A study of the private insurance sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics*, 122(1), 79-88.
- Hair, Joseph F.; Anderson, Rolph E.; Tatham, Ronald L. y Black, William C. (1998). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall.
- Han, Tzu-Sian; Chiang, Hsu-Hsin y Chang, Aihwa. (2010). Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: Mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2.218-2.233. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.509625>.
- Kanov, Jason M. (2021). Why suffering matters! *Journal of Management Inquiry*, 30(1), 85-90.
- Kanov, Jason M.; Maitlis, Sally; Worline, Monica C.; Dutton, Jane E.; Frost, Peter J. y Lilius, Jacoba M. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808-827. <https://doi.org/10.1177/0002764203260211>.
- Kantur, Deniz y İşeri-Say, Arzu. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 762-773. <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.6.762>.
- Kanungo, Rabindra N. y Conger, Jay A. (1990). The quest for altruism in organizations. En Suresh Srivastva y David L. Cooperrider (Auts.), *Appreciative management and leadership: The power of positive thought and action in organizations* (pp. 228-256). Jossey-Bass/Wiley.
- Kanungo, Rabindra N. y Conger, Jay A. (1993). Promoting altruism as a corporate goal. *Academy of Management Perspectives*, 7(3), 37-48. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9411302345>.
- Lai, Yanqing; Saridakis, George; Blackburn, Robert y Johnstone, Stewart. (2016). Are the HR responses of small firms different from large firms in times of recession? *Journal of Business Venturing*, 31(1), 113-131. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.04.005>.
- Lemmon, Grace y Wayne, Sandy J. (2015). Underlying motives of organizational citizenship behavior: Comparing egoistic and altruistic motivations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2), 129-148. <https://doi.org/10.1177/1548051814535638>.
- Lengnick-Hall, Cynthia A. y Beck, Tammy E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>.
- Lengnick-Hall, Cynthia A.; Beck, Tammy E. y Lengnick-Hall, Mark L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2010.07.001>.
- Leontopoulou, Sophie. (2010). An exploratory study of altruism in Greek children: Relations with empathy, resilience and classroom climate. *Psychology*, 1(5), 377-385. DOI: [10.4236/psych.2010.15047](https://doi.org/10.4236/psych.2010.15047).
- Lilius, Jacoba M.; Worline, Monica C.; Dutton, Jane E.; Kanov, Jason M. y Maitlis, Sally.

- (2011). Understanding compassion capability. *Human Relations*, 64(7), 873-899. <https://doi.org/10.1177/0018726710396250>.
- Lilius, Jacoba M.; Worline, Monica C.; Maitlis, Sally; Kanov, Jason; Dutton, Jane E. y Frost, Peter. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 193-218. <https://doi.org/10.1002/job.508>.
- Loi, Raymond; Ngo, Hang-Yue; Zhang, Ling-qing y Lau, Victor P. (2011). The interaction between leader-member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 669-685. <https://doi.org/10.1348/096317910X510468>.
- Luthans, Fred. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>.
- Mallén Broch, Fermín; Chiva Gómez, Ricardo; Alegre Vidal, Joaquín y Guinot Reinders, Jacob. (2015). Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability. *International Journal of Manpower*, 36(3), 271-295.
- Näswall, Katharina; Kuntz, Joana; Hodliffe, Morgana y Malinen, Sanna. (2013). *Employee resilience scale (EmpRes): Technical report. Resilient Organisations Research Report 2013/06*. https://resorgs.org.nz/wp-content/uploads/2017/07/employee_resilience_scale.pdf.
- Nunnally, Jum C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Organ, Dennis W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, Dennis W.; Podsakoff, Philip M. y MacKenzie, Scott B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage.
- Parker, Christopher P.; Baltes, Boris B.; Young, Scott A.; Huff, Joseph W.; Altmann, Robert A.; LaCost, Heather A. y Roberts, Joanne E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior. The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(4), 389-416. <https://doi.org/10.1002/job.198>.
- Petchsawang, Pawinee y Duchon, Dennis. (2009). Measuring workplace spirituality in an Asian context. *Human Resource Development International*, 12(4), 459-468.
- Petchsawang, Pawinee y McLean, Gary N. (2017). Workplace spirituality, mindfulness meditation, and work engagement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(3), 216-244.
- Pirson, Michael A. (2017). *Humanistic management: Protecting dignity and promoting well-being*. Cambridge University Press.
- Pirson, Michael A. y Lawrence, Paul R. (2010). Humanism in business. Towards a paradigm shift? *Journal of Business Ethics*, 93, 553-565. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0239-1>.
- Podsakoff, Philip M. y MacKenzie, Scott B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5.
- Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B.; Lee, Jeong-Yeon y Podsakoff, Nathan P. (2003). Common method biases in behavioral

- research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B.; Moorman, Robert H. y Fetter, Richard. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7).
- Podsakoff, Philip M. y Organ, Dennis W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>.
- Post, Stephen G. (2005). Altruism, happiness, and health: It's good to be good. *International Journal of Behavioral Medicine*, 12(2), 66-77.
- Rioli, Laura y Savicki, Victor. (2003). Information system organizational resilience. *Omega*, 31(3), 227-233. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(03\)00023-9](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(03)00023-9).
- Rodríguez Sánchez, Alma M.; Guinot Rein-
ders, Jacob; Chiva Gómez, Ricardo y López
Cabrera, Álvaro. (2019). How to emerge
stronger: Antecedents and consequences of
organizational resilience. *Journal of Manage-
ment & Organization*, 27(3), 442-459. [https://
doi.org/10.1017/jmo.2019.5](https://doi.org/10.1017/jmo.2019.5).
- Rynes, Sara L.; Bartunek, Jean M.; Dutton, Jane
E. y Margolis, Joshua D. (2012). Care and
compassion through an organizational lens:
Opening up new possibilities. *Academy of
Management Review*, 37(4), 403-423.
- Schneider, Benjamin; González Romá, Vicente;
Ostroff, Cheri y West, Michael. (2017). Orga-
nizational climate and culture: Reflections on
the history of the constructs in the Journal
of Applied Psychology. *Journal of Applied
Psychology*, 102(3), 468-482. [https://doi.org/
10.1037/apl0000090](https://doi.org/10.1037/apl0000090).
- Simmons, Roberta G. (1991). Presidential
address on altruism and sociology. *The
Sociological Quarterly*, 32(1), 1-22. [http://
www.jstor.org/stable/4121438](http://www.jstor.org/stable/4121438).
- Smith, C. Ann; Organ, Dennis W. y Near, Janet
P. (1983). Organizational citizenship beha-
vior: Its nature and antecedents. *Journal of
Applied Psychology*, 68(4), 653-663. [https://
doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653](https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653).
- Southwick, Steven M.; Lowthert, Bernadette
T. y Graber, Ann V. (2016). Relevance and
application of logotherapy to enhance resi-
lience to stress and trauma. En Alexander
Batthyány (Ed.), *Logotherapy and existential
analysis* (pp. 131-149). Springer.
- Sun, Ly-Yun; Aryee, Samuel y Law, Kenneth S.
(2007). High-performance human resource
practices, citizenship behavior, and organi-
zational performance: A relational perspec-
tive. *Academy of Management Journal*,
50(3), 558-577. [https://doi.org/10.5465/amj.
2007.25525821](https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525821).
- Taleb, Nassim Nicholas. (2012). *Antifragile: How
to live in a world we don't understand*. Allen
Lane.
- Tippins, Michael J. y Sohi, Ravipreet S. (2003).
IT competency and firm performance: Is
organizational learning a missing link? *Strate-
gic Management Journal*, 24(8), 745-761.
<https://doi.org/10.1002/smj.337>.
- Vera, María; Rodríguez Sánchez, Alma M. y
Salanova, Marisa. (2017). May the force be
with you: Looking for resources that build
team resilience. *Journal of Workplace Beha-
vioral Health*, 32(2), 119-138. [https://doi.org/
10.1080/15555240.2017.1329629](https://doi.org/10.1080/15555240.2017.1329629).
- Vogus, Timothy J. y Sutcliffe, Kathleen M.
(2007). Organizational resilience: Towards
a theory and research agenda. *2007 IEEE
International Conference on Systems, Man
and Cybernetics* (pp. 3.418-3.422). DOI:
[10.1109/ICSMC.2007.4414160](https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160).

- Walz, Sandra M. y Niehoff, Brian P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. *Academy of Management Proceedings*, 1, 307-311. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1996.4980770>.
- Williams, Trenton A.; Gruber, Daniel A.; Sutcliffe, Kathleen M.; Shepherd, Dean A. y Zhao, Eric Yanfei. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>.
- Worline, Monica C. y Dutton, Jane E. (2017a). *Awakening compassion at work: The quiet power that elevates people and organizations*. Berrett-Koehler Publishers.
- Worline, Monica C. y Dutton, Jane E. (2017b). 31 How leaders shape compassion processes in organizations. *The Oxford Handbook of Compassion Science*, 435.

