



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**El impacto del soporte organizacional percibido y el
liderazgo servidor en el compromiso laboral de los
empleados de una empresa de servicios**

Tesis para optar el Título de
Licenciado en Administración de Servicios

**Mariapía Podestá García
Andrés Alonso Giuria Ulloa**

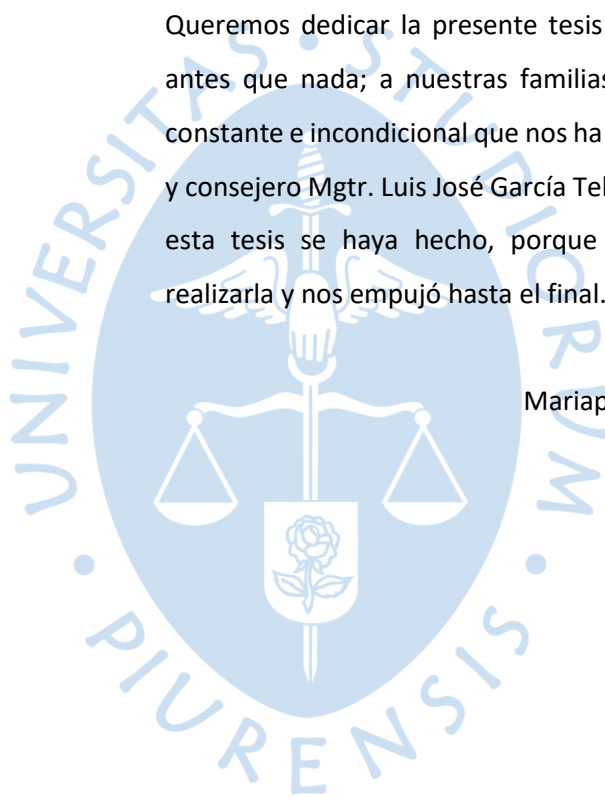
**Asesor(es):
Mgtr. Luis José García Tello**

Lima, mayo de 2021



Queremos dedicar la presente tesis a Dios y la Virgen María, antes que nada; a nuestras familias y, en especial, al apoyo constante e incondicional que nos ha brindado nuestro profesor y consejero Mgtr. Luis José García Tello a quien le debemos que esta tesis se haya hecho, porque fue quien nos motivó a realizarla y nos empujó hasta el final.

Mariapía Podestá y Andrés Giuria





Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general evaluar el impacto del soporte organizacional percibido y del liderazgo servidor en el compromiso laboral de los colaboradores de una empresa de servicios. La investigación fue de tipo correlacional y de diseño transversal. La población de estudio estuvo conformada por doscientos cuarenta y seis (246) colaboradores que trabajan en la compañía y se consideró un tamaño de muestra de ciento sesenta y seis (166).

Se usó como técnica de observación una encuesta a través de un cuestionario de 27 ítems para medir las variables antes mencionadas. Los enunciados de este cuestionario fueron extraídos y adaptados de los instrumentos utilizados por Eisenberger (2001), Liden et al. (2008), Meyer y Allen (2004), y San Martín (2013). La confiabilidad del instrumento fue evaluada a través del coeficiente alfa de Cronbach y de un análisis factorial, los cuales permitieron comprobar que el cuestionario era adecuado para realizar la investigación.

Finalmente, como principal resultado del estudio se comprobó que el liderazgo servidor tiene un impacto en el compromiso laboral a través del soporte organizacional.





Tabla de contenido

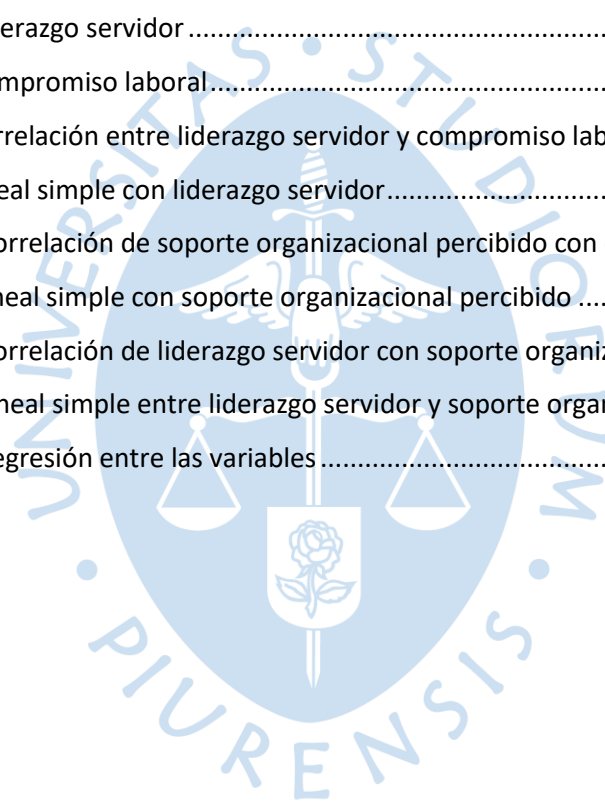
Introducción	13
Capítulo 1 Fundamentación	15
1.1 Planteamiento del Problema	15
1.1.1 <i>Formulación del problema</i>	16
1.2 Objetivos de la Investigación	17
1.2.1 <i>Objetivo general</i>	17
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	17
1.3 Justificación	17
1.4 Delimitación	18
Capítulo 2 Marco teórico	19
2.1 Antecedentes de la investigación	19
2.2 Bases teóricas	23
2.2.1 <i>Liderazgo</i>	23
2.2.2 <i>Liderazgo servidor</i>	24
2.2.3 <i>Compromiso laboral</i>	25
2.2.4 <i>Soporte organizacional percibido</i>	26
2.3 Cuadro de operacionalización de variable	27
2.4 Formulación de hipótesis de investigación	28
Capítulo 3 Marco Metodológico	31
3.1 Tipo de investigación	31
3.2 Diseño de la Investigación	31
3.3 Población	32
3.3.1 <i>Muestra</i>	32
3.3.2 <i>Muestreo</i>	33
3.4 Técnica de Observación	34
3.4.1 <i>Instrumento</i>	34
3.4.2 <i>Validez</i>	35
3.4.3 <i>Confiabilidad</i>	35
3.5 Técnica de análisis de datos	36
Capítulo 4 Resultados de la Investigación	39
4.1 Análisis de los resultados	39
4.1.1 <i>Variables Sociodemográficas</i>	39
4.1.2 <i>Confiabilidad del instrumento final</i>	42

4.1.3	<i>Análisis descriptivo de las variables</i>	45
4.1.4	<i>Análisis de la relación entre las variables</i>	49
4.2	Discusión de resultados.....	57
	Conclusiones.....	61
	Recomendaciones.....	63
	Lista de Referencias.....	65
	Apéndices.....	69



Lista de tablas

Tabla 2. 1 Cuadro de operacionalización de variables	27
Tabla 3. 1 Distribución de la población.....	33
Tabla 3. 2 Resultados de confiabilidad	36
Tabla 4. 1 Prueba de KMO y Bartlett.....	42
Tabla 4. 2 Varianza total explicada.....	42
Tabla 4. 3 Matriz de componente rotado	43
Tabla 4. 4 Resultados del análisis de confiabilidad	44
Tabla 4. 5 Cuadro de soporte organizacional percibido.....	46
Tabla 4. 6 Cuadro de Liderazgo servidor	47
Tabla 4. 7 Cuadro de Compromiso laboral.....	49
Tabla 4. 8 Cuadro de correlación entre liderazgo servidor y compromiso laboral	50
Tabla 4. 9 Regresión Lineal simple con liderazgo servidor.....	51
Tabla 4. 10 Cuadro de correlación de soporte organizacional percibido con compromiso laboral	53
Tabla 4. 11 Regresión lineal simple con soporte organizacional percibido	53
Tabla 4. 12 Cuadro de correlación de liderazgo servidor con soporte organizacional	55
Tabla 4. 13 Regresión Lineal simple entre liderazgo servidor y soporte organizacional percibido	55
Tabla 4. 14 Cuadro de regresión entre las variables.....	57





Lista de figuras

Figura 2. 1 Modelo de relaciones entre las variables.....	28
Figura 4. 1 Distribución de género	39
Figura 4. 2 Distribución de edades (años)	40
Figura 4. 3 Distribución de tiempo en la empresa	41
Figura 4. 4 Distribución de nivel educativo	41
Figura 4. 5 Valor promedio de las variables	45
Figura 4. 6 Dispersión de liderazgo servidor con compromiso laboral	50
Figura 4. 7 Dispersión de soporte organizacional percibido y compromiso laboral	52
Figura 4. 8 Dispersión de liderazgo servidor con soporte organizacional.....	54





Introducción

El objetivo principal de esta tesis fue evaluar la relación que existe entre el soporte organizacional percibido y el liderazgo servidor con el compromiso laboral en los empleados de una empresa de servicios.

El capítulo 1, Fundamentación, abarcó desde la historia de los supermercados en Perú hasta el análisis acerca de los motivos por los cuales se realizó la presente investigación. Luego de ese contexto, es que se procedió a definir el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y la delimitación del estudio.

El capítulo 2 trató del Marco teórico y explica los conceptos claves que se utilizaron como guía y apoyo a la investigación. En este capítulo se encuentran los antecedentes de la investigación, en donde se revisaron diferentes estudios, artículos y trabajos anteriores; publicados en los últimos cinco (05) años y que guardan relación con las variables del presente estudio. Además, se presentaron las bases teóricas, que incluyen los conceptos y definiciones operativas de cada variable; así como la formulación de las hipótesis de investigación.

El capítulo 3, trató sobre el Marco metodológico e introdujo la metodología de la investigación. En este capítulo se aplicó el tipo y diseño del estudio. Población, muestra y muestreo; técnica o método de recolección de datos y el proceso de validez y confiabilidad.

El capítulo 4 se denominó Resultados de la investigación. En esta sección se analizaron estadísticamente los resultados, con el fin de atender los objetivos de la investigación y validar las hipótesis planteadas en el presente estudio.

Para completar esta investigación se formularon conclusiones y recomendaciones. Estas secciones incluyen los hallazgos más importantes relacionados con el objetivo general, objetivos específicos e hipótesis de la investigación. Además, se proponen medidas de mejora para la gestión de supermercados, así como limitaciones y oportunidades para futuras investigaciones.



Capítulo 1

Fundamentación

1.1 Planteamiento del Problema

En el Perú, a mediados del siglo XIX, los alimentos se comercializaban a través de mercados. La mercadería llegaba del Mercado Central, que fue construido por Ramón Castilla (presidente de la República en 1851).

En el año 1953 los hermanos Olcese construyeron el primer supermercado en Perú, con la marca Supermarket. Este concepto era de gran ayuda para las amas de casa, quienes podían elegir sus productos en la tienda y llevarlos en un carrito de metal. Se pensó que la idea no tendría éxito, pero tuvo una gran acogida en país.

En los años 80's, el país estaba dominado por grandes cadenas de supermercados (Supermaket, Scala, Monterrey y Sears). Posteriormente, estas empresas desaparecieron como consecuencia de la accidentada economía del país. Supermarket y muchos otros negocios se vieron afectados por la inestabilidad política que existía en esos años; tan solo sobrevivieron aquellos supermercados que tuvieron una acertada política económica y de atención al cliente.

Actualmente, la globalización y la apertura del país al mercado internacional, permitió la llegada de nuevas cadenas de servicios que decidieron invertir en el desarrollo económico nacional y lograron convertirse en cadenas de abastecimiento líderes en el mercado: Saga Falabella, Tottus, Ripley, Oeschle, entre otras. Asimismo, permanecieron otras cadenas peruanas como E. Wong, que se distingue por tener una gran atención y servicio al cliente; y que llegó a ser una de las más grandes desarrolladoras comerciales del Perú.

En los últimos años se dio la gran explosión de la incursión de los supermercados en las diversas regiones del país, lo que generó más puestos de trabajo y concentró un crecimiento del 7.4% en el registro de mujeres contratadas en el Perú. Sin embargo, Lima aún concentra el 72% de los supermercados, seguida por Piura con 8% y la Libertad con 7% (Gestión, 2019).

Los investigadores del presente estudio tuvieron la oportunidad de entrevistar al gerente de tienda de una de las principales empresas de supermercados del país que, por medidas de confidencialidad, en adelante se llamará "Supermercados ACME". En esta entrevista, el gerente comentó que uno de los grandes desafíos de la empresa, es la rotación del personal. El tiempo promedio que un empleado permanece en la compañía es apenas de un año y medio. Esto se debe a que la mayoría de los empleados solo trabajan para satisfacer una necesidad personal de corto plazo o para obtener los ingresos que requieren para el pago de sus estudios en una universidad o instituto. Con la finalidad de mitigar el riesgo de la pérdida de talento, la empresa ofrece a sus empleados, desde el primer día que inician sus labores, una línea de carrera que les permita desarrollarse como profesionales dentro de la compañía. Esto se realiza a través de un conjunto de acciones.

En primer lugar, se elabora un plan de desarrollo de personal que incluye cursos de capacitación abiertos hacia los colaboradores según su necesidad y sus competencias. Además, según la percepción del gerente, los resultados de estas capacitaciones repercuten positivamente en la calidad de servicio, dado que el colaborador se siente más comprometido con la empresa y lo transmite a los clientes. De igual manera, el gerente hace las veces de mentor en la empresa y se enfoca en desarrollar la empatía entre las personas que tiene a cargo, en sus decisiones y en la forma cómo resuelven sus problemas.

Adicionalmente, se conforman equipos dentro de la tienda, estos equipos están integrados por colaboradores, jefes y el gerente a fin de poder transmitir una comunicación bidireccional y transversal en todas jefaturas, generando empatía entre ellos.

Por último, se evalúa el compromiso y compañerismo dentro de la empresa a través de una encuesta de 80 preguntas, con el fin de elaborar un plan de trabajo acorde a los resultados obtenidos. La escala de respuesta para cada pregunta contiene solo dos puntos: sí o no. Además, debido a que los trabajadores no pueden dejar de atender al público, ni dejar de realizar sus actividades diarias dentro de la compañía; se les pide que respondan este cuestionario en un plazo no mayor de 5 minutos dentro del horario de trabajo.

Los investigadores del presente estudio han encontrado que los datos de esta encuesta no permiten que Supermercados ACME evalúe la percepción de sus colaboradores respecto al entorno laboral y al liderazgo que aplican sus jefes directos. Además, con el nivel de detalle de estos datos, no es posible comprobar la relación que existe entre estas dos variables y el nivel de compromiso de los empleados. Si Supermercados ACME no logra evaluar estos aspectos clave de su gestión humana, entonces no podrá reconocer las oportunidades de mejora que necesitan aplicar para incrementar el nivel de compromiso de su personal.

Debido a ello, se ha identificado la necesidad de realizar una investigación que evalúe el nivel de soporte organizacional y liderazgo que perciben los colaboradores de Supermercados ACME, así como su compromiso laboral y la relación que existe entre estas tres variables. Esta información servirá como un diagnóstico para que el equipo directivo de Supermercados ACME elabore un plan de mejora orientado a reforzar el nivel de compromiso de los empleados a través de un liderazgo enfocado en el crecimiento y bienestar de las personas.

1.1.1 Formulación del problema

Considerando lo mencionado anteriormente, se han identificado las siguientes interrogantes en la investigación:

- ¿Cuál es el nivel de soporte organizacional que perciben los colaboradores en Supermercados ACME?

- ¿Cuál es el nivel de liderazgo servidor percibido por los colaboradores en Supermercados ACME?

- ¿Cuál es el nivel de compromiso laboral de los colaboradores en Supermercados ACME?

- ¿Cómo se relaciona el soporte organizacional y el liderazgo servidor con el compromiso laboral en Supermercados ACME?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo general

- Evaluar el impacto del soporte organizacional percibido y del liderazgo servidor sobre el compromiso laboral de los empleados de Supermercados ACME.

1.2.2 Objetivos específicos

- Evaluar los componentes del soporte organizacional percibido por los colaboradores de Supermercados ACME

- Evaluar las dimensiones del Liderazgo Servidor percibidas por los colaboradores de Supermercados ACME

- Evaluar los componentes del Compromiso Laboral de los colaboradores de Supermercados ACME

1.3 Justificación

Desde el punto de vista social, esta investigación trata de demostrar que el estilo de liderazgo servidor y la construcción de un soporte organizacional, en donde el empleado se sienta valorado, contribuyen a mejorar el compromiso de los empleados. Con esta información, los directivos de Supermercados ACME y otros gerentes del mercado, pueden tomar conciencia de la importancia de gestionar de forma eficiente el bienestar de los colaboradores, mediante herramientas o planes de gestión humana que mejoren tanto el liderazgo como el clima de la organización. Al aplicar estas prácticas de gestión las organizaciones conseguirían mejorar el bienestar de los empleados y sus familias.

Desde el punto de vista práctico, esta investigación proporcionará un diagnóstico del liderazgo servidor y soporte organizacional percibido, así como el efecto que estas tienen sobre el compromiso laboral de los empleados de Supermercados ACME. Con esta información, los directivos de la empresa podrían elaborar planes de mejora de la gestión humana, lo que permitiría aumentar la productividad de sus colaboradores.

Desde el punto de vista teórico, en la presente investigación se evaluará la relación entre el liderazgo servidor, el soporte organizacional percibido y el compromiso laboral; en el contexto del sector de empresas de servicios de Perú. La información de este estudio puede servir de referencia para futuras investigaciones.

Finalmente, con relación a la utilidad metodológica, en esta investigación se construirá y validará un cuestionario para medir las 3 variables a estudiar. Este instrumento se elaborará tomando los enunciados propuestos por L. Rhoades et al. (2001), Liden et al. (2008) y Meyer y Allen (2004) y San Martín (2013) los cuales han sido traducidos del inglés al castellano y adaptados al contexto peruano. Este cuestionario podrá ser usado por otros investigadores.

1.4 Delimitación

La presente investigación se desarrollará en la tienda de Supermercados ACME, ubicada en el distrito de San Miguel de la ciudad de Lima, en un periodo comprendido entre los meses de octubre del 2020 a marzo del 2021.

Esta investigación se ubica en el campo del comportamiento organizacional y estudiará específicamente a tres variables: el soporte organizacional en base a (Eisenberger et al., 1986); el liderazgo servidor en base a (Kotter, 1990) y (Zalles, 2011) y el compromiso laboral según la propuesta de Meyer y Allen (1991).



Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

En este apartado se presenta el resumen de seis investigaciones publicadas en los últimos cinco años relacionadas con el soporte organizacional, el liderazgo servidor y el compromiso laboral. La revisión de estos trabajos permitirá identificar a los autores que estudian estas variables y los enfoques que se están aplicando. Esta información servirá como inicio para el desarrollo posterior de las bases teóricas y metodológicas de la presente investigación.

Como primer antecedente, se presenta la investigación realizada por Al-Omar et al. (2019), titulada *“The impact of perceived organizational support and resilience on pharmacists’ engagement in their stressful and competitive workplaces in Saudi Arabia”* (El impacto del soporte organizacional percibido y la resiliencia en el compromiso de los farmacéuticos en sus lugares de trabajo estresantes y competitivos en Arabia Saudita). Este trabajo, tuvo como objetivo explorar el impacto de la resiliencia y del soporte organizacional percibido sobre el compromiso de los farmacéuticos en un ambiente laboral estresante y competitivo. Para tal efecto, los autores, utilizaron como base el compromiso laboral de Schaufeli, Bakker y Salanova (2016); la resiliencia de Smith et al. (2018); y el soporte organizacional de Eisenberger et al. (1986).

La investigación fue realizada bajo un modelo correlacional, de diseño transversal, en distintas empresas farmacéuticas de Arabia Saudita, donde se consideró una muestra de ochenta y un (81) farmacéuticos. La técnica de recolección de datos fue una encuesta electrónica que se envió directamente o a través de los directores. Los investigadores, utilizaron tres cuestionarios: *Utrecht Work Engagement Scale* (Cuestionario de compromiso laboral de Utrech) de Schaufeli, Bakker y Salanova (2016), *Resilience Scale* (Cuestionario de resiliencia) de Smith et al. (2008) y una versión más corta de la escala de soporte organizacional percibido de Eisenberger et al. (1986). Estos instrumentos fueron validados utilizando el coeficiente de alfa de Cronbach.

Entre los resultados obtenidos, se encontró una relación estadísticamente significativa entre el soporte organizacional percibido y el compromiso de los empleados, pero no se demostró una relación significativa entre la resiliencia y el compromiso del empleado. Los autores, concluyeron además que, los farmacéuticos que tienen trabajos exigentes necesitan el apoyo de sus superiores con el fin de prosperar en su entorno de trabajo estresante.

Continuando con los antecedentes, se tiene la investigación realizada por Appelbaum et al. (2019) titulada *“Surgical resident burnout and job satisfaction: the role of workplace climate and perceived support”* (El agotamiento y satisfacción laboral de los residentes de cirugía: el papel del clima laboral y apoyo percibido). Este trabajo, tuvo como objetivo evaluar un modelo de mediación para entender cómo es que el clima laboral predice de manera positiva a la satisfacción laboral, directa e

indirectamente a través del soporte organizacional percibido y del agotamiento de los practicantes de cirugía general. Para tal efecto, utilizaron las siguientes variables: agotamiento de Maslach y Jackson (1981), satisfacción laboral de Yeo et al. (2009), clima laboral de Kirby et al (2003) y soporte organizacional percibido de Eisenberger et al. (1986).

La investigación fue correlacional de diseño transversal, en un contexto del ambiente laboral dentro de un hospital. Se consideró una muestra de 160 médicos residentes quienes manejan alta carga laboral. Se aplicó una encuesta para recolectar los datos a través de un cuestionario de treinta y nueve (39) ítems que incluyó las cuatro (4) variables de estudio: nueve (9) ítems para medir el agotamiento; cinco (5), para satisfacción laboral; nueve (9) enunciados para clima laboral y 16 ítems para soporte organizacional percibido. La consistencia interna del cuestionario fue evaluada con el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de cada variable.

Entre los resultados obtenidos, encontraron que la satisfacción laboral fue significativamente predicha por el clima laboral de manera directa y también de manera indirecta a través del soporte organizacional percibido. Los autores, sostuvieron que las percepciones de apoyo por parte de la organización pueden ser un área de enfoque para mantener el bienestar del empleado, siendo importante incluirlo en los programas de entrenamiento en cirugía.

Como tercera investigación, se encuentra la investigación realizada por Young et al. (2016), titulada *“Work-related Attitudes of Non-regular and Regular Workers in Korea”* (Actitudes laborales de los trabajadores regulares y no regulares en Korea). Este trabajo tuvo tres objetivos: examinar el grado y la intensidad del compromiso de los trabajadores no regulares (trabajadores eventuales y a tiempo parcial) en la organización; explorar cómo la justicia distributiva media la relación entre el estatus laboral y el compromiso laboral e involucración laboral; y examinar si los trabajadores no regulares exhiben patrones distintos en sus actitudes relacionadas con el trabajo. Para tal efecto, utilizaron la variable compromiso laboral de Marsen, Kalleberg y Cook (1993), involucración laboral de Kanungo (1982) y justicia distributiva de Price y Mueller (1986).

La metodología utilizada para esta investigación fue correlacional de diseño transaccional, en un contexto de empresas de Corea, donde se consideró una muestra de seiscientos cincuenta y siete (657) empleados. Como técnica de recolección de datos se aplicó la Encuesta Social General de Corea (KGSS) implementada por el Centro de Investigación de Encuestas (SRC) de la Universidad de Sungkyunkwan en el 2009. Se utilizó un cuestionario con quince (15) ítems que incluía a todas las variables de investigación: tres (3) ítems para compromiso laboral, tres (3) ítems para involucración laboral, y nueve (9) ítems para justicia distributiva. El instrumento fue validado a través del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach. Adicionalmente, se realizó un análisis factorial confirmatorio para evaluar la validez discriminante entre el compromiso laboral y la involucración laboral.

Los resultados mostraron que el grado de justicia distributiva percibida influyó positivamente tanto en el compromiso laboral, como en la involucración laboral. A pesar de controlar las variables mediadoras, el estatus laboral influyó directamente en la involucración laboral, lo que indicaba que los trabajadores regulares tenían más probabilidades de ascender en su trabajo actual que los trabajadores no regulares.

En cuarto lugar se presenta la investigación realizada por Paillé et al. (2016), titulada *“The Effects of the Psychological Contract Among Professional Employees Working in Non-Professional Organizations”* (Los efectos del contrato psicológico en los empleados profesionales que trabajan en las organizaciones no profesionales). Este trabajo tuvo como objetivo investigar la relación entre el soporte organizacional percibido y el contrato psicológico (incumplimiento y violación), así como examinar el efecto que tiene esta relación sobre el compromiso laboral y la intención de abandonar la organización. Para cumplir estos objetivos, estudiaron las variables de incumplimiento de contrato psicológico y violación de contrato psicológico, de acuerdo con Robinson y Morrison (2000); soporte organizacional percibido, según Stinglhamber, De Cremer y Mercken (2006); compromiso laboral, en base a Bentein, Stinglhamber y Vandenberghe (2002); compromiso profesional, de acuerdo con Blau (1988); e intención de abandonar la organización, en base a Lichtenstein et al. (2004).

La investigación fue correlacional de diseño transversal, en un contexto del ambiente laboral de organizaciones no profesionales. Se consideró una muestra de 329 empleados profesionales que trabajan en organizaciones no profesionales. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, a través de un cuestionario de veintidós (22) ítems, diseñado para medir cada una de las seis (6) variables de investigación. La confiabilidad del instrumento fue evaluada para cada variable en base a los coeficientes de alfa de Cronbach.

Los resultados mostraron que al soporte organizacional percibido intermedia el efecto que tiene el contrato psicológico sobre el compromiso; el cual, a su vez, disminuye la propensión de los empleados a abandonar o renunciar. Los autores sostienen que, lo más importante, es que los empleados profesionales toleran una violación de contrato psicológico si sienten que no socava sus valores profesionales.

Adicionalmente se presenta la investigación de Ling et al. (2016), titulada *“The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels”* (El efecto goteo del liderazgo servidor en el comportamiento y rendimiento de los empleados de primera línea: Un estudio multinivel de hoteles en China). El objetivo de este estudio fue evaluar el efecto goteo relacionado con cómo fluye el liderazgo servidor de los líderes de alto nivel hacia los líderes de nivel medio, impactando en el comportamiento orientado al servicio y la calidad de servicio de los empleados de la primera línea. Los investigadores de dicho estudio evaluaron las variables liderazgo servidor (Greenleaf, 1977), clima de servicio (Schneider, 1998), comportamiento

de los empleados (Peccei y Rosental, 2000) y calidad de Servicio de los empleados (Conductor y Jhonston, 2001).

La investigación fue correlacional, de diseño transversal, en un contexto de nueve hoteles de China. Para tal efecto, se aplicó una encuesta electrónica a una muestra de 325 parejas de empleado-supervisor correspondiente a 33 grupos de trabajo. Los empleados respondieron respecto a sus percepciones del liderazgo servidor de los líderes de la alta dirección (24 ítems) y de los líderes de nivel medio (28 ítems), así como respecto al clima de servicio grupal (9 ítems) y a su comportamiento de orientación al servicio (6 ítems). Los supervisores directos de los empleados evaluaron la calidad de servicio de sus colaboradores (5 ítems). La confiabilidad del cuestionario para cada variable fue evaluada en base a los coeficientes de alfa de Cronbach.

Los resultados identificaron que el liderazgo servidor del alto nivel promueve el liderazgo servidor del nivel medio y, a su vez, aumenta las conductas orientadas al servicio y la calidad de servicio de los empleados de primera línea.

Como antecedente final se presenta la investigación de Hsiao et al. (2015), titulada *"The effect of servant leadership on customer value co-creation: A cross-level analysis of key mediating roles"* (El efecto de liderazgo servidor en la co-creación de valor del cliente: Un análisis a nivel transversal de roles mediadores clave). Este trabajo tuvo como objetivo determinar los efectos del liderazgo servidor en la co-creación del valor del cliente (CVC) a través de las funciones del capital psicológico positivo (PPC) y del comportamiento orientado al servicio (SOOCB) de los empleados. Para tal efecto, se analizaron las siguientes variables: liderazgo servidor (Ehrhart, 2004); capital psicológico positivo (Luthans et al. 2007); comportamiento laboral orientado al servicio (Bettencourt, Gwinner y Meuter, 2001); y co-creación del valor del cliente (Yi y Gong, 2013).

Esta investigación fue correlacional de diseño transversal, en un contexto del sector hotelero de Taiwán. Se obtuvo una muestra de 493 personas entre clientes y empleados, se aplicó la encuesta de dos formas: en físico que se dejó en los diferentes hoteles para que los empleados puedan responder en un lapso de 1 semana y en el caso de los clientes, fue una encuesta electrónica. Los empleados y clientes de un mismo hotel conformaban un grupo y es así que se conformaron equipos de 30 personas.

En relación al cuestionario, en el caso de Liderazgo servidor se realizó una modificación de 14 ítems con una escala de 7 dimensiones. Para medir la variable de capital de psicológico positivo se usaron 21 ítems con cuatro dimensiones: esperanza, resistencia, optimismo y auto eficiencia. En el caso de la variable del comportamiento laboral orientado al servicio se aplicaron 15 ítems que evalúan 3 dimensiones: lealtad, prestación de servicios y participación. Por último, para medir la co-creación de valor del cliente se aplicaron 29 ítems que consideran dos factores: comportamiento de

participación del cliente y comportamiento ciudadano del cliente. La validez convergente y discriminante del cuestionario fueron evaluadas a través de un análisis factorial confirmatorio.

Entre los resultados obtenidos se observó que los efectos del liderazgo de servicio es un factor importante para la co-creación de valor del cliente, a través de dos grandes variables: el capital psicológico positivo y el comportamiento laboral orientado al servicio.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Liderazgo

En este apartado se revisará la definición de liderazgo desde la perspectiva de los autores Zalles (2011); Kotter (1990), citado por Contreras (2008); y Winston y Patterson (2006).

El autor Zalles (2011), plantea que un líder es alguien que tiene la capacidad de definir una visión, metas y actividades para influir en las personas. Adicionalmente, señala que el liderazgo en la actualidad destierra la figura de un ser superior. El líder es la persona que se encuentra en una posición técnica admirable sobre la resolución de un problema e involucra a los seguidores a realizar las acciones necesarias para resolverlo.

Por otro lado, según Kotter (1990), citado por Contreras (2008), liderar es saber manejar el cambio, generando estrategias efectivas con una visión a futuro. En ese sentido el liderazgo podría ser parte de un sistema complejo adaptativo; es decir, el líder es quien tiene la capacidad de ejercer poder y ejecutar acciones de manera sustancial para la resolución de algún problema presentado de manera espontánea.

Adicionalmente para los autores Winston y Patterson (2006), el líder es una o más personas que seleccionan, entrenan e influyen a uno o más seguidores. Estas personas tienen dones y habilidades que motivan al seguidor para realizar acciones con entusiasmo, energía espiritual y emocional, con la finalidad de cumplir los objetivos. El líder influye transmitiendo valores para que los seguidores puedan entender e interpretar el futuro de sus acciones.

Los dos primeros autores tienen similitud en sus planteamientos, puesto que coinciden en la definición de líder como la persona que tiene la capacidad técnica, tanto para la resolución de los problemas, así como para ejercer influencia con la finalidad de que sus seguidores cumplan con los objetivos trazados dentro y fuera de la organización. Por otro lado Winston y Patterson (2006) indican que el líder selecciona, entrena, influyen a sus seguidores, dado que tienen dones y habilidades que motivan al seguidor transmitiéndoles valores.

Los investigadores, se han identificado con la definición de Zalles (2011) y Kotter (1990), en donde se aprecia que el liderazgo va más allá de ejercer poder en los seguidores, sino en la habilidad de resolución de problemas, el trabajo adaptativo y en la forma de influir en los mismos. El líder se convierte en un miembro colaborador, con la capacidad de motivar e inspirar de manera activa a sus trabajadores.

2.2.2 Liderazgo servidor

Los investigadores Stone et al. (2004) realizaron una comparación entre el liderazgo transformacional y liderazgo servidor. En el primer caso, el líder genera compromiso con los objetivos de la organización y el empoderamiento de sus seguidores para el logro de los objetivos. En el caso del liderazgo servidor, citan a Greenleaf (1904-1990), quien indica que se trata de un líder que, en primera instancia, satisface los objetivos de los demás; es decir, el interés propio no debe estar por encima del interés de sus seguidores para guiarlos en su desarrollo y ayudarlos a fin de que sean personas prósperas.

Por otro lado, los mismos investigadores encontraron que existe similitud entre ambos estilos de liderazgo, ya que van relacionados y orientados a las personas. En ese sentido, los dos conceptos incorporan la influencia, visión, respeto, credibilidad, reparto o delegación de riesgos e integridad como sus principales características. Adicionalmente, enfatizan la importancia de que las personas se sientan valoradas, escuchadas y consideran al líder como un tutor que los empodera para su desarrollo.

Se ha podido observar, entre los autores de dicha investigación, que existe una diferencia entre ambos líderes; y es que el servidor se enfoca en las personas (en su esencia) y el transformacional se enfoca en las personas para lograr los objetivos de una organización.

Por otro lado, Lord et al. (1999), citado por Liden et al. (2008), identificaron que para obtener lo mejor de sus seguidores, el líder servidor confía en sus habilidades para comunicarse y comprender las habilidades, deseos y necesidades de cada uno de ellos a fin de maximizar sus competencias.

Finalmente, los investigadores del presente estudio creen conveniente resaltar que, en los orígenes del concepto de liderazgo servidor se pone como ejemplo a Jesús; ya que, primero Él servía a sus fieles seguidores y luego se portaba como el líder que debía ser. De acuerdo con el Salmo de Marcos 10:42-45: "Y el que de vosotros quiera ser el primero, deberá ser siervo de todos. Porque el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir, y para dar su vida en rescate de muchos".

Los investigadores han concluido que, en la definición de liderazgo servidor, es necesario tener como premisas: el entender a las personas, escucharlas y actuar bajo el concepto de enaltecer el valor humano, en búsqueda de la empatía hacia los demás. No obstante, dichas características deberán de ser equilibradas para conseguir las metas propuestas de la organización.

2.2.2.1 Operacionalización de la variable liderazgo servidor. Según los autores Liden et al. (2008c), el liderazgo servidor se descompone en siete dimensiones: apoyo emocional, crear valor a la comunidad, habilidades conceptuales, empoderamiento, ayudar a los colaboradores a crecer y tener éxito, poner a los colaboradores primero, y comportarse éticamente. A continuación, se define cada una de ellas.

- Apoyo emocional, es el grado de preocupación del líder sobre los problemas personales y el bienestar de cada seguidor.

- Crear valor a la comunidad, indica la participación para apoyar a la comunidad que envuelve a la organización; así como alentar a los seguidores para ser activos en la corporación.

- Habilidades conceptuales son aquellas que reflejan las competencias que tiene el líder para resolver los problemas laborales y entender los objetivos de la organización.

- Empoderamiento, es el grado en que el líder confía roles y responsabilidades a sus seguidores, ya sea para tomar decisiones importantes en la empresa o brindándoles autonomía en sus labores.

- Ayudar a los colaboradores a crecer y tener éxito, se refiere a la ayuda del líder hacia sus seguidores para alcanzar su máximo potencial y triunfar en sus carreras.

- Poner a los colaboradores primero, hace referencia al nivel en el que el líder prioriza la satisfacción de las necesidades de los seguidores, antes de atender las propias.

- Comportarse éticamente, incluye ser honesto, digno de confianza y servir como modelo de integridad.

Para el presente estudio, se usarán las últimas tres dimensiones: ayudar a los colaboradores a crecer y tener éxito, poner a los colaboradores primero y comportarse éticamente. Esta selección se ha realizado con el criterio de priorizar las dimensiones que se encuentran más relacionada con el interés que tiene el líder por sus colaboradores.

2.2.3 Compromiso laboral

Según Hunt et al. (1989), el compromiso laboral se define como una estrecha relación psicológica con la organización que influye en los colaboradores para que ellos actúen con firmeza y alto compromiso hacia los intereses de la organización.

Adicionalmente, Meyer y Allen (1991) indican que el compromiso laboral tiene tres componentes: compromiso afectivo (vínculo entre el trabajador y la empresa), compromiso de continuidad (los empleados, se quedan porque necesitan el trabajo) y el compromiso normativo (se asocia a los sentimientos de obligación de los empleados de permanecer en la empresa por presiones normativas, recompensas por adelantado o corresponder a la organización por todo lo invertido en ellos).

Por otro lado, San Martín (2013) también define el compromiso en tres componentes: el compromiso afectivo, en donde se crean los vínculos emocionales y hacen que el trabajador desarrolle un sentido de responsabilidad; el compromiso normativo que está influenciado por la confianza, y la percepción de dependencia, los que generan el sentido de obligatoriedad, deber y responsabilidad en el trabajo; y, finalmente, el compromiso de continuidad relacionado con la intención de seguir laborando en la misma organización. Asimismo, establece que existe una relación entre los componentes de compromiso normativo y afectivo los cuales afectan al compromiso de continuidad.

Los investigadores del presente trabajo se identificaron más con la definición del compromiso a través de los tres componentes que describen los autores Meyer y Allen (1991). Así como también con la definición sobre la relación que existe entre los tres componentes del compromiso laboral definidos por San Martín (2013) quien toma como base las definiciones realizadas por los autores Meyer y Allen (1991).

2.2.3.1 Operacionalización de la variable compromiso laboral. Según San Martín (2013), el compromiso laboral cuenta con tres componentes: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuación. Estos se definen a continuación.

- Compromiso afectivo, indica el vínculo emocional con la compañía y la identificación con sus valores y metas.

- Compromiso normativo, refleja el sentido de responsabilidad con las labores asignadas y las políticas de la empresa.

- Compromiso de continuación, refiere a que el colaborador percibe que necesita quedarse en la compañía.

2.2.4 Soporte organizacional percibido

Según Eisenberger et al. (1986), el soporte organizacional es la percepción que tiene los empleados respecto al nivel en el que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar.

Adicionalmente L. Rhoades et al. (2001), elabora un análisis en el cual establece que el Soporte organizacional percibido influye en el estado anímico del colaborador. Asimismo, establece que el Soporte organizacional percibido de manera positiva contribuye, en función al rendimiento, a elevar el sentido de compromiso de los empleados para el bienestar de la organización.

Por otro lado, según Toro (2007), el soporte organizacional percibido depende de dos importantes variables: las políticas que demuestran que existe un interés y preocupación por el bienestar del trabajador y el nivel en que la organización valora los esfuerzos y contribuciones de los trabajadores.

Se pudo observar que, entre las definiciones antes mencionadas, las dos primeras tienen similitud, dado que toman como base la propuesta del mismo autor en el año 1986, e indican que el soporte organizacional va por la preocupación hacia el trabajador y la valoración de sus esfuerzos.

Los investigadores, se han identificado con la definición de Eisenberger et al. (1986) y definen al soporte organizacional como la percepción que tienen los trabajadores sobre la empresa respecto al nivel en el que esta valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar. Este soporte influirá positivamente en los empleados generando un mayor sentido de compromiso hacia la organización.

2.2.4.1 Operacionalización de la variable soporte organizacional percibido: Para el presente trabajo, los investigadores proponen dividir esta variable en 2 componentes:

- La organización valora las contribuciones de los colaboradores, es decir, escucha sus opiniones y reconoce la importancia de sus logros profesionales.

- La empresa se interesa en el bienestar de los colaboradores, no solo en el ámbito laboral, sino también en lo personal.

2.3 Cuadro de operacionalización de variable

La Tabla 2.1, muestra el cuadro de operacionalización de las tres variables que se están evaluando, incluyendo sus dimensiones e indicadores; así como los objetivos de investigación asociados a cada una de las dimensiones.

Adicionalmente, se ha colocado el objetivo general de la investigación para no dejar de lado lo que se busca encontrar en la presente investigación.

Tabla 2. 1

Cuadro de operacionalización de variables

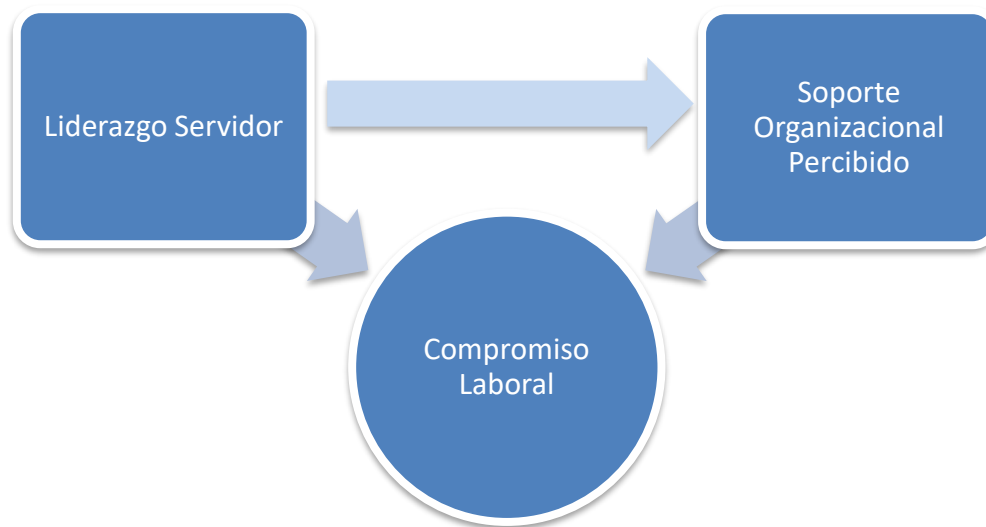
Objetivo General: Evaluar el impacto del soporte organizacional percibido y del liderazgo servidor sobre el compromiso laboral de los empleados de Supermercados ACME.			
Objetivo específico	Variable	Dimensión	Indicadores
Evaluar los componentes del soporte organizacional percibido por los colaboradores de Supermercados ACME	Soporte Organizacional Percibido	Componentes del soporte organizacional percibido	Valora la contribución de los colaboradores
			Interés en el bienestar de los colaboradores
Evaluar las dimensiones del Liderazgo Servidor percibidas por los colaboradores de Supermercados ACME	Liderazgo servidor	Dimensiones del liderazgo servidor	Ayudar a los colaboradores a crecer y tener éxito
			Poner a los colaboradores primero
			Comportarse éticamente
Evaluar los componentes del Compromiso laboral de los colaboradores de Supermercados ACME	Compromiso laboral	Componentes del compromiso laboral	Compromiso afectivo
			Compromiso normativo
			Compromiso continuación

2.4 Formulación de hipótesis de investigación

Tomando en cuenta las definiciones conceptuales y la forma como se operacionaliza cada variable, se ha construido el siguiente modelo de relación entre variables:

Figura 2. 1

Modelo de relaciones entre las variables



Como se muestra en el modelo, los investigadores desarrollarán la relación que existe entre el liderazgo servidor y el soporte organizacional percibido con el compromiso laboral.

En las investigaciones de los autores Jang y Kandampully (2018) y Dahleez (2020), se ha comprobado que existe una relación positiva entre el liderazgo servidor con el compromiso laboral afectivo. Por otra parte, Liden et al., (2008) han encontrado que existe una relación entre liderazgo servidor y el compromiso laboral a través de la característica de liderazgo enfocada en el crecimiento y éxito de los seguidores. El líder servidor es alguien que está preocupado por el desarrollo de los colaboradores en el ámbito laboral y personal. Asimismo, el líder servidor siempre tendrá en cuenta el entendimiento de las personas, la escucha activa y actuará bajo el concepto de enaltecer el valor humano; en consecuencia, es lógico suponer que los colaboradores que estén bajo un líder servidor se sentirán valorados y se sentirán motivados a apoyar a la empresa y mantener el vínculo laboral con la compañía. Por lo tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: El liderazgo servidor está positivamente relacionado con el compromiso laboral.

Los investigadores Aubé et al. (2007) y Linda Rhoades y Eisenberger (2002) comprobaron que existe una relación positiva entre el soporte organizacional percibido y el compromiso laboral. Cabe resaltar que el soporte organizacional percibido se define como el nivel en el que los empleados perciben que la empresa valora sus funciones y está interesada en su bienestar. Es probable que cuando existe un alto nivel de soporte organizacional se genere un vínculo afectivo entre los colaboradores y la empresa, lo cual, a su vez, se reflejaría en un mayor nivel de compromiso laboral. Es por ello que se plantea la segunda hipótesis:

Hipótesis 2: El soporte organizacional percibido está positivamente relacionado con el compromiso laboral.

Según Rai y Prakash, (2016), se comprueba que existe una relación positiva entre el liderazgo servidor con el soporte organizacional percibido. Los empleados perciben que la conducta de un líder servidor está reflejando las buenas intenciones de una organización interesada en las necesidades de sus colaboradores. Además, la existencia de líderes servidores dentro de una compañía puede tener como efecto multiplicador que el mismo estilo sea aplicado por otras personas, generando así un entorno laboral de soporte. Por lo tanto, es posible que cuando los empleados perciban que sus jefes están ejerciendo un estilo de liderazgo servidor, también perciban un clima de soporte organizacional. Debido a ello, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: El liderazgo servidor está positivamente relacionado con el soporte organizacional percibido.

Finalmente, los investigadores del presente estudio han identificado la necesidad de evaluar si el liderazgo servidor y el soporte organizacional están simultáneamente relacionados con el compromiso laboral, es decir, si ambos intervienen a la vez como predictores. Debido a ello se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4: El liderazgo servidor y el soporte organizacional percibido están relacionados en simultáneo con el compromiso laboral.



Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

Según Bernal (2010), la investigación cuantitativa se basa en la medición de las características de un fenómeno social con la finalidad de obtener resultados que permitan analizar un problema y generalizar los hallazgos. Este tipo de investigación se fundamenta inicialmente en cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica.

Adicionalmente, los autores Hernández et al. (2014) hacen mención que la investigación cuantitativa parte de una idea acotándose en objetivos y preguntas dentro de una investigación. Asimismo, es un conjunto de procesos que se da de forma secuencial generando un resultado probatorio. Dichos procesos no se pueden evitar manteniendo un orden riguroso de acción.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, el presente estudio corresponde a una investigación cuantitativa porque se utilizan métodos y herramientas estadísticas al contexto específico de Supermercados ACME para entender las variables del liderazgo servidor y soporte organizacional percibido con relación al compromiso laboral.

Por otro lado, según Bernal (2010), la investigación correlacional tiene por objetivo demostrar la relación entre dos o más variables, pero no indica que una variable sea causal de la otra; es decir, el autor explora las asociaciones, pero no las relaciones causales en las que un elemento incluye sobre otro.

Adicionalmente, se tiene a Hernández et al. (2014), quienes nos indican que la investigación correlacional tiene como propósito conocer la relación o grado de asociación de dos o más variables.

En base a lo anterior, se puede concluir que la presente investigación es de tipo correlacional, porque busca comprobar la asociación existente entre el soporte organizacional percibido, liderazgo servidor y el compromiso laboral.

3.2 Diseño de la Investigación

Según Hernández et al. (2014), la investigación no experimental es aquella que no manipula las variables; es decir, evalúa las variables en su ambiente natural sin cambiarlas o modificarlas para tener un efecto sobre las otras variables.

Adicionalmente, Kumar (2011) plantea que en una investigación no experimental no se introduce, ni controla o manipula la variable de causa, sino que se comienza por los efectos hasta rastrear la causa del cambio.

El presente estudio desarrollará una encuesta para obtener información sobre la percepción de los empleados de Supermercados ACME respecto al liderazgo servidor, el soporte organizacional percibido y el compromiso laboral. La recopilación de datos será ejecutada cuidando que no exista

elementos que contribuyan a sesgar o manipular las respuestas otorgadas; es por ello que los autores del presente trabajo consideran que es una investigación de diseño no experimental.

Por otro lado, de acuerdo con Hernández et al. (2014), el diseño de investigación transversal se define como la recolección de datos en un tiempo único, con el propósito de describir las variables analizando su incidencia y cuál es la interrelación de los datos en ese periodo. Adicionalmente los diseños de investigación transversales se dividen en: exploratorios, descriptivos y correlacionales.

A su vez, Bernal (2010) indica que el diseño de la investigación transversal tiene una relación con el tiempo, porque está relacionada con la obtención de la información en un momento preciso.

Los investigadores del presente estudio consideran que el diseño de la investigación es transversal porque se realizará una encuesta entre los meses octubre a noviembre del año 2020.

3.3 Población

De acuerdo con Hueso (2012), la población es definida como el grupo o conjunto de individuos que se desean estudiar en base a un fenómeno o una variable determinada.

Adicionalmente, Casal y Mateu (2003) definen la población como el conjunto de individuos del que se pretende conseguir información.

En el presente trabajo, la población de estudio está constituida por doscientos cuarenta y seis empleados (246) de la empresa Supermercados ACME.

En la Tabla 3.1 se presenta la distribución de esta población por divisiones o áreas organizacionales. Se observa que la sección de cajas representa el 45% de la población, seguida de la sección de bazar con 6.91%. Adicionalmente, las áreas que siguen son abarrotes y control de stock con 6% de la población. Como se sabe, Supermercados ACME, al ser una empresa que provee productos básicos para la supervivencia, tiene la distribución del personal acorde a los productos más solicitados o aquellos que son de mayor rotación, adicional al servicio que ofrece en cajas.

3.3.1 Muestreo

De acuerdo con Hueso (2012), el muestreo es la técnica que se utiliza para seleccionar a la muestra ya sea de forma aleatoria o intencionada. Por otro lado, Casal y Mateu (2003), indican que el muestreo es el método para elegir la muestra.

En esta tesis, la técnica a utilizar será el muestreo intencionado ya que la participación en el estudio dependerá de la aceptación de los colaboradores de la empresa Supermercados ACME para responder la encuesta. Hueso (2012) indica que esta técnica se hace en base al criterio del investigador y que el grado de aleatoriedad es muy bajo, ya que tiene como fin, tener una muestra poblacional representativa.

Tabla 3. 1
Distribución de la población

Divisiones	Cantidad de personas	%
Sección Abarrotes	15	6.10%
Sección Aduana	6	2.44%
Sección Almacén	5	2.03%
Sección Aseguramiento de Calidad	1	0.41%
Sección Bazar	17	6.91%
Sección Cajas	112	45.53%
Sección Carnes y Pollos	8	3.25%
Sección Cocina	3	1.22%
Sección Confitería	6	2.44%
Sección Control de Stock	15	6.10%
Sección Electrodomésticos	6	2.44%
Sección Embutidos	5	2.03%
Sección Frutas y Verduras	6	2.44%
Sección Lácteos	3	1.22%
Sección Marcas Propias	1	0.41%
Sección Metro Pedidos	5	2.03%
Sección Pastelería/Panes	7	2.85%
Sección Patio de Comidas	6	2.44%
Sección Pollos Brasa (Tda)	2	0.81%
Sección Recepción de Mercadería	4	1.63%
Sección Salad y Comidas Preparadas	5	2.03%
Sección Textiles	8	3.25%
Total general	246	100.00%

3.3.2 Muestra

Según Hueso (2012), la muestra es un subconjunto seleccionado de una población con el fin de que los resultados puedan generalizarse a la población de estudio. Por otro lado, Casal y Mateu (2003) plantean que la muestra es aquello que representa a la población en total.

Considerando que se aplicará un muestreo no probabilístico, para el presente estudio, se ha decidido evaluar al menos al 60% de la población. Con lo cual el tamaño de muestra mínimo que se espera alcanzar es 148 encuestados.

3.4 Técnica de Observación

Bernal (2010), plantea que la técnica de observación o de recolección de información, tiene como objetivo recopilar información mediante diferentes instrumentos de medición para generar los datos necesarios a fin de alcanzar los objetivos de la investigación.

Por otro lado, para Hueso (2012), la técnica más utilizada es la encuesta, la cual utiliza un cuestionario estructurado para recolectar la información sobre la población de estudio. Asimismo, este tipo de recolección de datos facilita la comparación y análisis de datos y permite obtener la información en un menor tiempo que otro tipo de técnicas de recolección de datos, como las entrevistas.

Finalmente, Hernández et al. (2014) reporta que la encuesta es una de las técnicas más usadas. Además, este tipo de técnica consiste en la elaboración en un conjunto de preguntas respecto a las variables a estudiar en todo tipo de investigación

En la presente investigación se utilizará la encuesta como técnica de observación para obtener la información de las variables de estudio.

3.4.1 Instrumento

Según Bernal (2010), un cuestionario es un cúmulo de preguntas que están relacionadas directamente con los objetivos de las investigaciones. Cabe señalar que también se define como un plan para recabar la información necesaria para el análisis de las variables que se van a medir.

Adicionalmente, Hernández et al. (2014) definen que un cuestionario es un conjunto de preguntas establecidas para medir las variables que están directamente relacionadas con el problema y la hipótesis. Dicho instrumento puede estar formado por varios tipos de preguntas caracterizadas como: abiertas y cerradas. Estas preguntas recogerán tanto respuestas objetivas como respuestas subjetivas, dependiendo del tipo de resultado que se requiera.

El cuestionario diseñado para la presente investigación está compuesto por 27 preguntas, separadas en tres dimensiones: soporte organizacional percibido, liderazgo servidor y compromiso laboral. Para la variable soporte organizacional percibido se han incluido 6 enunciados en base los autores L. Rhoades et al. (2001); para la variable de liderazgo servidor se han incluido 12 ítems en base a los autores Liden et al. (2008); finalmente, para la variable de compromiso laboral se han incluido 3 enunciados en base los autores Meyer y Allen (2004) y 6 ítems de San Martín (2013). La escala de respuesta es de 5 puntos, donde 1 equivale a “totalmente en desacuerdo” y 5 a “totalmente de acuerdo”. Las preguntas han sido traducidas del inglés al castellano y adecuadas al contexto del estudio. En el Apéndice 1, se muestra el instrumento utilizado.

3.4.2 Validez

Según Bernal (2010), la validez es el nivel en que un instrumento mide a la variable que se desea estudiar. Adicionalmente, según Kumar (2011), la validez es la habilidad del instrumento para medir lo que se quiere medir; además, se define también como el grado en el que el investigador ha medido lo que él ha diseñado medir.

Para validar el instrumento de la presente investigación se elaboró el “Formato de validación del cuestionario” con la finalidad de evaluar la pertinencia de cada uno de los ítems del instrumento, respecto a la medición de las variables y los indicadores, así como el cumplimiento de los objetivos específicos de investigación. Este formato fue enviado a dos profesores expertos, quienes revisaron en detalle el instrumento y determinaron su respuesta, validando sin observaciones el cuestionario.

3.4.3 Confiabilidad

Según Bernal (2010), la confiabilidad es la veracidad de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a las personas. Adicionalmente, Kumar (2011) propone que el concepto de confiabilidad tiene relación con el instrumento y la estabilidad. Asimismo, esta confiabilidad se obtiene de la diferencia de dos lados; el primero va por la habilidad del instrumento en brindar resultados confiables y el segundo en el grado de inconsistencia de los resultados y, lo que determina la confiabilidad será entonces el resultado que se obtiene de ambos.

Para evaluar la confiabilidad del cuestionario se ha realizado una encuesta piloto, de manera virtual, a 36 personas quienes trabajan en empresas similares a la población en estudio. Luego de obtener las respuestas se ha calculado el coeficiente Alfa de Cronbach mediante una tabulación en la herramienta Excel.

La fórmula del coeficiente de Cronbach es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} * \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2}\right)$$

Donde:

$\sum_{i=1}^K S_i^2$ = Suma de varianzas de cada ítem

S_t^2 = Varianza del total de filas (puntaje total de los jueces).

K= Número de preguntas o ítems

Como resultado se obtuvo un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.96 considerando a todos los ítems del cuestionario. Al ser mayor a 0.81, esto corresponde a un nivel de confiabilidad del instrumento muy alto según Ruiz (2002) . Así mismo se ha calculado la confiabilidad a nivel de cada variable e indicador. La Tabla 3.2 muestra los resultados, como se puede observar, los coeficientes de alfa de Cronbach obtenidos corresponden a una confiabilidad entre alta y muy alta según Ruiz (2002).

Tabla 3. 2

Resultados de confiabilidad

Variable	Núm. Elementos	Alfa	Magnitud (Ruiz, 2002)
Soporte organizacional percibido	6	0.90	Muy Alta
Valora la contribución de los colaboradores	3	0.85	Alta
Interés en el bienestar de los colaboradores	3	0.85	Alta
Liderazgo servidor	12	0.95	Muy Alta
Ayudar a los colaboradores a crecer y tener éxito	4	0.92	Muy Alta
Poner a los colaboradores primero	4	0.91	Muy Alta
Comportarse éticamente	4	0.89	Muy Alta
Compromiso laboral	9	0.77	Alta
Compromiso afectivo	3	0.72	Alta
Compromiso normativo	3	0.76	Alta
Compromiso continuación	3	0.67	Alta
TOTAL	27	0.96	Muy Alta

3.5 Técnica de análisis de datos

En el presente estudio, se utilizará como técnica de análisis de datos el programa estadístico SPSS v 24 y Microsoft Office 365 en su versión Excel para Windows, que permitirán la medición de las variables a estudiar. A continuación, se explica el procedimiento realizado:

Elaboración de encuesta a través del QuestionPro: el software ayudó en la configuración de las preguntas y fue utilizado para difundir la misma y recolectar las respuestas de los encuestados.

Tabulación: se realizó una limpieza de la base de datos obtenida y se elaboraron tablas de frecuencias para las variables y sus indicadores gracias a la herramienta Excel. Asimismo, se analizaron los datos mediante los porcentajes más significativos y los promedios de los resultados obtenidos.

Gráficas: se diseñaron gráficos de barras combinadas con líneas de tendencia para representar las frecuencias obtenidas en cada una de las tablas, de acuerdo con los objetivos de investigación a través de la herramienta Excel. Además, se han elaborado gráficos de dispersión que ayudan a identificar la tendencia de cada variable.

Análisis de correlación: se procedió a realizar tablas cruzadas mediante el SPSS v 24 para las establecer la correlación a nivel de variables y a nivel de indicadores.

Análisis de regresión lineal: se procedió a desarrollar varios modelos de regresión lineal múltiple para analizar la relación que hay entre las variables e identificar el grado de dependencia que existe entre cada una de ellas.





Capítulo 4

Resultados de la investigación

4.1 Análisis de los resultados

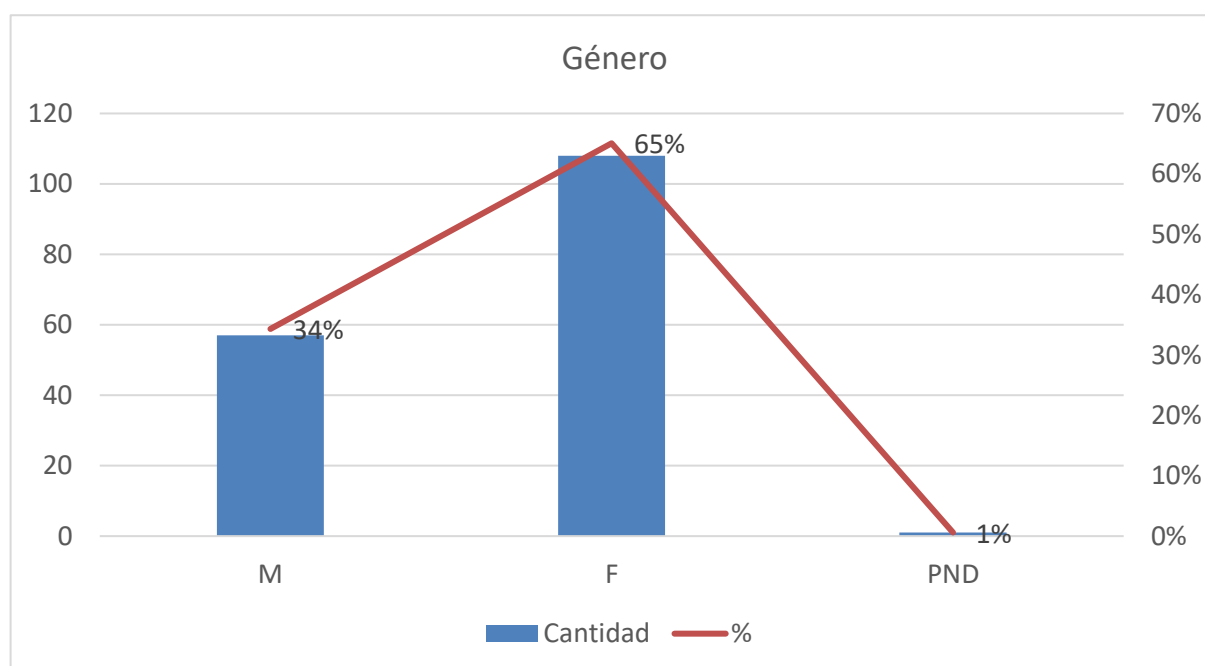
Durante el mes de noviembre del 2020 se aplicó la encuesta a la muestra total de trabajadores de Supermercados ACME, obteniéndose 166 respuestas completas. En este apartado se incluye la evaluación de las variables sociodemográficas y luego se evalúa la confiabilidad del instrumento empleado. Posterior a ello, se presentan los resultados de cada variable, así como el análisis de la relación entre ellas.

4.1.1 Variables Sociodemográficas

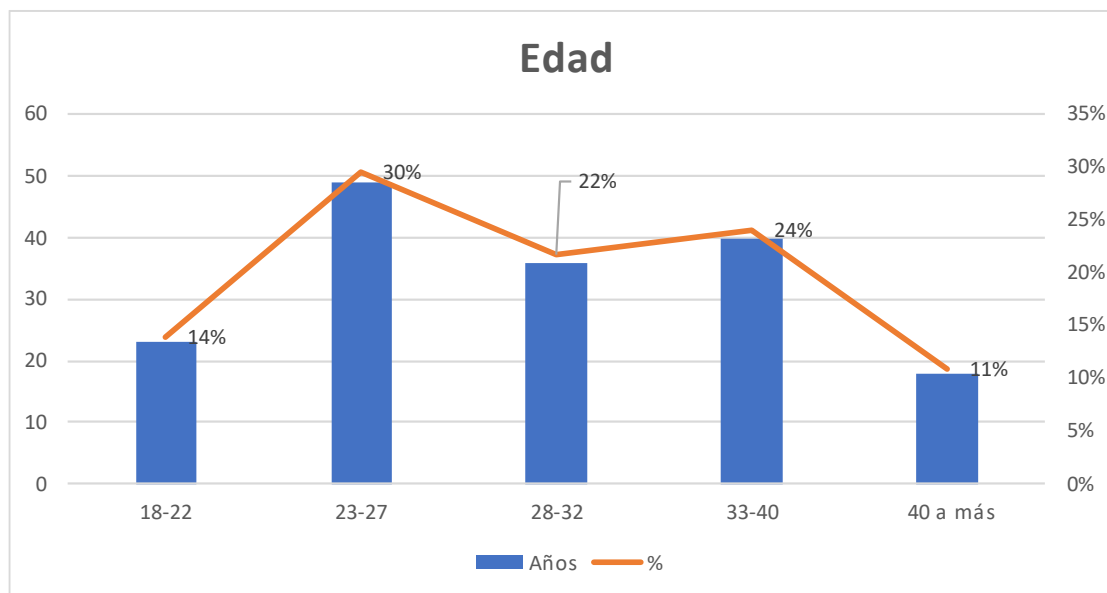
A continuación, se analizará la distribución relativa respecto a las variables de género, edad, nivel educativo, área de trabajo, y tiempo en la empresa (en años) de los colaboradores de la empresa supermercados ACME que participaron en la presente investigación.

Figura 4. 1

Distribución de género



En la Figura 4.1 se puede apreciar que la mayoría de los empleados encuestados son de género femenino, con un porcentaje de 65%. Esto se debe a que una de las secciones que tiene más personal en Supermercados ACME es la sección de Cajas, que en su mayoría está conformada por mujeres.

Figura 4. 2**Distribución de edades (años)**

En la Figura 4.2 se muestra que el rango entre 23 y 27 años tiene el mayor porcentaje de encuestados, con un 30%, esto se debe que son jóvenes adultos que buscan un apoyo económico para poder estudiar o culminar sus estudios y encuentran en Supermercados ACME una empresa que podría brindarle dicho apoyo.

En la Figura 4.3 se observa que la mayoría de los empleados encuestados se encuentran en el rango de 1 a 4 años de tiempo laboral en la empresa, lo cual representa un 81% de los encuestados. Esto refleja que los empleados, en su mayoría, no tienen una proyección de permanecer más de 5 años en la empresa, dado que al culminar sus estudios buscan trabajos afines a su carrera. Asimismo, esto coincide con lo detectado en la fundamentación de este trabajo en relación con la alta rotación.

En la Figura 4.4 se aprecia que la mayoría de los empleados de Supermercados ACME tiene un nivel educativo Superior o Técnico, con un porcentaje de 46%.

Finalmente, se puede concluir que los empleados que han respondido la encuesta son jóvenes adultos que buscan un desarrollo profesional a través de un ingreso que les permita terminar sus estudios o empezar alguno, y dividen sus tiempos entre el trabajo y los estudios.

Figura 4. 3

Distribución de tiempo en la empresa

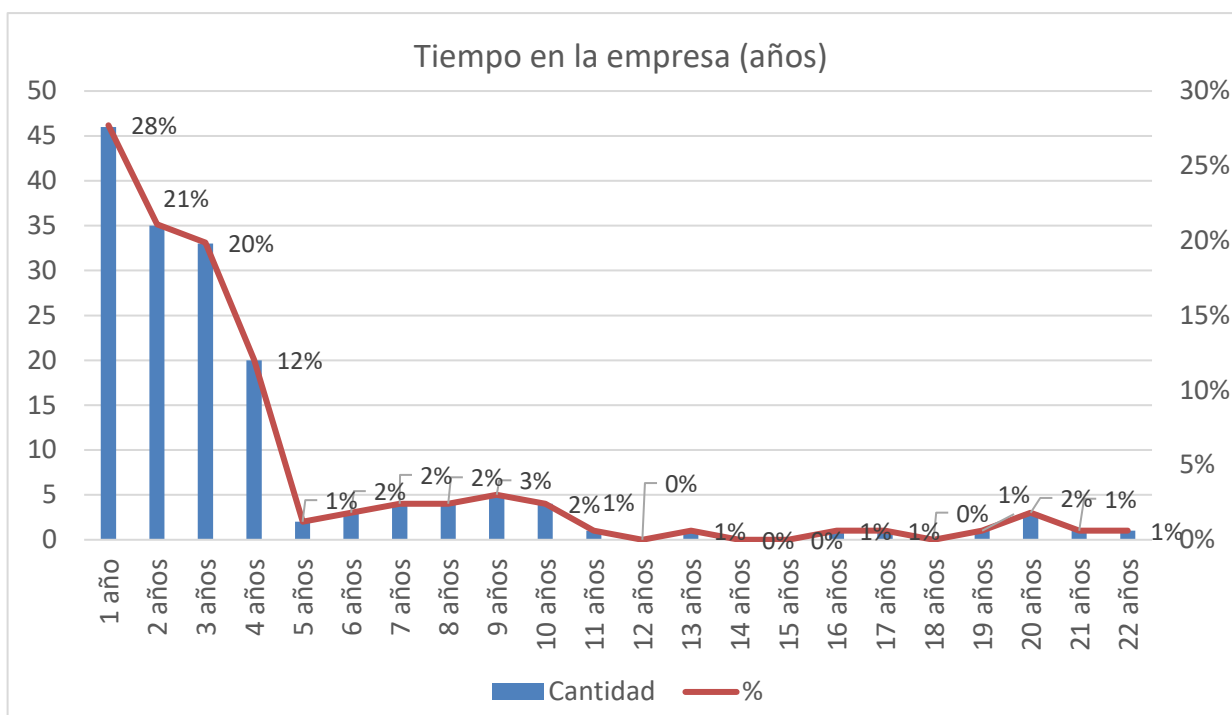
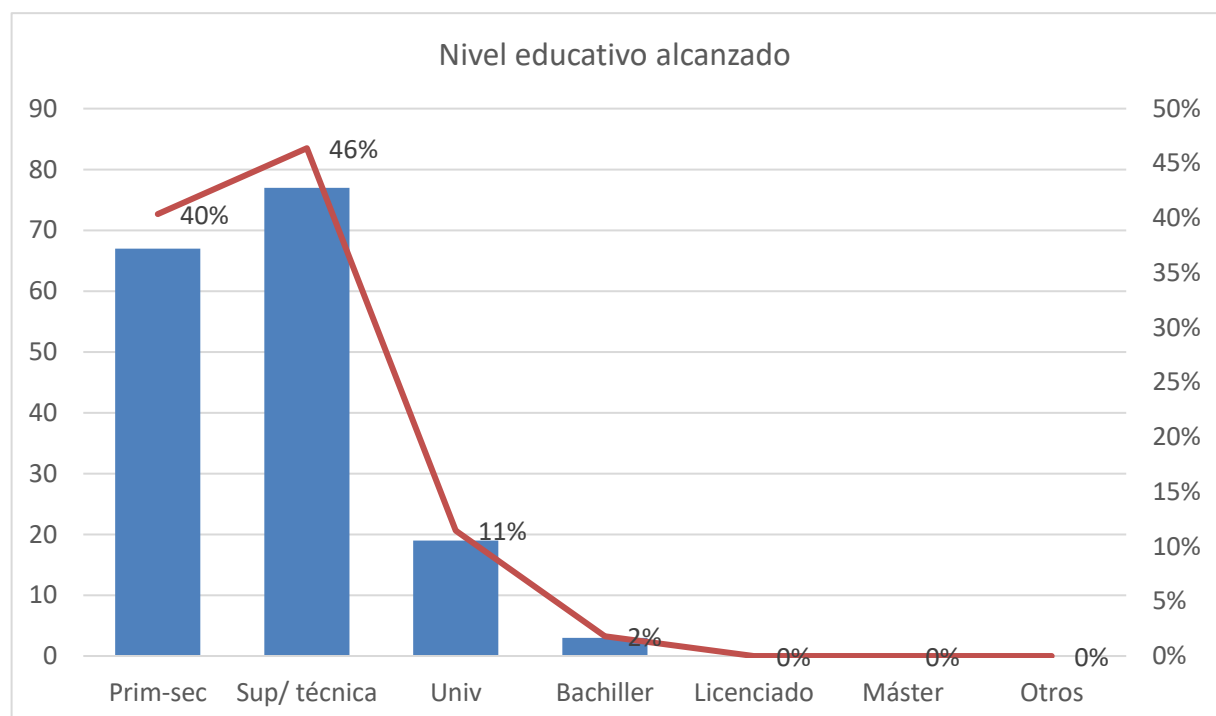


Figura 4. 4

Distribución de nivel educativo



4.1.2 Confiabilidad del instrumento final

4.1.2.1 **Análisis factorial.** Se ha realizado un análisis factorial para comprobar la validez de la estructura del cuestionario con sus 27 ítems. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 4. 1

Prueba de KMO y Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett			
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo			0.944
Prueba de esfericidad de Bartlett		Aprox. Chi-cuadrado	4,052,553
		gl	351
		Sig.	0.000

Según la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), el coeficiente es mayor a 0.8 con lo cual se comprueba que el conjunto de datos es susceptible de un análisis factorial. Adicionalmente la prueba de esfericidad de Bartlett, arroja resultados estadísticamente significativos, lo cual permite rechazar la hipótesis de no correlación entre los ítems.

Tabla 4. 2

Varianza total explicada

Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	13,955	51,687	51,687	7,917	29,323	29,323
2	3,598	13,328	65,014	6,752	25,008	29,323
3	1,314	4,865	69,879	4,198	15,548	69,879

Luego de aplicar el análisis factorial, se encontraron tres componentes que explican el 69.88% de la varianza total de los ítems (Tabla 4.2). Adicionalmente, como se observa en la Tabla 4.3, los ítems de cada uno de los componentes coinciden con las variables de estudio. El componente 1 representa el liderazgo servidor, el componente 2 al compromiso laboral y el componente 3, refleja el soporte organizacional percibido.

Tabla 4. 3

Matriz de componente rotado

	Componentes		
	1 Liderazgo servidor	2 Compromiso laboral	3 Soporte organizac. Percib.
Otrosprim1	0.793		
CompEtico1	0.784		
CompEtico2	0.757		
Crecer2	0.755		
Otrosprim4	0.746		
Otrosprim3	0.746		
Crecer4	0.742		
Crecer1	0.733		
CompEtico3	0.726		
Otrosprim2	0.722		
Crecer3	0.718		
CompEtico4	0.710		
ComNorm1		0.851	
ComNorm2		0.843	
ComCont3		0.841	
ComCont2		0.808	
ComNorm3		0.802	
ComCont1		0.772	
ComAfect3		0.728	
ComAfect1		0.697	
ComAfect2		0.568	
Bienestar1			0.786
Bienestar2			0.717
Bienestar3			0.678
Contribución2			0.640
Contribución3			0.626
Contribución1			0.598

4.1.2.2 Coeficientes de confiabilidad. Como se observa en la tabla 4.4, el coeficiente de alfa de Cronbach obtenido para todos los ítems del cuestionario fue de 0.95. El ser mayor a 0.81, indica un nivel de confiabilidad muy alto del instrumento y de todas sus variables según Ruiz (2002). Asimismo, se ha calculado la confiabilidad a nivel de variables, y se ha comprobado que tienen una confiabilidad muy alta.

Tabla 4. 4
Resultados del análisis de confiabilidad

Variable	Núm. Elementos	Alfa	Magnitud (Ruiz, 2002)
Soporte organizacional percibido	6	0.91	Muy alta
Valora la contribución de los colaboradores	3	0.85	Muy alta
Interés en el bienestar de los colaboradores	3	0.85	Muy alta
Liderazgo servidor	12	0.89	Muy Alta
Ayudar a los colaboradores a crecer y tener éxito	4	0.63	Alta
Poner a los colaboradores primero	4	0.75	Alta
Comportarse éticamente	4	0.80	Alta
Compromiso laboral	9	0.94	Muy Alta
Compromiso afectivo	3	0.81	Muy alta
Compromiso normativo	3	0.89	Muy alta
Compromiso continuación	3	0.89	Muy alta
TOTAL	27	0.95	Muy Alta

Además, se ha realizado el análisis de confiabilidad de los ítems de cada uno de los indicadores, el cual se detalla a continuación:

Con respecto al soporte organizacional percibido, el coeficiente de alfa de Cronbach de cada uno de los indicadores es de 0.85. Esto indica una confiabilidad de magnitud muy alta. Asimismo, a nivel de variable se obtuvo una confiabilidad de 0.91. Por lo tanto, se comprueba que los ítems de la variable de soporte organizacional percibido tienen una confiabilidad muy alta.

Con relación al liderazgo servidor, el coeficiente de alfa Cronbach de cada uno de los indicadores oscila entre 0.63 y 0.80 indicando una confiabilidad de magnitud alta. Asimismo, a nivel de variable el coeficiente de confiabilidad ascendió a 0.89. Por lo tanto, se comprueba que la confiabilidad de los ítems de la variable de Liderazgo servidor es muy alta.

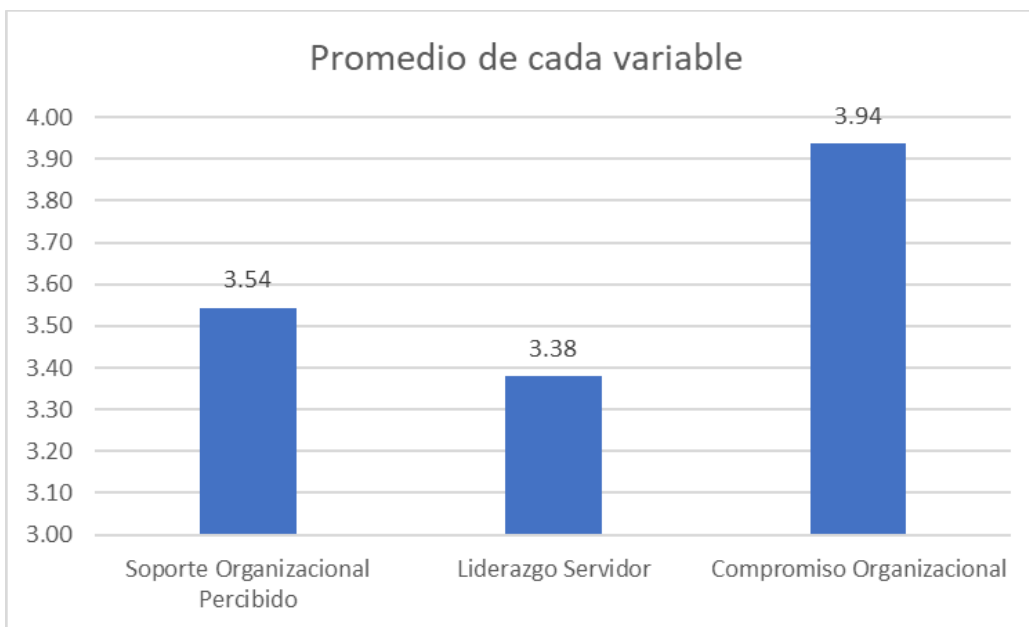
Finalmente, para la variable de compromiso laboral, el coeficiente de alfa Cronbach de todos los indicadores oscila entre 0.81 y 0.89. Esto indica una confiabilidad de magnitud muy alta. Asimismo, esta variable presenta un coeficiente de confiabilidad de 0.89. Por lo tanto, se comprueba que la confiabilidad de los ítems de la variable de compromiso laboral es muy alta.

4.1.3 *Análisis descriptivo de las variables*

En la Figura 4.5 se detalla el valor promedio de respuesta de cada variable, según la escala Likert del 1 al 5 utilizada en la presente investigación. Se puede apreciar que los valores promedios de las variables oscilan entre 3 y 4. Asimismo, se ha encontrado que la variable de compromiso laboral tiene el promedio más alto con 3.94. En segundo lugar, se encuentra la variable de soporte laboral, con 3.54. Finalmente, el liderazgo servidor obtuvo una valoración promedio de 3.38.

Figura 4. 5

Valor promedio de las variables



4.1.3.1 Soporte organizacional percibido. En la tabla 4.5 se muestra la frecuencia porcentual obtenida para las respuestas a cada uno de los ítems del soporte organizacional percibido.

Tabla 4. 5

Cuadro de soporte organizacional percibido

Variables, indicadores e ítems	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		Promedio
	1	2	3	4	5	
Soporte Organizacional Percibido						3.54
Valora la contribución de los colaboradores						3.50
La empresa se enorgullece de mis logros	4%	16%	23%	47%	10%	3.44
La empresa valora mis contribuciones para el bien de la empresa	2%	7%	31%	51%	8%	3.55
A la empresa le interesan mis opiniones	3%	8%	31%	52%	6%	3.49
Interés en el bienestar de los colaboradores						3.59
La empresa realmente se preocupa por mi bienestar	3%	6%	30%	51%	10%	3.60
La empresa tiene en cuenta mis metas y valores	4%	8%	27%	52%	8%	3.52
La empresa está dispuesta a ayudarme si necesito un favor especial	4%	5%	28%	48%	16%	3.66

Se puede apreciar que el indicador de interés en el bienestar de los colaboradores obtuvo la mayor valoración promedio con 3.59, mientras que el indicador relacionado con valorar la contribución de los colaboradores obtuvo un promedio de 3.50.

A nivel de ítems, la percepción de la disposición de la empresa para ayudar a los colaboradores obtuvo el mayor puntaje, con un valor de 3.66. Un 64% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con este enunciado.

Por otra parte, el 20% de los encuestados indicó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con percibir que la empresa se enorgullece de sus logros. Este ítem obtuvo un valor promedio de 3.44, el cual es el menor puntaje de toda la variable.

4.1.3.2 Liderazgo servidor. En la tabla 4.6 se presenta los porcentajes de frecuencia relativa de las respuestas obtenidas para cada uno de ítems de liderazgo servidor.

Tabla 4. 6

Cuadro de Liderazgo servidor

Variables, indicadores e ítems	Totalmente en			Totalmente		Promedio
	desacuerdo			de acuerdo		
	1	2	3	4	5	
Liderazgo servidor						3.38
Ayudar a los colaboradores a crecer y tener éxito						3.43
Mi jefe pone como prioridad mi desarrollo profesional	6%	14%	28%	45%	7%	3.33
Mi jefe está interesado en que logre mis metas profesionales	5%	8%	29%	46%	12%	3.53
Mi jefe me da experiencias de trabajo que me permiten desarrollar nuevas habilidades	4%	10%	27%	49%	10%	3.51
Mi jefe desea saber sobre mis metas profesionales	7%	12%	28%	44%	9%	3.37
Poner a los colaboradores primero						3.19
Mi jefe se preocupa más por mi éxito que por el suyo	7%	12%	46%	28%	7%	3.17
Mi jefe pone mis intereses sobre los suyos	8%	11%	45%	32%	4%	3.14
Mi jefe sacrifica sus propios intereses para que atienda mis necesidades	8%	13%	46%	30%	4%	3.08
Mi jefe hace lo que esté a su alcance para hacer mi trabajo más sencillo	8%	6%	36%	42%	8%	3.37
Comportarse éticamente						3.51
Mi jefe sostiene altos estándares éticos	7%	8%	29%	48%	8%	3.44
Mi jefe siempre es honesto	6%	7%	27%	45%	16%	3.58
Mi jefe nunca compromete sus principios éticos para alcanzar el éxito	5%	5%	35%	42%	12%	3.50
Mi jefe valora la honestidad antes que las utilidades (ganancias).	6%	9%	25%	46%	13%	3.52

Se puede apreciar que el indicador de comportamiento ético de los jefes obtuvo la mayor valoración promedio con un 3.51. Además, el indicador relacionado con ayudar a los colaboradores a crecer y tener éxito obtuvo un promedio de 3.43. Finalmente, el indicador correspondiente a poner a los colaboradores primero obtuvo una valoración promedio de 3.19.

A nivel de ítems, la percepción de la honestidad del jefe obtuvo un valor de 3.58, lo que representa el mayor puntaje en toda la variable. El 61% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con este enunciado. Asimismo, la percepción de que los líderes valoran la honestidad antes que las utilidades, obtuvo un puntaje de 3.52. El 59% de los encuestados expresaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con este enunciado. Adicionalmente, la percepción de que los jefes están interesados en que los colaboradores logren sus metas profesionales obtuvo un valor promedio de 3.53. El 58% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con el enunciado

Por otra parte, el 46% de los encuestados indicó una posición de indecisión, con percibir que los jefes sacrifican sus propios intereses para atender las necesidades de los colaboradores. Este ítem obtuvo el menor valor promedio de 3.08.

4.1.3.3 Compromiso laboral. En base a la Tabla 4.7 se analizará los resultados de la variable de compromiso laboral, sus indicadores e ítems.

Se puede apreciar que el indicador de compromiso normativo obtuvo la mayor valoración promedio con un 4.06. Además, el indicador de compromiso de continuación obtuvo un promedio de 4.05. Finalmente, el compromiso afectivo obtuvo un valor de 3.69, el puntaje promedio más bajo de la variable de compromiso laboral.

A nivel de ítems, la percepción que tienen los encuestados sobre mantener la relación con la empresa en las mismas o mejores condiciones obtuvo un promedio de 4.10, lo que representa el mayor puntaje en toda la variable. Un 75% manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con este enunciado. Asimismo, la percepción sobre la responsabilidad que tiene el encuestado de realizar su trabajo correcto obtuvo una valoración promedio de 4.10; un 81% de los encuestados expresaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con este enunciado. Finalmente, la percepción de estar obligado a cumplir bien con el trabajo para corresponder con lo que se obtiene de la empresa obtuvo un valor de 4.08, y un 82% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con el enunciado.

Por otra parte, el 31% de los encuestados indicó que se encuentran en una posición de indecisión, respecto a percibir como suyos a los problemas de la organización. Este ítem obtuvo el menor valor promedio, con un 3.52.

Tabla 4. 7

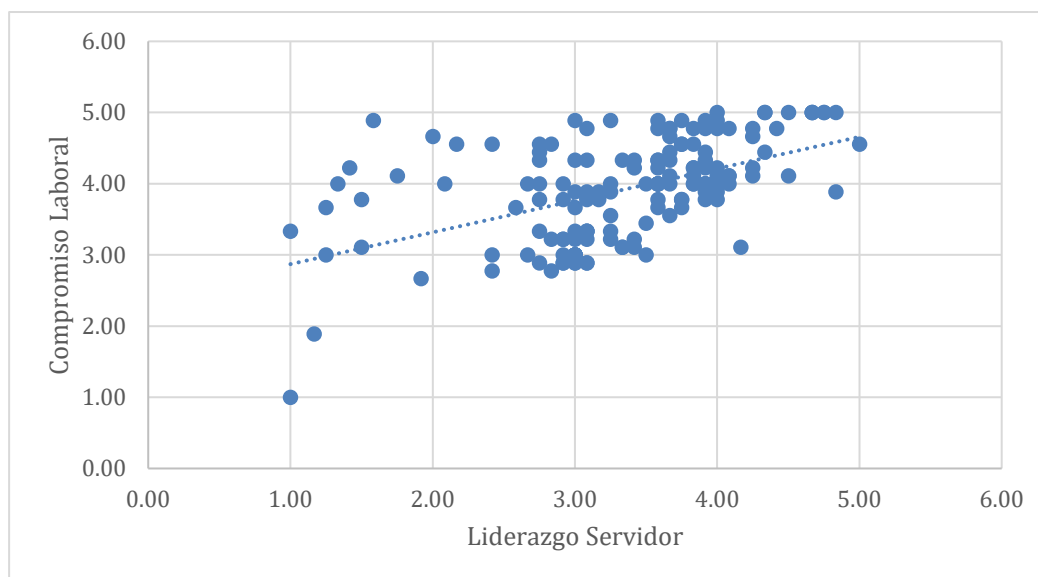
Cuadro de Compromiso laboral

Variables, indicadores e ítems	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		Promedio
	1	2	3	4	5	
	Compromiso Laboral					
Compromiso afectivo						3.69
Me haría feliz hacer el resto de mi carrera en esta empresa	2%	6%	27%	47%	18%	3.72
Siento que los problemas de esta organización son los míos	4%	8%	31%	47%	10%	3.52
Esta organización significa mucho para mí	1%	5%	25%	49%	20%	3.84
Compromiso normativo						4.06
Es mi deber cumplir con las obligaciones de trabajo de esta empresa	1%	1%	19%	53%	26%	4.01
Siento que soy responsable de realizar mi trabajo correctamente	2%	2%	15%	47%	34%	4.10
Debo corresponder a lo que me aporta la empresa, cumpliendo bien con mi trabajo	1%	1%	16%	53%	29%	4.08
Compromiso continuación						4.05
Tengo intención de seguir trabajando en esta empresa	2%	4%	17%	49%	29%	3.99
Espero que mi relación con esta empresa dure mucho tiempo	2%	2%	18%	43%	34%	4.06
Me gustaría que la relación que mantengo con esta empresa siga siendo así o incluso mejor en el futuro.	1%	2%	22%	37%	38%	4.10

4.1.4 Análisis de la relación entre las variables

A continuación, se muestra un análisis de la relación entre las variables de soporte organizacional percibido, liderazgo servidor y compromiso laboral, así como con sus indicadores.

4.1.4.1 Relación entre liderazgo servidor con el compromiso laboral. En la Figura 4.6 se muestra un gráfico de dispersión entre las dos variables. Se puede apreciar que existe una tendencia creciente entre ambas, lo cual indica una potencial relación positiva.

Figura 4. 6**Dispersión de liderazgo servidor con compromiso laboral**

Con la finalidad de confirmar la relación, se han calculado los coeficientes de correlación de Pearson entre las variables e indicadores. En la Tabla 4.8 se muestran los resultados, todos los coeficientes de correlación tiene un valor estadísticamente significativo a un nivel de 0,01.

Tabla 4. 8**Cuadro de correlación entre liderazgo servidor y compromiso laboral**

Variables / Indicadores	Compromiso afectivo	Compromiso Normativo	Compromiso de continuación	Compromiso laboral
Crecer y tener éxito	,600**	,392**	,443**	,521**
Subordinados Primero	,417**	,244**	,278**	,341**
Comportamiento Ético	,616**	,480**	,488**	,574**
Liderazgo Servidor	,593**	,406**	,440**	,522**

Nota:

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El coeficiente de correlación entre liderazgo servidor y compromiso laboral asciende a 0.522 y es estadísticamente significativo a un nivel de 0.01. Esto demuestra que existe una correlación positiva media entre ambas variables (Hernández et al., 2014).

Adicionalmente, se han calculado los coeficientes de correlación entre los tres indicadores de liderazgo servidor y la variable de compromiso laboral. El indicador con mayor correlación con el compromiso laboral es el comportamiento ético con un coeficiente de 0.574.

Por otro lado, al evaluar la correlación entre la variable de liderazgo y los indicadores de compromiso laboral, se ha encontrado que el compromiso afectivo es el que tiene una mayor correlación con un coeficiente de 0.593 respecto a la variable de liderazgo.

De esta manera, se demuestra que existe una relación positiva entre ambas variables y se da por validada la hipótesis 1 de la presente investigación.

Con el objetivo de profundizar el análisis de la relación entre estas variables, se ha evaluado un modelo de regresión lineal simple tomando como variable dependiente el compromiso laboral y como variable predictora el liderazgo servidor. La Tabla 4.9 resume los principales indicadores de evaluación de esta regresión y el Apéndice 2 muestra el detalle de los resultados. El modelo explica el 26.8 % (R^2 ajustado) de las variaciones del compromiso laboral. El liderazgo servidor tiene una fortaleza predictiva, estadísticamente significativa a un nivel de 0.001, con una beta de 0.522. Esto complementa el resultado presentado anteriormente reforzando la validación de la hipótesis 1.

Tabla 4. 9

Regresión Lineal simple con liderazgo servidor

Variable dependiente: Compromiso Laboral	
Coefficiente β	,522^{***}
R²	,268
F	61,491^{***}

Nota:

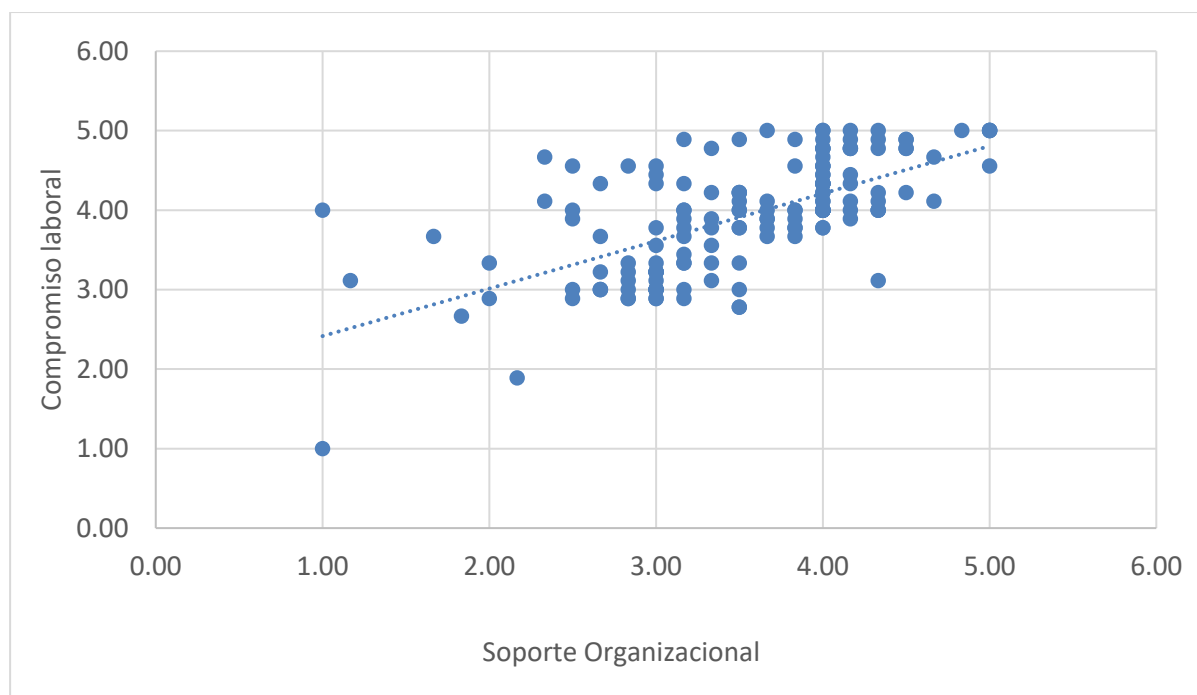
*** Significativo a un nivel de 0,001

**Significativo a un nivel de 0,01

4.1.4.2. Relación entre el soporte organizacional percibido con el compromiso laboral. En la Figura 4.7 se presenta un gráfico de dispersión entre estas dos variables. Se puede apreciar que existe una tendencia creciente entre ambas, lo cual indica una potencial relación positiva.

Figura 4. 7

Dispersión de soporte organizacional percibido y compromiso laboral



Con la finalidad de confirmar la relación, se han calculado los coeficientes de correlación de Pearson entre las variables e indicadores. La Tabla 4.10 presenta los resultados, todos los coeficientes tienen un valor estadísticamente significativo a un nivel de 0,01.

El coeficiente de correlación entre soporte organizacional percibido y compromiso laboral asciende a 0.648 y es estadísticamente significativo a un nivel de 0.01. Esto demuestra que existe una correlación positiva media entre ambas variables (Hernández et al., 2014).

Adicionalmente, se han calculado los coeficientes de correlación entre los indicadores de soporte organizacional percibido y compromiso laboral. El indicador con mayor correlación con el compromiso laboral es la contribución de los colaboradores con un coeficiente de 0.626.

Por otro lado, al evaluar la correlación entre soporte organizacional percibido y los indicadores de compromiso laboral, se ha encontrado que el compromiso afectivo es el que tiene una mayor correlación con un coeficiente de 0.640 respecto a la variable de soporte organizacional percibido.

De esta manera, se demuestra que existe una relación positiva entre ambas variables y se da por validada la hipótesis 2 de la presente investigación.

Tabla 4. 10

Cuadro de correlación de soporte organizacional percibido con compromiso laboral

	Compromiso afectivo	Compromiso Normativo	Compromiso de continuación	Compromiso laboral
Contribución de los colaboradores	,629**	,521**	,573**	,626**
Interés en el bienestar	,590**	,484**	,600**	,609**
Soporte Organizacional Percibido	,640**	,528**	,616**	,648**

Nota:

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con la finalidad de profundizar el análisis de la relación entre estas variables, se ha evaluado un modelo de regresión lineal simple tomando como variable dependiente el compromiso laboral y como variable predictora el soporte organizacional percibido. Los indicadores principales se resumen en la Tabla 4.11 y el detalle de los resultados se muestra en el Apéndice 3. Se observa que este modelo explica el 41.7% (R^2 ajustado) de las variaciones del compromiso laboral, además, el soporte organizacional percibido, tiene una fortaleza predictiva estadísticamente significativa a un nivel de 0.001, con una beta de 0.648. Este resultado complementa la información mostrada anteriormente respecto a la relación entre el soporte organizacional percibido y el compromiso laboral validando nuevamente la hipótesis 2

Tabla 4. 11

Regresión lineal simple con soporte organizacional percibido

Variable dependiente: Compromiso Laboral	
Coefficiente β	,648***
R^2	,417
F	118,864***

Nota:

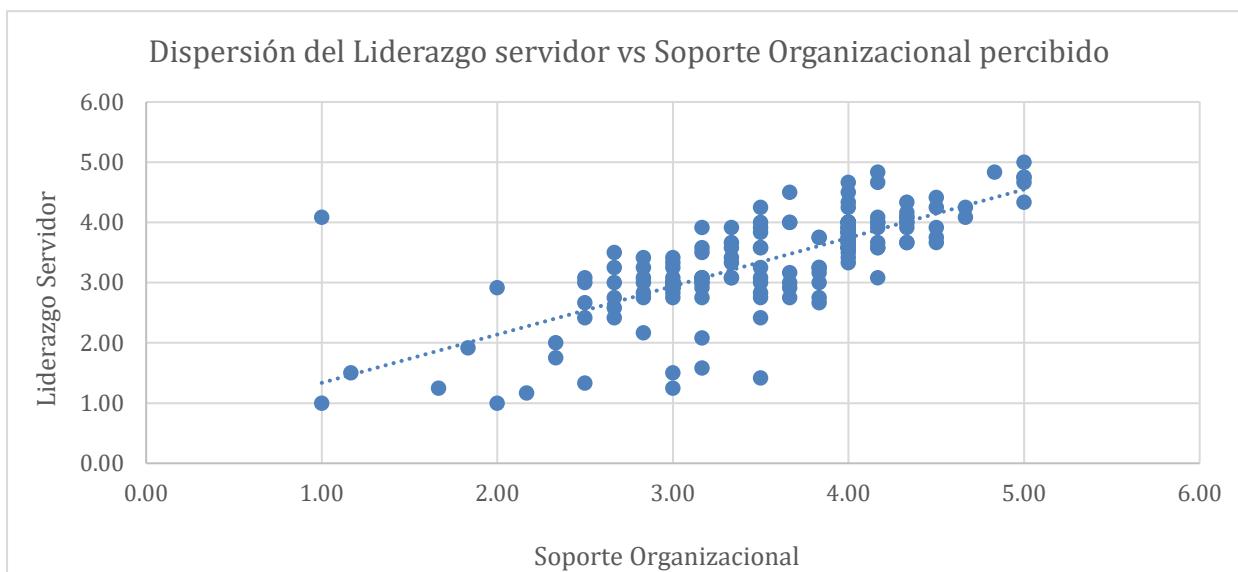
*** Significativo a un nivel de 0,001

**Significativo a un nivel de 0,01

4.1.4.3 Relación entre el Liderazgo servidor y el soporte organizacional percibido. En la Figura 4.8 se presenta un gráfico de dispersión entre estas dos variables. Se puede apreciar que existe una tendencia creciente entre ambas, lo cual indica una potencial relación positiva.

Figura 4. 8

Dispersión de liderazgo servidor con soporte organizacional percibido



Con la finalidad de confirmar la relación, se han calculado los coeficientes de correlación de Pearson entre las variables e indicadores. Como se observa en la Tabla 4.12, todos los coeficientes de correlación tienen un valor estadísticamente significativo a un nivel de $\alpha = 0,01$.

El coeficiente de correlación entre liderazgo servidor y soporte organizacional percibido asciende a 0.751 y es estadísticamente significativo a un nivel de 0.01. Esto demuestra que existe una correlación positiva considerable entre ambas variables (Hernández et al., 2014).

Asimismo, se han calculado los coeficientes de correlación entre los indicadores de liderazgo servidor y soporte organizacional percibido. El indicador con mayor correlación con el soporte organizacional percibido es el de crecer y tener éxito con un coeficiente de 0.756.

Por otro lado, al evaluar la correlación entre liderazgo servidor y los indicadores de soporte organizacional percibido, se ha encontrado que el indicador de contribución de los colaboradores es el que tiene una mayor correlación con un coeficiente de 0.739 respecto a la variable liderazgo servidor.

De esta manera, se demuestra que existe una relación positiva entre ambas variables y se da por validada la hipótesis 3 de la presente investigación.

Tabla 4. 12

Cuadro de correlación de liderazgo servidor con soporte organizacional percibido

	Contribución de los colaboradores	Interés en el bienestar	Soporte Organizacional Percibido
Crecer y tener éxito	,723**	,717**	,756**
Subordinados Primero	,610**	,556**	,612**
Comportamiento Ético	,712**	,635**	,707**
Liderazgo Servidor	,739**	,691**	,751**

Nota:

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con la intención de detallar más el análisis de la relación entre estas variables, se han aplicado un modelo de regresión lineal tomando como variable dependiente el soporte organizacional percibido y como variable predictora el liderazgo servidor. En la tabla 4.13 se resumen los indicadores principales y en el Apéndice 4 se muestra el detalle de los resultados. El modelo explica el 56.1 % de las variaciones del soporte organizacional percibido, además el liderazgo servidor tiene una fortaleza predictiva estadísticamente significativa a un nivel de 0,001 con una beta de 0,751. Este resultado complementa la información mostrada anteriormente respecto a la relación entre liderazgo servidor y el soporte organizacional percibido validando nuevamente la hipótesis 3.

Tabla 4. 13

Regresión Lineal simple entre liderazgo servidor y soporte organizacional percibido

Variable dependiente: Soporte Organizacional percibido	
	Modelo 1
Coefficiente β	,751***
R ²	,561
F	211,882***

Nota:

*** Significativo a un nivel de 0,001

**Significativo a un nivel de 0,01

4.1.4.4 Compromiso laboral, liderazgo servidor y soporte organizacional percibido. Con el objetivo de analizar la relación entre las tres variables de estudio en simultáneo, se han evaluado tres modelos de regresión lineal múltiple, tomando como variable dependiente el compromiso laboral y como variables independientes el soporte organizacional percibido, el liderazgo servidor y sus indicadores. La Tabla 4.14 presenta un resumen de los principales indicadores de estas regresiones, las cuales se han denominado modelos 1, 2 y 3. En el apéndice 5 se muestra el detalle de los resultados.

El modelo 1 considera como variables independientes al soporte organizacional percibido y el liderazgo servidor. La prueba ANOVA obtuvo resultados favorables con un F de 59.774 estadísticamente significativo a un nivel de 0.001. Esto refleja que se trata de un modelo de regresión aceptable. Adicionalmente, explica el 41.6% (R^2 ajustado) de las variaciones del compromiso laboral.

La fortaleza predictiva del soporte organizacional percibido es estadísticamente significativa a un nivel de 0.001, con una beta de 0.587. Los cambios en la percepción de soporte organizacional percibido están relacionados con cambios en el compromiso laboral. Por otro lado, la participación en simultáneo del liderazgo servidor no es estadísticamente significativa y, por lo tanto, esta variable no forma parte de la ecuación de regresión. Este resultado permite rechazar la hipótesis 4, las variables de soporte organizacional percibido y liderazgo servidor no tienen un efecto en simultáneo sobre el compromiso laboral.

Con la finalidad de profundizar en el análisis, bajo el nombre de modelo 2, se evaluó una regresión que incluye cada uno de los cinco indicadores como variables independientes. Como se observa en la Tabla 4.14, la prueba ANOVA arrojó resultados favorables con un F de 30.569 estadísticamente significativo a un nivel de 0.001, es decir, el modelo de regresión con los indicadores de las variables es aceptable. Por otro lado, este modelo explica el 47.3% de las variaciones del compromiso laboral.

Respecto al peso y significancia de cada uno de los cinco indicadores, se encontró que el indicador de “Ayudar a los colaboradores a crecer y tener éxito” no pasa la prueba de significancia estadística y, por lo tanto, no debe formar parte de la ecuación. El resto de indicadores usados contribuyen con una relevancia estadística a un nivel de 0.01 o 0.001 al modelo de regresión, siendo el más importante el indicador de “Comportarse éticamente” de la variable de liderazgo servidor. Sin embargo, “Poner a los colaboradores primero” tiene un coeficiente Beta negativo. Este resultado contradictorio puede deberse a lo que se observó anteriormente en la Tabla 4.6 de la sección 4.1.3.2: entre el 36% y el 46% de los encuestados indicaron una posición de indecisión, marcando un nivel 3 en los ítems de este indicador. Esto podría estar reflejando que los colaboradores no tienen el conocimiento o información necesario para evaluar los enunciados de los ítems de este constructo. Debido a ello, es recomendable evaluar un modelo que no incluya este indicador.

El modelo 3 evalúa una regresión incluyendo solo los indicadores de soporte organizacional percibido y el indicador “Comportarse éticamente” del liderazgo servidor. La prueba ANOVA es favorable, con un F de 43.615 estadísticamente significativo a un nivel de 0.001, lo cual indica que este es un modelo de regresión aceptable. Este modelo explica el 43.7% de las variaciones del compromiso laboral. Los dos indicadores de soporte organizacional percibido intervienen en la ecuación con una significancia estadística de un nivel de 0.01 y el indicador de “Comportarse éticamente” es estadísticamente significativo a un nivel de 0.001.

Tabla 4. 14

Cuadro de regresión entre las variables

(Apéndice 4)

Variable dependiente: Compromiso laboral (Regresión de 3 variables)			
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
<u>Soporte organizacional percibido</u>	,587^{***}		
Valora la contribución de los colaboradores		,281 ^{**}	,252 ^{**}
Interés en el bienestar de los colaboradores		,277 ^{**}	,256 ^{**}
<u>Liderazgo servidor</u>	,081		
Ayudar a los colaboradores a crecer y tener éxito		,006	
Poner a los colaboradores primero		-,319 ^{***}	
Comportarse éticamente		,435 ^{***}	,232 ^{***}
R ²	,416	,473	,437
F	59,774 ^{***}	30,569 ^{***}	43,615 ^{***}

Nota:

*** Significativo a un nivel de 0,001

**Significativo a un nivel de 0,01

4.2 Discusión de resultados

El soporte organizacional percibido obtuvo una puntuación promedio de 3.54. Considerando que se está usando una escala de 1 al 5, se puede observar que esta variable ha recibido una valoración positiva aceptable. Dos de los aspectos que pueden contribuir a mejorar este puntaje son: lograr que los colaboradores se sientan importantes (que perciban que la empresa se enorgullece de sus logros) y escuchados (empresa interesada en sus opiniones).

Por otro lado, la compañía debería consolidar y aprovechar que más del 60% de los encuestados perciben que la empresa tiene interés en su bienestar y que está dispuesta a ayudarlos si requieren un apoyo especial.

Adicionalmente, conviene resaltar que aproximadamente un 30% de los colaboradores que han respondido la encuesta han marcado una valoración intermedia (equivalente a “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”). Esto refleja que existe una oportunidad de mejora que debe ser fácilmente aprovechada en el corto plazo: acercarse a estos colaboradores, mejorar la comunicación interna y conseguir que mejoren su percepción respecto al soporte que reciben de la empresa.

A su vez, la variable liderazgo servidor tuvo un valor de 3.38 lo que lo coloca en un promedio medio dentro del rango del 1 al 5, por lo antes revisado. Dicha variable tiene oportunidades de mejora: los líderes pueden enfocarse más en facilitar el trabajo de sus equipos y apoyarlos para que logren sus metas. Además, pueden aprovechar los momentos de alta carga de clientes para integrarse a las tareas sacrificando su tiempo en apoyo al equipo. De esta manera, el indicador relacionado con poner a los colaboradores primero podría mejorar en su valoración promedio.

Por otro lado, se puede observar que el comportamiento ético fue el indicador que tuvo mayor puntuación dentro de la variable, con un valor de 3.51. Los colaboradores perciben que sus jefes priorizan la honestidad antes que las utilidades. Esto debe ser aprovechado para fortalecer las relaciones de confianza con los colaboradores.

La variable compromiso laboral, tuvo un valor de 3.94, lo cual demuestra que los colaboradores esperan que su relación laboral continúe, cumpliendo con sus obligaciones y con un aceptable vínculo afectivo e identificación positiva con la compañía.

Sin embargo, existe una oportunidad de mejora con el compromiso afectivo. Uno de los aspectos en los que la empresa podría apalancarse es situar el propósito de la empresa y la importancia de su rol en la sociedad. Si se logra que los empleados internalicen esto, se podría conseguir un mayor nivel de identificación con los objetivos y los problemas de la organización. Adicionalmente, esto puede ayudar a incrementar el sentido de orgullo, pertenencia y afecto hacia la empresa.

Los indicadores de compromiso normativo y de continuación son los que obtuvieron mayores puntajes en la empresa, lo cual muestra que los encuestados se sienten responsables de hacer su trabajo de manera adecuada y manifiestan que les gustaría que la relación con la empresa siga estando igual o mejor en el futuro.

Adicionalmente, los resultados de correlación entre las variables y los modelos de regresión han permitido comprobar tres de las cuatro hipótesis de investigación. En primer lugar, se ha comprobado que el liderazgo servidor está positivamente relacionado con el compromiso laboral con un coeficiente de correlación de 0.522. El modelo de regresión que considera a liderazgo servidor como

predictor explica el 26.8% de los cambios del compromiso laboral. Asimismo, se ha identificado que el indicador que tiene mayor correlación es el comportamiento ético de los líderes y esto indica que, si aumenta la percepción de liderazgo, mayor será el compromiso laboral de los empleados. Es decir, que si los trabajadores perciben que los líderes los ayudan a crecer y tener éxito, que ponen a los colaboradores primero y se comportan éticamente, entonces, como resultado se conseguirá que tengan un mayor sentido de pertenencia, un alto compromiso en el cumplimiento con sus actividades diarias y una intención de quedarse en la empresa por mucho tiempo.

En segundo lugar, se ha comprobado que el soporte organizacional percibido está positivamente relacionado con el compromiso laboral con un coeficiente de 0.648. El modelo de regresión que incluye al soporte organizacional percibido como variable independiente explica el 41.7% de las variaciones del compromiso laboral. Esta relación está especialmente reforzada por el aspecto relacionado con valorar la contribución a los colaboradores, el cual obtuvo el mayor coeficiente de correlación. Esto refleja que, si aumenta la percepción de soporte organizacional percibido, aumenta también el compromiso laboral de los colaboradores. Es decir, si los colaboradores se sienten importantes y escuchados por la empresa, esto reforzará el compromiso laboral a través de la identificación con los objetivos de la empresa y su rol con la sociedad generando un sentido de pertenencia y orgullo por parte de los trabajadores.

En tercer lugar, se ha comprobado que el liderazgo servidor está positivamente relacionado con el soporte organizacional percibido con un coeficiente de correlación que asciende a 0.751. El modelo de regresión entre estas dos variables explica el 56,1% de los cambios en el soporte organizacional percibido. Esta relación está reforzada por el indicador de ayudar a los colaboradores a crecer y tener éxito. Este resultado indica que, si aumenta el liderazgo servidor dentro de la empresa, aumentará también la percepción de soporte organizacional percibido. Esto demuestra que, si los líderes de la empresa se integran con los colaboradores en actividades operativas y sacrifican su tiempo para el bienestar colectivo, entonces se reforzará la percepción de que un buen líder los acompaña, dando como resultado que los empleados se sientan importantes y motivados a hablar sobre las necesidades de la empresa.

Finalmente, se observó que cuando se evalúa en simultáneo el impacto del liderazgo servidor y del soporte organizacional percibido sobre el compromiso laboral, se encuentra que la variable de soporte organizacional percibido es un predictor estadísticamente significativo que influye directamente sobre el compromiso laboral. Por otro lado, el liderazgo servidor no se comporta como un predictor estadísticamente significativo, es decir, no tiene un efecto directo sobre el compromiso laboral. Sin embargo, se puede decir que el liderazgo servidor influye de manera indirecta en el compromiso laboral a través del soporte organizacional percibido.

Adicionalmente, cuando se analizan en simultáneo el impacto de los indicadores de liderazgo servidor y soporte organizacional percibido, se encuentra que los indicadores que intervienen con una relación estadísticamente significativa sobre el compromiso laboral son: valora la contribución de los colaboradores, interés en el bienestar de los colaboradores, y comportarse éticamente. Por lo tanto, Supermercados ACME, debe de resaltar estas tres características en la gestión de los mandos y en el clima organizacional de la compañía.



Conclusiones

- Respecto al cuestionario, la confiabilidad de los ítems para medir las variables y los indicadores corresponde a un rango de magnitud alta o muy alta. Esto demuestra que el instrumento de recolección de datos es aceptable y puede ser utilizado para esta y futuras investigaciones.

- Los empleados encuestados, tienen una percepción positiva del soporte organizacional que reciben, especialmente en lo referente al interés que tiene la empresa en el bienestar de sus colaboradores. Sin embargo, un grupo importante de los encuestados está en desacuerdo con reconocer que la empresa se enorgullece de sus logros. Este es un resultado que podría reflejar la necesidad de reforzar las prácticas de reconocimiento por el desempeño laboral.

- En cuanto al liderazgo servidor, el aspecto mejor evaluado fue el comportamiento ético de los jefes, seguido por la percepción de que ellos ayudan a sus colaboradores a crecer y tener éxito. Por otro lado, el indicador con menor promedio fue el relacionado con poner a los colaboradores primero, lo cual refleja que los líderes deben esforzarse por demostrar a sus colaboradores el apoyo que les están brindando en sus actividades operativas.

- Respecto al compromiso laboral, los encuestados manifiestan que se sienten responsables de realizar su trabajo correctamente y que tienen la intención de seguir trabajando para la empresa en el corto y largo plazo. Sin embargo, el compromiso afectivo obtuvo la menor valoración, especialmente cuando se consultó a los colaboradores si perciben como suyos los problemas de la empresa.

- Se comprobó que existe una relación positiva media entre el soporte organizacional percibido y el compromiso laboral. Esto implica que si los colaboradores sienten que son importantes para la compañía y que la empresa está interesada en su bienestar, entonces, incrementarán su sentido de pertenencia e identificación con Supermercados ACME, dando como resultado un mayor compromiso laboral.

- Por otro lado, se comprobó que existe una relación positiva media entre el liderazgo servidor y el compromiso laboral. Esto refleja que, si los trabajadores perciben que los líderes los ayudan a crecer y tener éxito, que ponen a los colaboradores primero y que se comportan éticamente, entonces, los trabajadores tendrán un mayor nivel de compromiso en el cumplimiento de sus actividades diarias y querrán continuar vinculados con la empresa en el largo plazo.

- Adicionalmente, se comprobó que el liderazgo servidor y el soporte organizacional percibido están positivamente relacionados. Esto demuestra que, si los líderes de la empresa se integran con los colaboradores en actividades operativas, sacrifican su tiempo para el bienestar de su equipo y actúan con honestidad, entonces, es probable que los empleados se sientan importantes y perciban que la empresa está interesada en su bienestar.

- Por otro lado, cuando se evalúa en simultáneo el impacto del liderazgo servidor y del soporte organizacional percibido sobre el compromiso laboral, se encontró que el liderazgo servidor no tiene un impacto directo sobre el compromiso, pero sí ejerce un efecto indirecto a través del soporte organizacional percibido.

- Finalmente, se comprobó que hay tres indicadores que ejercen efecto directo y en simultáneo sobre el compromiso laboral: valorar la contribución de los colaboradores, interés en el bienestar de los colaboradores y comportarse éticamente.



Recomendaciones

En primer lugar, se recomienda a Supermercados ACME que realice las siguientes actividades para fortalecer el soporte organizacional percibido por sus colaboradores:

- Implementar el reconocimiento conocido como “El empleado del mes”, en el cual participen todos los colaboradores. Este programa debe destacar y/o premiar a las personas que hayan realizado mejor su trabajo en base a indicadores clave de desempeño o cumplimiento de objetivos mensuales.

- Implementar el reconocimiento público el día de cumpleaños del colaborador, cuando este inicie y finalice sus labores.

- Aprovechando que más del 60% de empleados siente que la empresa está interesada en su bienestar y dispuesta a ayudarlos, se sugiere aplicar campañas para el cuidado de la salud, animándolos a realizar actividades físicas, fijando objetivos alcanzables según el puesto de trabajo, con el fin de mitigar los riesgos de la alta carga laboral.

- Adicionalmente, se sugiere implementar jornadas de *feedback* (retroalimentación) de manera trimestral dentro de la compañía para poder conocer las necesidades y/o requerimientos de los colaboradores en sus puestos de trabajo a fin tener una comunicación interna fluida y eficiente.

- Por último, se recomienda que se haga seguimiento al conocimiento del trabajador sobre la empresa, que interiorice para qué existe Supermercados ACME e indicarle cómo es que su trabajo contribuye a la compañía. Se podría aprovechar el contexto pandemia COVID en que empresas, como Supermercados ACME, son clave para el suministro de alimentos y más

Por otro lado, para fortalecer la variable liderazgo servidor y reforzar el compromiso laboral, se recomienda las siguientes actividades:

- Desarrollar talleres de liderazgos para los mandos medios enfocados en *coaching* y características de liderazgo servidor.

- Realizar sesiones de *coaching* mensuales en las que participen el jefe con cada colaborador de su equipo, con el objetivo de buscar su máximo desarrollo profesional y personal. Esta práctica permitiría que los jefes se acerquen a sus colaboradores y mejoren su capacidad de escucha.

- Implementar círculos de liderazgo, en donde todos los jefes se reúnan periódicamente con la finalidad de compartir con ejemplos reales la aplicación de prácticas relacionadas con el liderazgo servidor (dar el ejemplo, interés en el desarrollo de sus colaboradores).

Adicionalmente, se recomienda aplicar la misma encuesta en otras sucursales de Supermercados ACME, con el objetivo de conocer los niveles de la percepción del liderazgo servidor, el soporte organizacional y el compromiso laboral, y con ello, realizar un análisis tanto situacional como regional.

Por último, para futuras investigaciones, se aconseja aplicar la misma encuesta en otros supermercados o tiendas a nivel nacional con el fin de validar las correlaciones en diferentes contextos sociales y culturales.



Lista de referencias

- Al-Omar, H. A., Arafah, A. M., Barakat, J. M., Almutairi, R. D., Khurshid, F. y Alsultan, M. S. (2019). The impact of perceived organizational support and resilience on pharmacists' engagement in their stressful and competitive workplaces in Saudi Arabia. *Saudi Pharmaceutical Journal*, 27(7), 1044–1052.
- Appelbaum, N. P., Lee, N., Amendola, M., Dodson, K. y Kaplan, B. (2019). Surgical Resident Burnout and Job Satisfaction: The Role of Workplace Climate and Perceived Support. *The Journal of Surgical Research*, 234, 20–25.
- Aubé, C., Rousseau, V. y Morin, E. M. (2007). *Perceived organizational support and organizational commitment* (Vol. 22).
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación (Tercera edición). Pearson.
- Casal y Mateu (2003). Tipos de muestreo. *Epidem*, 1(3-7).
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64–72.
- Dahleez, K. (2020). Servant leadership and affective commitment: the role of psychological ownership and person. *Emerald*, 1–19.
- Eisenberger, R [R.] (2001). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51.
- Eisenberger, R [R.], Huntington, R., Hutchison, S. y Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Gestión (2019, 31 de mayo). Economía, 1. [https://gestion.pe/economia/lima-concentra-72-supermercados-seguida-piura-libertad-nndc-268686-noticia/#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20Direcci%C3%B3n%20de%20Estudios,\(5%25\)%2C%20entre%20otros](https://gestion.pe/economia/lima-concentra-72-supermercados-seguida-piura-libertad-nndc-268686-noticia/#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20Direcci%C3%B3n%20de%20Estudios,(5%25)%2C%20entre%20otros).
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación (6a ed.). McGraw-Hill.
- Hsiao, C., Lee, Y.-H. y Chen, W.-J. (2015). The effect of servant leadership on customer value co-creation: A cross-level analysis of key mediating roles. *Tourism Management*, 49, 45–57.
- Hueso, C. (2012). Metodología y Técnicas cuantitativas de Investigación (Vol. 1). Universitat Politècnica de Valencia.
- Hunt, S., Wood, V. y Chonko, L. (1989). Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing. *Journal of Marketing*, 53(79-90).

- Jang, J. y Kandampully, J. (2018). Reducing Employee Turnover Intention Through Servant Leadership in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19(2), 125–141.
- Kotter, J. (1990). *A force for change*. The Free Press.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology* (3rd edition). SAGE.
- 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.
- Ling, Q., Lin, M. y Wu, X. (2016). The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism Management*, 52, 341–368.
- Lord, R. G., Brown, D. J. y Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(167-203).
- Meyer, J. y Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. y Allen, N. (2004). TCM Employee Commitment Survey: Academic Users Guide 2004. University of Western Ontario, 1–16.
- Paillé, P., Raineri, N. y Valeau, P. (2016). The Effects of the Psychological Contract Among Professional Employees Working in Non-Professional Organizations. *Relations Industrielles*, 71(3), 521–543.
- Rai, R. y Prakash, A. (2016). How do servant leaders ignite absorptive capacity? The role of epistemic motivation and organizational support. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 32(2), 123–134.
- Rhoades, L [L.], Eisenberger, R [R.] y Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.
- Rhoades, L [Linda] y Eisenberger, R [Robert] (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Ruiz, C. (2002). Confiabilidad. Programa Interinstitucional Doctorado En Educación, 1, 12.
- San Martín, S. (2013). La confianza, la satisfacción, las normas relacionales, el oportunismo y la dependencia como antecedentes del compromiso laboral del trabajador. *Contaduría Y Administración*, 58(2), 11–38.

- Stone, A., Russel, R. y y Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *The Leadership & Organization*, 25(4), 349–361.
- Toro, F. (2007). Incidencia de la imagen gerencial sobre el apoyo organizacional percibido. *Revista Interamericana De Psicología Ocupacional*, 26(1), 46–55.
- Winston, B. y Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6–66.
- Young, J., Young, E. y Doo-Seung, H. (2016). Work-related Attitudes of Non-regular and Regular Workers in Korea: Exploring Distributive Justice as a Mediator. *Development and Soceity*, 45(39-67).
- Zalles, J. H. (2011). *Liderazgo: Un concepto en evolución*. Konrad Adenauer Stiftung.





Apéndices

Apéndice 1 Formato de Validación para profesores

Variable	Indicadores	Ítems
Soporte Organizacional Percibido	Valora la contribución de los colaboradores	Supermercados ACME, se enorgullece de mis logros
		Supermercados ACME valora mis contribuciones para el bienestar de la empresa
		Supermercados ACME presta atención a mis opiniones
	Interés en el bienestar de los colaboradores	Supermercados ACME realmente se preocupa por mi bienestar.
		Supermercados ACME tiene en cuenta mis metas y valores.
		Supermercados ACME, está dispuesto ayudarme si necesito un favor especial
Liderazgo servidor	Ayudar a los colaboradores a crecer y tener éxito	Mi gerente pone como prioridad mi desarrollo profesional.
		Mi gerente está interesado en que yo logre mis metas profesionales.
		Mi gerente me da experiencias de trabajo que me permiten desarrollar nuevas habilidades.
		Mi gerente desea saber mis metas profesionales.
	Poner a los colaboradores primero	Mi gerente se preocupa más por mi éxito que por el suyo.
		Mi gerente pone mis intereses sobre los suyos.
		Mi gerente sacrifica sus intereses para que yo atienda mis necesidades.
		Mi gerente hace lo que esté a su alcance para que mi trabajo sea más sencillo.
	Comportarse éticamente	Mi gerente sostiene altos estándares éticos.
		Mi gerente siempre es honesto.
		Mi gerente nunca compromete sus principios éticos para alcanzar el éxito.
		Mi gerente valora la honestidad antes que las utilidades (ganancias).
Compromiso Laboral	Compromiso afectivo	Estaría feliz de hacer el resto de mi carrera profesional con esta empresa.
		Siento que los problemas de esta organización son los míos.
		Esta organización significa mucho para mí.
	Compromiso normativo	Es mi deber cumplir las obligaciones de trabajo acordadas con esta empresa
		Siento que soy responsable de realizar mi trabajo correctamente
		Debo corresponder a lo que me aporta la empresa cumpliendo bien con mi trabajo
	Compromiso continuación	Tengo intención de seguir trabajando en esta empresa
		Espero que mi relación con esta empresa dure mucho tiempo
		Me gustaría que la relación que mantengo con esta empresa siga siendo así o incluso mejor en el futuro.

Apéndice 2

Resultados de la Tabla 4.9

Resumen del modelo				
	Modelo	R cuadrado	Modelo	Error estándar de la estimación
	,59506			
1	,522 ^a	,273	,268	,59506
a. Predictores: (Constante), Liderazgo				

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	21,774	1	21,774	61,491	,000 ^b
	Residuo	58,071	164	,354		
	Total	79,845	165			

a. Variable dependiente: CompromisoOrg

b. Predictores: (Constante), Liderazgo

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	2,415	,199		12,104	,000
	Liderazgo	,450	,057	,522	7,842	,000

a. Variable dependiente: CompromisoOrg

Apéndice 3

Resultados de la tabla 4.11

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,648 ^a	,420	,417	,53129

a. Predictores: (Constante), SoporteOrg

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	33,552	1	33,552	118,864	,000 ^b
	Residuo	46,293	164	,282		
	Total	79,845	165			

a. Variable dependiente: CompromisoOrg

b. Predictores: (Constante), SoporteOrg

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	1,817	,199		9,141	,000
	SoporteOrg	,598	,055	,648	10,902	,000

a. Variable dependiente: CompromisoOrg

Apéndice 4

Resultados de la tabla 4.13

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,751 ^a	,564	,561	,49955

a. Predictores: (Constante), Liderazgo

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	52,876	1	52,876	211,882	,000 ^b
	Residuo	40,927	164	,250		
	Total	93,802	165			

a. Variable dependiente: SoporteOrg

b. Predictores: (Constante), Liderazgo

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	1,173	,167		7,003	,000
	Liderazgo	,702	,048	,751	14,556	,000

a. Variable dependiente: SoporteOrg

Apéndice 5
Resultados de la tabla 4.14

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,650 ^a	,423	,416	,53159

a. Predictores: (Constante), Liderazgo, SoporteOrg

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	33,783	2	16,891	59,774	,000 ^b
	Residuo	46,062	163	,283		
	Total	79,845	165			

a. Variable dependiente: CompromisoOrg

b. Predictores: (Constante), Liderazgo, SoporteOrg

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	1,779	,203		8,761	,000
	SoporteOrg	,542	,083	,587	6,519	,000
	Liderazgo	,070	,078	,081	,904	,368

a. Variable dependiente: CompromisoOrg

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
2	,699 ^a	,489	,473	,50520

a. Predictores: (Constante), CompÉtico, Bienestar, OtrosPrimero, Contribución, Crecer

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
2	Regresión	39,009	5	7,802	30,569	,000 ^b
	Residuo	40,836	160	,255		
	Total	79,845	165			

a. Variable dependiente: CompromisoOrg

b. Predictores: (Constante), CompÉtico, Bienestar, OtrosPrimero, Contribución, Crecer

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
2	(Constante)	1,878	,198		9,465	,000
	Contribución	,248	,096	,281	2,591	,010
	Bienestar	,242	,090	,277	2,677	,008
	Crecer	,004	,091	,006	,048	,961
	OtrosPrimero	-,275	,081	-,319	-3,391	,001
	CompÉtico	,337	,086	,435	3,936	,000

a. Variable dependiente: CompromisoOrg

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
3	,668 ^a	,447	,437	,52216

a. Predictores: (Constante), CompÉtico, Bienestar, Contribución

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
3	Regresión	35,675	3	11,892	43,615	,000 ^b
	Residuo	44,170	162	,273		
	Total	79,845	165			

a. Variable dependiente: CompromisoOrg

b. Predictores: (Constante), CompÉtico, Bienestar, Contribución

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
3	(Constante)	1,724	,198		8,686	,000
	Contribución	,223	,099	,252	2,259	,025
	Bienestar	,224	,089	,256	2,520	,013
	CompÉtico	,179	,065	,232	2,759	,006

a. Variable dependiente: CompromisoOrg