



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

LIDERAZGO DE SERVICIO Y
COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN
COLABORADORES DE UNA
UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA –
PERÚ

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MAESTRA EN COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL CON MENCIÓN EN
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DANITZA EMILY LUPACA HUARAC

LIMA – PERÚ

2025

ASESOR

DR. HELDER JOEL MOLINA QUIÑONES

JURADO DE TESIS

MG. PATRICIA DORA IPARRAGUIRRE BALTAZAR

PRESIDENTE

MG. NIDIA MERCEDES TORRES MUÑOZ

VOCAL

MG. BRITTA SABINE BAETHGE TALLEDO

SECRETARIA

DEDICATORIA.

A Dios, por ser mi guía constante, refugio en la incertidumbre y fuente de cada
bendición derramada en este camino.

A mis padres, por su esfuerzo incansable, su ejemplo y amor incondicional.

A mi esposo, por su apoyo firme, su paciencia y por creer en mí incluso cuando
yo dudaba.

A mis hermanos, por estar presentes en cada paso, alentando mis sueños como si
fueran propios.

AGRADECIMIENTOS.

A Dios y mi familia.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Tesis Autofinanciada

DECLARACIÓN DE AUTOR			
FECHA	08	ENERO	2025
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EGRESADO	LUPACA HUARAC DANITZA EMILY		
PROGRAMA DE POSGRADO	MAESTRÍA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
AÑO DE INICIO DE LOS ESTUDIOS	2020		
TITULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE GRADO	LIDERAZGO DE SERVICIO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA – PERÚ		
MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO	TESIS		
Declaración del Autor El presente Trabajo de Grado es original y no es el resultado de un trabajo en colaboración con otros, excepto cuando así está citado explícitamente en el texto. No ha sido ni enviado ni sometido a evaluación para la obtención de otro grado o diploma que no sea el presente.			
Teléfono de contacto (fijo / móvil)	959627910		
E-mail	Danitzalupaca@cagmail.com		



Firma del egresado
DNI 71138723

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

SUMMARY

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	OBJETIVOS.....	5
III.	MARCO TEÓRICO.....	6
IV.	METODOLOGÍA	28
V.	RESULTADOS.....	40
VI.	DISCUSIÓN.....	52
VII.	CONCLUSIONES	57
VIII.	RECOMENDACIONES.....	59
IX.	REFERENCIAS.....	60
X.	<i>ANEXOS</i>	

RESUMEN

La investigación realizada tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo de servicio y el compromiso organizacional en colaboradores de una universidad privada de Lima, Perú. Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional y diseño no experimental. La muestra estuvo compuesta por 300 empleados de la universidad. Se aplicaron dos instrumentos validados: la Escala de Compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991) y el Servant Leadership Survey de Van Dierendonck y Nuijten (2011), cuya validez de contenido fue validada mediante el juicio de expertos. Se calculó la fiabilidad de ambos instrumentos, obteniendo un índice de Alfa de Cronbach de 0.91 para el compromiso organizacional y 0.94 para el liderazgo de servicio.

Los resultados muestran una correlación positiva y significativa entre el liderazgo de servicio y el compromiso organizacional, con un coeficiente de correlación de Pearson de $r(300) = 0.89$, $p < 0.001$. También se detectaron correlaciones significativas en las dimensiones del compromiso: afectiva ($r(300) = 0.63$), de continuidad ($r(300) = 0.75$) y normativa ($r(300) = 0.66$). Estos hallazgos sugieren que un liderazgo centrado en el servicio no solo incrementa el compromiso emocional de los colaboradores, sino que también reduce la intención de rotación y fortalece la lealtad hacia la organización. Las implicancias de este estudio destacan la importancia de fomentar un estilo de liderazgo basado en el servicio, ya que esto puede mejorar significativamente el compromiso organizacional y, en consecuencia, optimizar el ambiente laboral y el rendimiento institucional.

Palabras claves: Liderazgo de Servicio, Compromiso Organizacional, Recursos Humanos, Motivación, Cultura Organizacional.

SUMMARY

The aim of the research was to determine the relationship between service leadership and organizational commitment in employees of a private university in Lima, Peru. This study adopted a quantitative approach, correlational level and non-experimental design. The sample consisted of 300 employees of the university. Two validated instruments were applied: the Organizational Commitment Scale of Meyer and Allen (1991) and the Servant Leadership Survey of Van Dierendonck and Nuijten (2011), whose content validity was validated by expert judgment. The reliability of both instruments was calculated, obtaining a Cronbach's Alpha index of 0.91 for organizational commitment and 0.94 for service leadership.

The results reveal a positive and significant correlation between servant leadership and organizational commitment, with a Pearson correlation coefficient of $r(300) = 0.89$, $p < 0.001$. Additionally, significant correlations were observed in the dimensions of commitment: affective ($r(300) = 0.63$), continuance ($r(300) = 0.75$), and normative ($r(300) = 0.66$). These findings suggest that a service-oriented leadership style not only enhances employees' emotional commitment but also reduces turnover intention and strengthens loyalty to the organization. The implications of this study underscore the importance of fostering a leadership style based on service, as it can significantly improve organizational commitment and, consequently, optimize the workplace environment and institutional performance.

KEYWORDS:

Servant Leadership, Organizational Commitment, Human Resources, Motivation, Organizational Culture.

I. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, el compromiso organizacional ha cobrado especial relevancia en los últimos años, ya que el 80 % de los empleados considera que el compromiso organizacional es un tema muy importante para el éxito de la organización (Deloitte, 2020). Dicho compromiso se relaciona con el sentido de pertenencia, la responsabilidad e implicación activa del trabajador en su entorno laboral (Estrada & Mamani, 2020).

A pesar de la relevancia del compromiso organizacional a nivel mundial, en el Perú aún existen empresas con empleados que presentan bajo compromiso en diversos sectores. Esto se evidencia en una empresa de la ciudad de Huancayo, donde se encontró que el 64 % de los empleados presenta un nivel inadecuado de compromiso organizacional (Osores y Osorio, 2023). Asimismo, en un municipio de la provincia de Cajamarca, el 73 % de los trabajadores consideraba que el compromiso organizacional era deficiente (Alberca et al., 2023). También, en una empresa privada de Lima, se ha encontrado que solo el 29 % de los empleados se encuentra comprometido con la organización (Alegre, 2024). Estos resultados demuestran una tendencia de bajo nivel de compromiso organizacional en el Perú.

Esta problemática no es ajena al sector educativo peruano, pues se ha determinado que el 69 % del personal presenta un nivel bajo de compromiso organizacional en una institución educativa privada con sede en Arequipa y Lima (Cuzcano, 2022). De igual modo, en otra institución privada de la ciudad de Lima, se evidenció que más de la mitad de sus colaboradores mantenía un bajo grado de compromiso, lo que pone en evidencia la persistencia de esta dificultad dentro del sector educativo privado (Saccaco, 2022). Ante esta situación, resulta relevante

identificar los factores que podrían estar influyendo en el nivel de compromiso organizacional dentro de las instituciones educativas.

La falta de compromiso organizacional está asociada a las características del desempeño laboral, al ambiente laboral y a las funciones del trabajo (Hernández et al., 2018), así como a la falta de liderazgo de servicio (Jiang et al., 2020). Las características del liderazgo de servicio, como liderar con el ejemplo, participar en la toma de decisiones y mostrar preocupación por el bienestar de los empleados, están fuertemente asociadas con el compromiso organizacional y el cambio dentro de la organización (Jung et al., 2020)

De acuerdo con lo descrito en párrafos anteriores, se plantea la siguiente pregunta de investigación general: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo de servicio y el compromiso organizacional en los colaboradores de una universidad privada de Lima, Perú? Como preguntas específicas: ¿Cuál es la relación entre liderazgo de servicio y compromiso afectivo en una universidad privada de Lima-Perú?; ¿Cuál es la relación entre liderazgo de servicio y compromiso de continuidad organizacional en colaboradores de una universidad privada de Lima-Perú?; ¿Cuál es la relación entre liderazgo de servicio y compromiso normativo organizacional en colaboradores de una universidad privada de Lima-Perú?; ¿Cuál es la relación entre liderazgo de servicio y compromiso organizacional? y ¿Cuáles son las relaciones estructurales entre las dimensiones del liderazgo de servicio y las formas del compromiso organizacional (afectivo, de permanencia y normativo)?

Justificación

A pesar de que se han realizado muchos estudios sobre liderazgo y compromiso organizacional, existe una escasa investigación que analice la relación entre ambas

variables en instituciones de educación superior en los países de Latinoamérica y, en particular, en universidades privadas de Lima, Perú.

La presente investigación se enfoca en un tipo de liderazgo específico, el liderazgo de servicio, dentro de un contexto aún poco explorado, como lo es el entorno universitario privado en Lima, Perú. Esta situación se evidencia en la literatura revisada, las cuales se centra en centros corporativos o del sector salud de una forma general, dejando abierta la posibilidad de futuras investigaciones respecto a cómo se manifiesta esta relación en las instituciones educativas de Perú, particularmente en entornos privados que combinan exigencias académicas y administrativas.

Por otro lado, en América latina no se cuenta con estudios que analicen la correlación entre las variables liderazgo de servicio y compromiso organizacional utilizando los Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM). En los pocos estudios existentes, estos se han realizado empleando solo los coeficientes de correlación, los cuales presentan menor robustez en comparación con los estudios de SEM. Por ello, mediante el uso de los SEM, se contribuye a reafirmar la teoría de liderazgo de servicio de Van Dierendonck y Nuijten (2011).

Asimismo, el presente estudio servirá a las autoridades de las universidades y al Ministerio de Educación en el diseño e implementación de programas y/o proyectos direccionados a la reducción de la falta de compromiso organizacional y liderazgo de servicio. De esta manera, se evitarán pérdidas económicas y mejorará la calidad educativa, así como la reducción de la rotación de personal y el mejoramiento del clima organizacional.

Por último, al tratarse de un estudio de tipo transversal, los resultados permitirán reconocer la existencia de una relación significativa entre las variables analizadas, constituyendo una base relevante para futuras investigaciones que busquen examinar en mayor profundidad los efectos a largo plazo del liderazgo de servicio en el compromiso organizacional. Dado que la muestra es de una sola universidad, para generalizar los resultados, se recomienda replicar la investigación en otras universidades privadas con características similares.

II. OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar la relación entre liderazgo de servicio y compromiso organizacional en los colaboradores de una universidad peruana.

Objetivos Específicos

Determinar si existe relación entre liderazgo de servicio y compromiso afectivo organizacional en colaboradores de una universidad privada de Lima-Perú.

Determinar si existe relación entre liderazgo de servicio y compromiso de continuidad organizacional en colaboradores de una universidad privada de Lima-Perú.

Determinar si existe relación liderazgo de servicio y compromiso normativo organizacional en colaboradores de una universidad privada de Lima-Perú.

Describir la relación estructural entre las variables: liderazgo de servicio y compromiso organizacional.

III. MARCO TEÓRICO

3.1 Definiciones:

Liderazgo

El liderazgo se define como la capacidad de influir en un grupo u organización con el propósito de alcanzar metas o una visión compartida (Robbins & Judge, 2013). Asimismo, de acuerdo con Yukl (2010), el liderazgo comprende un conjunto de procesos orientados a ejercer dicha influencia, en los cuales el líder se encarga de guiar, motivar y buscar alternativas que faciliten el trabajo en equipo para el logro de objetivos. En el contexto empresarial, Duro (2010) conceptualiza el liderazgo organizacional como un sistema de gestión de equipos de trabajo diseñado para alcanzar objetivos de negocio (financieros, comerciales y/o de calidad de servicio al cliente) a través de la influencia que el líder ejerce sobre los miembros del equipo. En ese sentido, las estrategias de gestión organizacional se alinean con la productividad de los colaboradores y la influencia del liderazgo.

Liderazgo de Servicio

El concepto de liderazgo de servicio fue desarrollado por Greenleaf (1977), quien afirmó que los líderes deben priorizar las necesidades de su equipo con el objetivo de fomentar un mejor ambiente de trabajo y un alto nivel de compromiso. En ese sentido, Van Dierendonck y Nuijten (2011) desarrollaron un modelo estructurado que integra dimensiones como el empoderamiento, la rendición de cuentas, la humildad, la autenticidad, el coraje, la aceptación interpersonal, el reconocimiento de méritos y la responsabilidad social.

Compromiso

Meyer y Allen definen el compromiso organizacional como un estado psicológico que determina el vínculo entre un empleado y la organización, influyendo en la decisión del trabajador de salir o permanecer en la empresa (como se cita en Montoya, 2014).

Según Becker (1960), el compromiso se define como una situación en la que una persona realiza actividades vinculadas con la satisfacción de intereses personales. Estas actividades son el resultado de la participación de las personas en organizaciones y, mientras dicha vinculación exista, continuarán actuando de forma constante.

Según Porter et al. (1974), el compromiso organizacional se basa en la participación dentro de una organización determinada, reflejando un alto nivel de aceptación y creencia en las metas y valores de la institución donde labora, así como la voluntad de realizar esfuerzos considerables a nombre de la compañía y el deseo de continuar siendo parte de ella.

3.2. Modelos teóricos relevantes

Teorías de Liderazgo de Servicio

Modelo de Van Dierendonck y Nuijten (2011).

Van Dierendonck y Nuijten (2011) proponen un modelo estructurado de liderazgo de servicio, el cual comprende ocho dimensiones fundamentales: el empoderamiento, la rendición de cuentas, la humildad, autenticidad, el coraje, la aceptación interpersonal, ceder méritos y la responsabilidad social.

El modelo de Van Dierendonck y Nuijten (2011) utiliza el instrumento Servant Leadership Survey (SLS), el cual permite una evaluación empírica precisa del

liderazgo, ya que se basa en una operacionalización práctica de los comportamientos del líder servidor.

El modelo que presentan los autores es recomendado para entornos educativos y de desarrollo humano, ya que el liderazgo efectivo no solo implica resultados, sino también el crecimiento personal del equipo.

Teoría Funcional de Greenleaf (1977)

La teoría funcional de Greenleaf (1977) introdujo el concepto de liderazgo de servicio (servant leadership) como una filosofía y práctica organizacional, en la cual el rol principal de un líder es servir a los demás, dando prioridad al desarrollo y bienestar de su equipo. En esta teoría, el verdadero liderazgo se origina del deseo genuino de servir y no del ejercicio de autoridad. Entre las cualidades que debe tener un líder de servicio son la escucha activa, la empatía, la sanación de relaciones, el impulso al crecimiento de los demás y la construcción de equipo sólidos y colaborativos.

La teoría funcional de Greenleaf (1997) fue acogida en entornos educativos, de salud y de servicio social, donde se resalta el liderazgo ético y humano como un factor determinante para el desenvolvimiento y bienestar de los trabajadores. Asimismo, el éxito del líder se mide por el desarrollo del equipo que lo rodea en cuanto a crecimiento personal, autonomía y capacidad de servicio. De esta forma, no solo se fortalece la cohesión organizacional, sino también aumenta la confianza y compromiso, generando un impacto positivo a la organización.

Teoría de Russell y Stone (2002).

La teoría de Russell y Stone (2002) propone un modelo teórico de liderazgo de servicio en el cual se clasifican los atributos en dos grupos: funcionales y

acompañantes. Los atributos funcionales son la visión, la honestidad y la confianza; estos constituyen las competencias principales que el líder debe poseer. Los atributos acompañantes son la humildad, el coraje y la capacidad de servicio. Con ello, el líder no solo gestiona los procesos, sino que también modela comportamientos.

Esta teoría destaca por su aplicabilidad en el contexto de la identificación y desarrollo de líderes con un enfoque humanista, donde el resultado es colectivo. Russell y Stone (2022) mencionan que el objetivo final no es solo lograr las metas de la organización, sino contribuir al desarrollo integral de los trabajadores. Al integrar competencias personales con principios éticos, se genera una base sólida para un perfil o programa de formación en liderazgo.

Modelo de Liden et al. (2008)

El modelo de Liden, Wayne, Zhao y Henderson (2008) propone un enfoque empírico del liderazgo de servicio, basado en siete dimensiones: el empoderamiento, el comportamiento ético, el apoyo emocional, la justicia organizacional, la creación de valor para la comunidad, la humildad y el comportamiento de servicio. Al enfocarse en aspectos observables del comportamiento del líder, este modelo facilita su medición e implementación como competencia de desarrollo directivo.

Una de las mayores virtudes de este enfoque es su énfasis en la ética y la equidad como elementos esenciales del liderazgo. Quienes lideran bajo este modelo no solo fortalecen a sus colaboradores, sino que también promueven una cultura organizacional basada en la justicia y la responsabilidad social, trascendiendo los intereses individuales. Esta visión integral del liderazgo de servicio no solo

favorece el rendimiento y el bienestar dentro de la organización, sino que también genera un efecto positivo en la sociedad, reforzando el propósito superior de la institución.

Teorías del compromiso organizacional.

Modelo de Meyer y Allen (1991).

La teoría conceptualiza el compromiso organizacional como un constructo tridimensional, validado en diversos países y contextos, lo cual permite comprender cómo diferentes motivaciones influyen en la permanencia de los colaboradores. El compromiso afectivo representa la conexión emocional que el trabajador mantiene con la organización; el compromiso de continuidad representa los costos percibidos de abandonar la organización, y el compromiso normativo representa la obligación moral de permanecer en la organización.

Este enfoque ha sido ampliamente adoptado en estudios organizacionales por su respaldo teórico y su eficacia para explicar tanto la permanencia como las conductas de los colaboradores. Asimismo, facilita la identificación de diversas motivaciones que dan origen al compromiso, lo cual resulta clave para el desarrollo de estrategias de gestión del talento adaptadas a diferentes perfiles y necesidades.

Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964)

La teoría del intercambio social, propuesta por Blau (1964), sostiene que las relaciones laborales se basan en el principio de reciprocidad, según el cual una acción favorable por parte de uno de los actores genera una obligación moral de corresponder por parte del otro. En este contexto, el compromiso organizacional se entiende como una forma de respuesta de los colaboradores frente a los beneficios que perciben, ya sean materiales (incentivos o condiciones laborales) o intangibles

(respaldo emocional, el reconocimiento o las oportunidades de desarrollo profesional). Esta teoría permite comprender cómo las experiencias positivas en el entorno laboral fortalecen la confianza mutua y consolidan la relación entre el trabajador y la organización.

En base a la teoría de Blau (1964), el compromiso va más allá de una disposición interna del empleado, ya que se construye a partir de un proceso continuo de intercambio con la organización. Cuando los colaboradores sienten que son tratados con justicia, respeto y una preocupación auténtica por su bienestar, tienden a responder con mayor dedicación, fidelidad e intención de permanecer en la institución. Así, un estilo de gestión basado en la equidad y el apoyo influye significativamente en el fortalecimiento del compromiso organizacional, lo que repercute de forma positiva en la retención del talento, el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

Teoría de la Identidad Social (Tajfel & Turner, 1986)

La teoría propuesta Tajfel y Turner (1986) sostiene que los trabajadores buscan definirse en función de su pertenencia a grupos sociales. Dicha pertenencia genera un sentido de identidad que influye directamente en las actitudes y los comportamientos del trabajador. De esta forma, cuando un trabajador se identifica con su organización, compartiendo sus valores, visión y cultura, desarrolla un compromiso más fuerte, volviéndose una característica importante la disposición a ayudar y representar a la institución positivamente.

La teoría propuesta es relevante para organizaciones en las cuales la cultura corporativa está bien definida y es compartida por todos sus miembros. La identidad grupal no solo aumenta el sentido de pertenencia, sino que actúa como un sistema

de cohesión que impulsa al trabajador a tener un comportamiento congruente con las normas y expectativas de la organización.

Teoría de la apuesta lateral de Becker (1960)

Becker (1960) introdujo la teoría del compromiso como “apuesta lateral” (side-bet theory), la cual plantea que el compromiso de los trabajadores depende de la magnitud de las inversiones personales que realizan en la organización y que podrían perder si deciden abandonar la organización. Estas inversiones pueden ser tangibles, tales como beneficios laborales y tiempo de servicio en la organización, o intangibles, tales como reputación profesional, relaciones interpersonales o estabilidad emocional lograda.

En resumen, el compromiso se considera un mecanismo de retención que tiene como base la racionalidad y los costos que puedan generarse por la desvinculación, siendo esta teoría más aplicable en contextos donde los trabajadores valoran la estabilidad y los recursos acumulados a lo largo del tiempo. A pesar de que la teoría propuesta por Becker (1960) no está asociada a un vínculo emocional, representa una forma efectiva de retención que las empresas deben considerar en su gestión para fortalecer su sentido de pertenencia y prolongar su vinculación.

Teoría del compromiso organizacional de Porter et al. (1974)

Porter et al. (1974) definieron el compromiso organizacional como la magnitud que una persona se identifica con los objetivos de la organización, está involucrada de forma activa en el cumplimiento de ellos y el grado de seguir permaneciendo en la organización, vinculando así el compromiso con la satisfacción laboral y la intención de permanencia de los trabajadores.

Los componentes definidos para esta teoría comprenden la aceptación de los valores organizacionales, la disposición para realizar tareas significativas en beneficio de la organización y el deseo explícito de continuar siendo parte de ella.

La teoría considera que el comportamiento de los trabajadores está influido de forma directa por el compromiso de los líderes. En el contexto organizacional, el compromiso se interpreta como una fuerza motivacional positiva, la cual puede ser fortalecida con un liderazgo efectivo, una cultura organizacional sólida y el reconocimiento al trabajador.

3.3 Modelos Teóricos que sustenta la investigación

La presente investigación se sustenta en el modelo de liderazgo de servicio propuesto por Van Dierendonck y Nuijten (2011), así como en el modelo de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991). La elección de estos enfoques teóricos se fundamenta en su solidez empírica, su aplicabilidad comprobada en contextos institucionales y su capacidad para ser evaluados mediante instrumentos psicométricos validados.

El modelo de Van Dierendonck y Nuijten (2011) resulta especialmente pertinente para el contexto universitario, ya que promueve un estilo de liderazgo enfocado en el bienestar, la confianza y el desarrollo de los colaboradores. Este enfoque favorece la construcción de un clima organizacional saludable, esencial en instituciones educativas, donde el acompañamiento ético, humano y formativo es prioritario. Además, su estructura multidimensional permite una evaluación detallada de las características del liderazgo que inciden directamente en el compromiso organizacional.

Por su parte, el modelo de Meyer y Allen (1991) permite distinguir con claridad las diferentes formas de vinculación que los colaboradores pueden establecer con la institución, aportando así una visión integral del compromiso organizacional. Esta diferenciación resulta particularmente útil en el ámbito universitario, donde comprender los niveles de compromiso del personal administrativo y docente puede contribuir al diseño de estrategias más eficaces para su fidelización, motivación y permanencia en la organización.

A continuación, se desarrollan ambas teorías con el objetivo de proporcionar un mayor entendimiento de las variables analizadas en esta investigación y de su impacto.

Teoría de Liderazgo de servicio por Van Dierendonck y Nuijten

La teoría del liderazgo de servicio de Van Dierendonck y Nuijten se centra en las características clave que definen este tipo de liderazgo. El primer aspecto es el empoderamiento, que tiene como objetivo motivar y formar a las personas, promover su desarrollo personal y fomentar una actitud proactiva y segura (Konczak et al., 2000). El segundo aspecto es la rendición de cuentas, donde los gerentes responsabilizan a las personas por el desempeño que controlan, generan confianza y establecen límites claros para el logro de objetivos (Van Dierendonck, 2011). El tercer aspecto es la negación del crédito, que es priorizar los intereses de los demás, brindar el apoyo necesario y salir cuando la tarea tiene éxito (Van Dierendonck & Nuijten, 2011).

Otras características importantes de la teoría incluyen la humildad, que se refiere a la capacidad de poner los logros en perspectiva y reconocer las limitaciones personales, lo cual se relaciona con ser fiel a uno mismo y expresar con precisión

los pensamientos y sentimientos internos (Morris, Brotheridge & Urbanski, 2005). El coraje es otro aspecto relevante, ya que implica la voluntad de asumir riesgos y explorar nuevas formas de resolver problemas (Russell & Stone, 2002). La aceptación interpersonal se refiere a la capacidad de comprender y compartir sentimientos, practicar la empatía y perdonar ofensas, aspectos esenciales para los líderes de servicio que buscan relaciones sólidas y entornos de confianza donde las personas reciben un mejor servicio (Van Dierendonck & Nuijten, 2011). Finalmente, la responsabilidad social implica asumir el compromiso con instituciones más grandes y priorizar el servicio en lugar del control y el interés propio (Peterson & Seligman, 2004).

La teoría del liderazgo de servicio de Van Dierendonck y Nuijten (2011) enfatiza la importancia del empoderamiento, la rendición de cuentas y la confianza como aspectos clave del liderazgo de servicio. Asimismo, resalta cualidades como la humildad, la autenticidad, el coraje, la aceptación mutua y la responsabilidad social como elementos esenciales de un enfoque de gestión eficaz del servicio.

Este modelo concibe el liderazgo de servicio como un constructo multidimensional compuesto por ocho dimensiones claramente definidas, las cuales explican cómo los líderes influyen en sus equipos desde un enfoque centrado en el servicio:

1. Empoderamiento:

El líder fomenta la autonomía, la iniciativa y el crecimiento profesional del trabajador a partir de la confianza que le otorga y del respaldo que brinda a las decisiones que este pueda tomar, lo que permite fortalecer su rol dentro del equipo (Van Dierendonck & Nuijten, 2011).

2. Rendición de cuentas:

El líder establece las expectativas de forma clara y promueve la responsabilidad de cada trabajador para el cumplimiento de los objetivos o resultados, motivando la autoevaluación y la mejora continua (Van Dierendonck & Nuijten, 2011).

3. Humildad:

Hace referencia a la aptitud del líder para identificar sus limitaciones, así como para aceptar la retroalimentación por parte del equipo, reconocer los aportes que puedan dar los demás y fomentar relaciones horizontales basadas en el respeto mutuo (Morris, Brotheridge & Urbanski, 2005).

4. Autenticidad:

Consiste en actuar de manera coherente y transparente con los propios valores, lo que genera credibilidad y confianza entre todos los miembros del equipo (Van Dierendonck & Nuijten, 2011).

5. Coraje:

El líder demuestra disposición para asumir riesgos, defender principios éticos y enfrentar desafíos organizacionales, incluso cuando ello implique oposición o incertidumbre (Russell & Stone, 2002).

6. Aceptación interpersonal:

Capacidad de empatizar, perdonar errores y crear un entorno de comprensión y confianza, lo que favorece la cohesión grupal y el bienestar emocional (Van Dierendonck & Nuijten, 2011).

7. Ceder méritos:

El líder reconoce públicamente los logros del equipo, evita asumir protagonismos personales y fortaleciendo el sentido de logro colectivo (Van Dierendonck & Nuijten, 2011).

8. Responsabilidad social:

Representa el compromiso del líder con el bienestar de la comunidad, la equidad y la sostenibilidad, más allá de los intereses individuales o institucionales (Peterson & Seligman, 2004).

Teoría de Compromiso organizacional de Meyer y Allen

El modelo de Meyer y Allen de 1997 - citado por Montoya, 2014- identificó tres dimensiones del compromiso organizacional, basadas en relaciones de causa y efecto. A continuación, se define cada una de las dimensiones:

Compromiso afectivo:

En esta dimensión, el vínculo emocional es el que une al trabajador con la organización. Se presenta cuando el trabajador conoce y se identifica con sus valores, se siente parte importante de la organización y continua en ella por decisión propia. En este tipo de compromiso, se evidencia una mayor satisfacción y disposición por parte del trabajador para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización (Johnson & Chang, 2006).

Compromiso de continuidad:

En esta dimensión se hace referencia a la percepción de los costos involucrados en la decisión de dejar la institución. El trabajador decide permanecer en la organización porque considera que podría perder beneficios adquiridos o que no encontraría una oportunidad similar. La dimensión de continuidad está relacionada

con factores como la estabilidad, la falta de alternativas y la antigüedad (Becker, 1960).

Compromiso normativo:

El compromiso normativo está basado en la obligación moral o ética que siente el trabajador de permanecer en la organización. Esta obligación surge de la percepción de que debe retribuir los beneficios recibidos, como la formación, la estabilidad laboral o el buen trato. El compromiso normativo suele referirse a la lealtad, permanencia voluntaria y cumplimiento normativo (Neves et al., 2018).

3.4. Antecedentes

De la Garza et al. (2020), en su estudio “El liderazgo de servicio en relación al involucramiento en el trabajo”, investigaron la relación entre el liderazgo de servicio y el compromiso organizacional en una muestra de 424 empleados en México. Los resultados indicaron una relación significativa entre el liderazgo de servicio y el compromiso de los empleados, con variables dependientes como la curación emocional ($t = 1.72, p < 0.05$), el empoderamiento ($t = 2.72, p < 0.01$) y el comportamiento ético ($t = 2.82, p < 0.05$). Los autores concluyeron que el liderazgo de servicio mejora el compromiso organizacional y contribuye al bienestar emocional de los empleados. Este artículo considera que el liderazgo de servicio es fundamental para promover un entorno laboral saludable y comprometido, con efectos directos en la productividad y éxito organizacional.

Jiang et al. (2020) desarrollaron un estudio titulado “Job characteristics as drivers of occupational commitment: The mediating mechanisms”, cuyo objetivo fue analizar de qué manera las características del trabajo influyen en el compromiso ocupacional, considerando como variables mediadoras la percepción del significado del trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización. La investigación empleó un enfoque cuantitativo y utilizó dos diseños: uno transversal con una muestra de 402 empleados, y otro longitudinal de tres fases con 172 participantes pertenecientes a empresas en China. Se aplicaron modelos de ecuaciones estructurales y el macro PROCESS para el análisis estadístico. Los hallazgos señalaron que características como la autonomía, la variedad de tareas y la retroalimentación tienen una asociación positiva con el compromiso ocupacional, y que esta relación se ve fortalecida cuando los

trabajadores perciben sentido en lo que hacen y tienen posibilidades de crecimiento profesional. En síntesis, el artículo concluye que el diseño del puesto es un factor clave para fomentar el compromiso, al impactar tanto en las percepciones como en las trayectorias laborales del personal.

Jung et al. (2020), en su estudio titulado “Empowering leadership, risk-taking behavior, and employees’ commitment to organizational change: The mediated moderating role of task complexity”, exploraron la relación entre el liderazgo empoderador y el compromiso de los empleados hacia los procesos de cambio organizacional, considerando como variables intermedias el comportamiento de toma de riesgos y la complejidad de las tareas asignadas. Se trató de una investigación cuantitativa con diseño transversal, aplicada a una muestra de 276 trabajadores de distintas organizaciones en Corea del Sur. Los datos fueron analizados mediante modelos de mediación y moderación, utilizando técnicas estadísticas como regresión jerárquica y bootstrap. Los hallazgos indicaron que el liderazgo empoderador favorece el compromiso hacia el cambio cuando los empleados se sienten en capacidad de asumir riesgos, y que este efecto se incrementa en entornos donde las tareas son complejas. En resumen, el estudio demuestra que un liderazgo basado en la autonomía y la confianza puede potenciar la disposición de los empleados a comprometerse con los cambios, especialmente en escenarios laborales de alta exigencia.

Yagil y Oren (2021), en su investigación “Servant leadership, engagement, and employee outcomes: The moderating roles of proactivity and job autonomy”, analizaron cómo el liderazgo de servicio influye en el compromiso laboral y el impacto en los resultados laborales de los empleados. En esta investigación,

utilizaron una muestra de 165 empleados distribuidos en 50 departamentos bancarios en Madrid. Los resultados mostraron que el liderazgo de servicio tuvo un efecto positivo significativo en el desempeño ($\beta = 0.31$, $p < 0.01$) y un efecto negativo significativo en la tardanza ($\beta = -2.35$, $p < 0.01$). El estudio concluye que el liderazgo de servicio mejora el desempeño de los trabajadores, pero tiene un impacto menor en personas con iniciativa. Asimismo, la investigación recomienda que se deben considerar las características de los trabajadores, ya que la relación entre liderazgo y compromiso es más fuerte en aquellos empleados con menor proactividad.

Hernández et al. (2018), en su artículo titulado “Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional”, se propusieron identificar los factores que influyen en el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores en una empresa del sector comercial en México. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental y de tipo descriptivo correlacional. La técnica empleada fue la encuesta, aplicada a una muestra de 80 colaboradores. Entre los resultados más relevantes, se encontró que el 48.75 % de los trabajadores presentaban un compromiso organizacional moderado, mientras que el 36.25 % evidenciaba un compromiso alto. Además, se determinó que los factores más influyentes eran la motivación personal, el ambiente laboral y la satisfacción con las condiciones laborales. En conclusión, el compromiso organizacional depende en gran medida de factores internos del trabajador, pero también del contexto que la organización proporciona. El estudio resalta la importancia de comprender y gestionar estos elementos para favorecer la permanencia y el desempeño del personal.

Ulukan et al. (2025) llevaron a cabo una investigación que examinó cómo las relaciones interpersonales entre los líderes y los académicos pueden influir en el nivel de compromiso hacia la organización en el ámbito de las ciencias del deporte. El estudio propuso que esta influencia ocurre tanto de forma directa como a través de dos factores psicológicos: el empoderamiento que los trabajadores sienten en su entorno laboral y el grado de escepticismo u opinión negativa que desarrollan frente a la organización. La muestra estuvo compuesta por más de 400 académicos de universidades en Turquía, y los datos fueron analizados utilizando un modelo de mediación múltiple. Los hallazgos revelaron que, cuando la relación entre líder y colaborador es sólida, los académicos tienden a sentirse más capaces e influyentes dentro de su entorno de trabajo, lo cual incrementa su compromiso institucional. Al mismo tiempo, una buena relación reduce el cinismo organizacional, lo que también contribuye a fortalecer el vínculo del trabajador con la organización. Estos resultados subrayan la importancia de las relaciones de confianza y reconocimiento como base para consolidar el compromiso en contextos académicos.

Çelik et al. (2024), en su estudio titulado “The relationship between inclusive leadership and innovative work behavior: The mediating role of inclusive climate and emotional commitment”, analizaron la relación entre el liderazgo inclusivo y el comportamiento innovador en el trabajo, considerando como variables mediadoras el clima inclusivo percibido y el compromiso emocional de los colaboradores. El estudio fue de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental de tipo correlacional y transversal. La muestra estuvo conformada por 364 docentes de escuelas públicas en Turquía. Para el análisis de los datos se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales mediante la técnica PLS-SEM. Los resultados mostraron

que el liderazgo inclusivo no influye directamente en la conducta innovadora, sino que lo hace de forma indirecta a través del establecimiento de un entorno inclusivo y el fortalecimiento del vínculo emocional con la organización. En síntesis, se concluyó que la promoción de un liderazgo participativo y respetuoso, que valore la diversidad y genere sentido de pertenencia, es un elemento clave para estimular la innovación entre los trabajadores. El estudio destaca la importancia de generar culturas organizacionales inclusivas como vía para fomentar el compromiso y la creatividad en contextos educativos.

Mayer et al. (2008) realizaron un estudio centrado en analizar si el liderazgo de servicio contribuye a satisfacer las necesidades de los colaboradores, abordando este vínculo desde la perspectiva de la justicia organizacional. Su investigación se desarrolló mediante dos estudios cuantitativos aplicados a empleados de distintas organizaciones en Estados Unidos, donde evaluaron cómo los comportamientos del líder servicial, caracterizados por la humildad, el enfoque en el bienestar del otro y la voluntad de servir, influyen en las percepciones de justicia organizacional y, en consecuencia, en la satisfacción de necesidades psicológicas básicas como el reconocimiento, el trato justo y la participación en decisiones. Los resultados mostraron que el liderazgo de servicio se asocia positivamente con la percepción de justicia distributiva, procedimental e interpersonal. Asimismo, este estilo de liderazgo fue un predictor significativo del bienestar y la satisfacción de los trabajadores. En síntesis, los autores concluyen que los líderes que orientados al servicio no solo generan entornos más justos, sino que también responden de forma más efectiva a las necesidades fundamentales de sus colaboradores.

Villanueva et al. (2018), en su investigación “Relación del desarrollo profesional y liderazgo con el compromiso organizacional de colaboradores millennials peruanos en una firma de servicios profesionales”, analizaron cómo el compromiso organizacional de los colaboradores millennials en Perú se ve afectado por el desarrollo profesional y el liderazgo. El objetivo principal fue evaluar la relación entre el desarrollo profesional, el liderazgo y el compromiso organizacional en una firma de servicios profesionales en Lima. El instrumento que utilizaron fue cuantitativo y correlacional, con una muestra de 150 empleados millennials en Lima. Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios relacionados a liderazgo y compromiso organizacional. Los resultados de la investigación evidenciaron una relación positiva significativa entre el liderazgo de servicio y compromiso organizacional de los millennials, sugiriendo que un liderazgo de servicio mejora de forma significativa el compromiso de los trabajadores más jóvenes. En conclusión, los autores destacan que las organizaciones deben promover un liderazgo dinámico, adaptable y orientado al servicio para responder a las expectativas laborales de las nuevas generaciones, cuyos valores y demandas difieren de los de cohortes anteriores.

Estrada y Mamani (2020), en su estudio titulado "Compromiso organizacional y desempeño docente en las instituciones de educación básica del distrito de Las Piedras – 2018", se propusieron analizar la relación existente entre el nivel de compromiso organizacional de los docentes y su desempeño profesional. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo descriptivo y correlacional, utilizando un corte transversal. La muestra estuvo compuesta por 83 docentes de una población de 106, seleccionados

mediante muestreo probabilístico estratificado. Para la recolección de datos se aplicaron instrumentos validados para ambas variables y el análisis estadístico se realizó utilizando el software SPSS. Los hallazgos mostraron una relación positiva y significativa entre el compromiso organizacional y el desempeño docente, evidenciada por un coeficiente de Spearman de $\rho = 0.724$ y un valor de $p = 0.000$. Esta evidencia empírica permite concluir que, a mayor compromiso por parte del docente con su institución, mayor será su nivel de desempeño. El estudio destaca la relevancia de fortalecer el compromiso organizacional como un factor clave para mejorar la calidad educativa, especialmente en contextos de educación básica.

Cuzcano (2022), en su investigación titulada "Compromiso organizacional y productividad en una asociación educativa privada de idiomas, Lima 2021", examinó la relación entre el nivel de compromiso organizacional y la productividad del personal en una institución privada de enseñanza de idiomas en Lima. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, correlacional y de corte transversal. La muestra estuvo compuesta por 100 trabajadores (entre personal administrativo y docente), seleccionados de una población de 130. Para la recolección de datos se aplicaron dos cuestionarios estructurados: la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (2012), adaptada por Montoya (2014), y la Escala de Productividad de Zapata (2018), ambas validadas previamente. Los resultados revelaron que el 69 % de los participantes mostraba bajo compromiso y el 93 % baja productividad. Se identificó una correlación positiva y significativa entre ambas variables ($\rho = 0.519$, $p < 0.01$), observándose también asociaciones entre las dimensiones del compromiso (afectiva, normativa y de continuidad) con aspectos de eficacia y eficiencia. En síntesis, el estudio

concluye que promover el compromiso organizacional en contextos educativos contribuye significativamente a mejorar los niveles de productividad del personal.

Saccaco (2022), en su investigación titulada “Clima organizacional y compromiso laboral de los docentes de una institución educativa privada de Ventanilla, Callao, 2022”, tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral en los docentes de dicha institución. Para lograrlo, empleó un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y de diseño no experimental transversal. La muestra estuvo compuesta por 36 docentes seleccionados mediante muestreo censal. Como instrumentos, se aplicaron cuestionarios validados para medir ambas variables. Entre los principales resultados, se encontró una correlación significativa y positiva entre el clima organizacional y el compromiso laboral, con un coeficiente de Spearman de 0.693 y un nivel de significancia de 0.000, lo que indica una relación directa y moderadamente alta entre ambas variables. Se concluyó que un mejor clima organizacional está asociado a un mayor compromiso por parte de los docentes. En resumen, el estudio aporta evidencia empírica relevante sobre la importancia de promover un entorno organizacional favorable para fortalecer el compromiso de los trabajadores en el ámbito educativo privado.

Pérez (2014), en su trabajo titulado “Motivación y compromiso organizacional en personal administrativo de universidades limeñas”, examinó la relación existente entre los distintos tipos de motivación laboral y el compromiso organizacional en el ámbito universitario. Su estudio empleó un enfoque cuantitativo de tipo correlacional y utilizó como instrumentos la Escala de Evaluación de Motivación en el Trabajo (MAWS) y la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y

Allen, adaptada al contexto local. La investigación se llevó a cabo con una muestra de 226 trabajadores administrativos pertenecientes a una universidad pública y otra privada de Lima. Entre los principales hallazgos se evidenció que la motivación autónoma se asocia positivamente con el compromiso afectivo, mientras que la motivación controlada guarda una relación más fuerte con el compromiso de continuidad. Asimismo, se identificó que quienes actúan por sentido del deber o por evitar sentimientos de culpa tienden a presentar un mayor nivel de compromiso normativo. A partir de estos resultados, se concluye que la forma en que los empleados se sienten motivados en sus labores tiene un impacto directo en el tipo de compromiso que desarrollan con su organización, lo cual refuerza la importancia de generar entornos laborales que favorezcan la autonomía y el sentido de pertenencia.

IV. METODOLOGÍA

Tipo y diseño de la investigación:

Esta investigación es de tipo básica o pura, la cual busca aumentar el conocimiento sobre un determinado tema, con el fin de generalizar y actualizar información que permita desarrollar teorías basadas en leyes y principios.

Asimismo, el presente estudio es no experimental, de corte transversal, el cual presenta dos alcances: El primero es de alcance correlacional, donde permite identificar y describir la relación entre las variables estudiadas y, el segundo es de alcance explicativo, donde, a través del modelo SEM, se busca encontrar una relación causal entre las variables. (Hernandez et al., 2014),

Población

La población del presente estudio fue tomada a los trabajadores de una universidad privada de Lima – Perú en 2023.

Criterios de Inclusión:

- Colaboradores que trabajen en una universidad privada de Lima - Perú, donde se hará el estudio.
- Colaboradores mayores de 18 años
- Colaboradores que pertenezcan al área académica, área de administrativa o área de servicios, con un contrato de medio tiempo o tiempo completo.
- Trabajadores que lleven trabajando un mínimo de 3 meses
- Colaboradores que accedan voluntariamente a la evaluación.
- Colaboradores de ambos sexos.

Criterios de Exclusión:

- Colaboradores que trabajen por horas o que lo hagan solo por recibos por honorarios.
- Colaboradores que trabajen menos de tres meses

- Colaboradores que hayan marcado de manera inadecuada los ítems del instrumento.
- Colaboradores que no hayan marcado todos los ítems del instrumento.
- Colaboradores que no desean participar.
- Colaboradores que no hayan completado el consentimiento informado.

Muestra

Tamaño de la muestra

Para el presente estudio, que combina un análisis correlacional con modelamiento de ecuaciones estructurales (SEM), se determinó el tamaño muestral considerando las recomendaciones metodológicas para este tipo de diseños. En primer lugar, para el componente de SEM, se siguió la propuesta de Kyriazos (2018), quien, tras revisar múltiples investigaciones, estableció que los estudios que emplean modelamiento de ecuaciones estructurales requieren muestras superiores a 250 participantes para garantizar la robustez de los análisis y la estabilidad de los parámetros estimados. En este caso, la muestra fue de 300 ($n=300$) cumpliendo los requisitos mencionados.

Respecto al análisis correlacional, al tratarse de la misma investigación y utilizar la misma población de estudio, se mantuvo el tamaño muestral ($n = 300$) definido para el SEM ($n > 250$), asegurando así que los análisis de correlación cuenten con suficiente poder estadístico. Si bien en los estudios correlacionales tradicionales suele calcularse el tamaño muestral mediante fórmulas específicas (como la de Cohen para pruebas de correlación), en este caso no se aplicó un cálculo matemático independiente, sino que se priorizó cumplir con el estándar más exigente (el de SEM) para garantizar la calidad de ambos tipos de análisis. De este modo, la muestra final de 300 participantes no solo satisface la recomendación de

Kyriazos (2018) para ecuaciones estructurales, sino que también resulta adecuada para examinar las relaciones correlacionales entre las variables de interés, manteniendo la consistencia metodológica en todo el estudio.

Selección de muestra

Para este estudio, se empleó un muestreo no probabilístico intencional, estrategia que permitió seleccionar deliberadamente a los participantes en función de criterios específicos previamente establecidos (Hernandez et al., 2014), garantizando que la muestra estuviera conformada exclusivamente por colaboradores académicos y administrativos de la universidad privada de Lima que cumplieran con las características requeridas para el análisis de las variables de estudio.

Variables

Definición conceptual

Compromiso Organizacional, el compromiso está definido como el conjunto de convicciones relativas y/o impresiones del trabajador hacia la empresa, que distinguen la asociación entre una persona y la entidad donde labora. De esta manera, se refleja una necesidad, un deseo u una obligación de continuar dentro de una empresa (Meyer & Allen, 1991).

Liderazgo, Fischman (2000) considera el liderazgo como la capacidad de una persona de poder influir positivamente en otras personas, guiando y dirigiendo a un grupo para lograr sus objetivos.

Tabla 2

Matriz de operacionalización: Compromiso Organizacional y Liderazgo

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Compromiso Organizacional	Se realiza la sumatoria de todos los reactivos, para luego clasificarlos según el posible valor de la variable.	Componente afectivo	Apego emocional Satisfacción de necesidades	Ordinal
		Componente de continuidad	Reconocimiento del valor institucional Vinculación institucional	
		Componente Normativo	Lealtad laboral Sentido de reciprocidad	
Liderazgo de servicio	Se realiza la sumatoria de todos los reactivos, para luego clasificarlos según el posible valor de la variable.	Liderazgo de servicio	Empoderamiento Responsabilizar Coraje Aceptación Humildad Responsabilidad social Ceder méritos Autenticidad	Nominal

Método y/o instrumento de recolección de datos

En la presente investigación se consideraron dos instrumentos de medición: Compromiso organizacional y Liderazgo. A continuación, se detalló la información de cada instrumento:

Compromiso Organizacional

Se utilizó la Escala de Compromiso Organizacional para medir el compromiso organizacional de Meyer et al. (1993), adaptada en Perú por Neyra et al. (2020) en docentes de diversas instituciones UGEL 006.

La escala consta de 18 ítems de tres dimensiones: compromiso emocional, compromiso de continuidad y compromiso normativo, cada uno con 6 ítems. Además, el formato de respuesta fue tipo Likert de 7 puntos, donde 7 = muy de acuerdo, 6 = de acuerdo, 5 = algo de acuerdo, 4 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 3 = algo en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 1 = totalmente en desacuerdo. Todos los ítems de la escala se promediaron para obtener una puntuación total para cada componente.

Para la consistencia interna de todo el instrumento (18 ítems), el alfa de Cronbach para cada mitad fue de 0,91 y 0,764, 0,790 y 0,756, respectivamente. Para probar la homogeneidad de las variables se utilizó KMO para su evaluación, logrando un índice aceptable de 0,916 y un chi-cuadrado de 670,524 utilizando Bartlett con 153 grados de libertad y nivel de significancia = 0,000 ($p < 0,001$). En el primer factor, las cargas oscilan entre 0,674 y 0,685; en el segundo factor, entre 0,834 y 0,557; y en el tercer factor, entre 0,724 y 0,669, lo que indica una correlación alta (≥ 0.40) (Neyra et al., 2020).

Asimismo, la escala fue utilizada y validada en el contexto peruano por Frkovich (2018), quien obtuvo un alto nivel de confiabilidad en el análisis de la escala total ($\alpha = .79$). Pérez (2014) determinó un constructo de buena validez, mostrando niveles aceptables y significativos de correlación en la subescala del instrumento, con un $r = .55$ en las áreas de compromiso afectivo y normativo, y un $r = .36$ en las áreas del compromiso de continuidad y normativo ($p < .01$), lo que mostró que el instrumento tenía la capacidad de medir la variable compromiso organizacional. De manera similar, se realizó el análisis de los datos y se obtuvieron los siguientes resultados del alfa de Cronbach: el compromiso afectivo fue de 0,82, el compromiso de continuidad fue de 0,72 y el compromiso normativo fue de 0,66. Por otro lado, Montoya (2014) mostró un alfa de Cronbach alto ($\alpha = .93$) para la escala total, indicando que este instrumento también tiene un buen nivel de confiabilidad. El alfa de Cronbach resultante fue de 0,897 para el compromiso afectivo, 0,774 para el compromiso de continuidad y 0,827 para el compromiso normativo.

Para la realización de este estudio se consideró un piloto con 74 participantes, donde se pudo encontrar que la dimensión de Afectividad obtuvo un cociente de Alpha de 0.730, mientras que la dimensión de Continuidad mostró un cociente de Alpha de 0.674 y la dimensión de Normativo alcanzó un cociente de Alpha de 0.719, evidenciando que el instrumento cuenta con una confiabilidad adecuada (Hoekstra et al., 2018). Debido a que el instrumento ya reportaba valores adecuados de confiabilidad y validez en estudios previos, no se realizó una validación de la estructura interna mediante un análisis factorial confirmatorio (AFC).

Liderazgo de servicio

El Servant Leadership Survey (SLS) fue construido por Van Dierendonck y Nuijten (2011) y ha sido validada en diversas culturas, mostrando adecuadas propiedades psicométricas a nivel internacional. Rodríguez et al. (2014) realizaron adaptaciones al SLS para hispanohablantes, demostrando su validez en España, Argentina y México. Esta herramienta evaluaba los aspectos esenciales del liderazgo de servicio, destacándose sobre otras ya que proporcionaba una visión clara de las cualidades clave del liderazgo de servicio, lo que permitía tomar medidas de mejora tanto para el colaborador como para la organización (Van Dierendonck, 2011).

La escala consta de 30 ítems que evalúan ocho aspectos del liderazgo de servicio desde las dimensiones de empoderamiento (7 ítems), responsabilizar (3 ítems), Coraje (2 ítems), aceptación interpersonal (3 ítems), humildad (5 ítems), responsabilidad social (3 ítems), ceder méritos (3 ítems) y autenticidad (3 ítems). El tipo de calificación es de tipo Likert, va desde Nunca (1) hasta Siempre (6). La puntuación total se obtiene mediante la suma directa de los ítems, tanto a nivel global como en cada dimensión. Un puntaje más alto refleja una mayor presencia de liderazgo de servicio percibido, mientras que valores más bajos indican un nivel menor del constructo.

El análisis de confiabilidad demostró una adecuada consistencia interna; la confiabilidad total fue de .94 para España, .94 para México y .93 para Argentina. Para probar la validez factorial, los autores siguieron el procedimiento descrito por Van Dierendonck y Nuijten (2011) y realizaron un análisis factorial confirmatorio utilizando el método de estimación de máxima verosimilitud. Un valor de chi-cuadrado inferior a 3.00, índice de ajuste incremental y comparativo e índice de

Tucker-Lewis igual o superior a 0.90, y valores de SRMR y RMSEA inferiores a 0.80 indican un buen ajuste (Rodríguez-Cavajal et al., 2014). Además, para este estudio, la validación de contenido del instrumento se realizó mediante la calificación de expertos.

Asimismo, se realizó un piloto con 74 participantes, donde la dimensión de empoderamiento obtuvo un coeficiente alfa de 0.647; la dimensión responsabilizar alcanzó un coeficiente alfa de 0.634; la dimensión coraje obtuvo un coeficiente alfa de 0.633; la dimensión aceptación interpersonal alcanzó un coeficiente alfa de 0.803; la dimensión humildad mostró un coeficiente alfa de 0.821; la dimensión responsabilidad social obtuvo un coeficiente alfa de 0.636; la dimensión ceder méritos presentó un coeficiente alfa de 0.533 y, finalmente, la dimensión autenticidad alcanzó un coeficiente alfa de 0.622. Estos resultados evidencian que la prueba de liderazgo presenta una confiabilidad aceptable para la realización de esta investigación (Cronbach, 1951; Hoekstra et al., 2018). Además, dado que el instrumento ya cuenta con evidencia psicométrica sólida en estudios previos y que la muestra piloto no es suficiente para una validación de la estructura interna, no se realizó un análisis factorial confirmatorio.

Procedimientos de ejecución de la investigación

Paso 1: Se presentó una solicitud a la universidad en estudio para obtener autorización escrita y la solicitud del comité de ética de la universidad para poder realizar el estudio con sus trabajadores. Asimismo, se consideró los horarios de trabajo y se coordinó previamente con los trabajadores las fechas de envío de los cuestionarios on-line.

Paso 2: Con la autorización y la confirmación de las fechas, se elaboró un cronograma de actividades para no interferir con las actividades de los trabajadores.

Paso 3: La universidad y la investigadora, a través del correo corporativo y de grupos de difusión de WhatsApp, dieron a conocer a los colaboradores la investigación y se les invitó a participar de manera voluntaria al enlace de la evaluación, indicando que pueden desistir de la participación en cualquier momento o etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para ellos. En el comunicado también se incluyó el número de contacto de la investigadora para resolver consultas durante la aplicación de los instrumentos.

La aplicación se realizó de manera virtual mediante un formulario de Google, al cual accedieron los trabajadores que aceptaron participar voluntariamente. Los datos personales y laborales de los propios encuestados se tomaron a través de la sección de datos personales dentro del mismo formulario online, estas respuestas ayudaron a poder seleccionar y retirar del estudio a aquellos que no posean las características planteadas para la ejecución de este proyecto, como por ejemplo retirar a aquellos que trabajan solo por horas o aquellos que reciben el pago por recibo por honorarios, ya que podrían afectar los resultados. Del mismo modo, para minimizar sesgos en la aplicación, se realizó una presentación del proyecto a los participantes con instrucciones claras. Además, se excluyeron respuestas incompletas o inconsistentes mediante preguntas de control indirectas y tiempos de respuesta anormalmente cortos.

Paso 4: Al momento de aplicar los instrumentos, se presentó el consentimiento informado para que los participantes lo revisen y lo acepten. Posteriormente, se aplicaron la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer et al. (1993) y el

Servant Leadership Survey (SLS) de Van Dierendonck y Nuijten (2011). Cada trabajador contó en promedio de 15 a 20 minutos para responder las dos escalas.

Con la finalidad de salvaguardar la confidencialidad de la información, los archivos compartidos por los colaboradores fueron cargados en un link de manera anónima sin tener la posibilidad de saber quién respondió que pregunta.

Paso 5: La información obtenida se procesó en un banco de datos, el cual fue codificado para asegurar la confidencialidad de los participantes. El acceso de visualización y análisis del banco de datos estuvo gestionado exclusivamente por la investigadora y el asesor, siendo de uso exclusivo para el trabajo de investigación, teniendo en cuenta que, una vez terminado el proceso de titulación, se procederá a eliminar toda copia del archivo.

Consideraciones éticas

Es importante mencionar que las respuestas emitidas por los participantes están protegidos a nivel ético, pues se tomó en cuenta los acuerdos emitidos en la declaración de Hensilki, la cual respeta el principio de no maleficencia ni se expondrá a los participantes de ninguna manera, pues la aplicación fue totalmente virtual, en el momento y lugar que el participante deseó responder, así como no le ocasiono ningún prejuicio económico. De la misma manera se consideró el principio de autonomía, pues el participante era libre de participar y daba el consentimiento para el uso de sus respuestas a través del consentimiento informado (Anexo 3), el cual era resuelto antes de poder iniciar a responder alguna pregunta, así como él podía parar y dejar de responder cuando el guste. Este estudio es beneficioso para todos, tanto al participante, a la institución y a los investigadores, pues es la base para programas de intervención que ayuden a mejorar la

productividad con trabajadores más comprometidos, trabajando en un ambiente con líderes que los hacen parte de las metas.

Los posibles riesgos para los participantes incluyeron incomodidad al reflexionar sobre su ambiente laboral. Para mitigar estos riesgos, se garantizó el anonimato, se enfatizó el carácter voluntario de la participación y se ofreció un canal para realizar consultas o expresar malestar durante el estudio. Todos los datos obtenidos son exclusivos para este estudio, son totalmente confidenciales y de uso exclusivo para la investigadora y su asesor.

Plan de análisis de datos

Análisis descriptivo

El análisis descriptivo se realizó mediante tablas de frecuencias de los niveles de las variables liderazgo de servicio y compromiso organizacional y sus dimensiones, además, se elaboró el gráfico de dispersión para representar la tendencia de las variables liderazgo de servicio y compromiso organizacional.

Análisis inferencial

Análisis de Ecuaciones Estructurales (SEM)

Se implementó mediante RStudio (versión 2025.05.0+496) utilizando el estimador Robust Maximum Likelihood (MLR) para manejar la naturaleza ordinal de los datos y la ausencia de normalidad multivariada, confirmada mediante la prueba de Mardia. El modelo SEM evaluó las relaciones hipotetizadas entre las variables latentes (liderazgo de servicio y compromiso organizacional) y sus dimensiones respectivas. La bondad de ajuste se evaluó mediante múltiples índices: CFI y TLI > 0.90 , RMSEA < 0.05 con IC 90%, y SRMR < 0.08 , siguiendo los criterios de Hu y Bentler (1999).

Análisis correlacional:

Dada la naturaleza ordinal de las variables liderazgo de servicio y compromiso organizacional, se emplearon correlaciones de Pearson para examinar las relaciones bivariadas entre las dimensiones del liderazgo de servicio y los componentes del compromiso organizacional. Estos análisis preliminares sirvieron para validar las relaciones fundamentales antes de su incorporación al modelo SEM completo.

La elección del SEM sobre técnicas tradicionales como regresión múltiple se fundamentó en su capacidad para: (1) modelar simultáneamente múltiples relaciones de dependencia, (2) incorporar variables latentes que representan constructos teóricos, y (3) corregir los errores de medición. Los análisis correlacionales complementarios proporcionaron evidencia empírica inicial sobre las relaciones estudiadas, mientras que el SEM permitió probar el modelo teórico completo con mayor rigor metodológico.

V. RESULTADOS

En esta sección se exponen los resultados clave obtenidos durante la recopilación de datos. Se comenzó examinando datos sociodemográficos y luego se consideró los objetivos específicos del estudio. Además, se presenta el informe de los resultados de este estudio, el cual se basa en encuestas dirigidas a los colaboradores de la universidad.

Características demográficas

La muestra estuvo compuesta por 300 empleados de la sede de la Universidad de Lima, Perú. En la Tabla 1 se describen las características demográficas que muestran que los empleados con las siguientes características tienen mayores tasas de participación: género, edad, tipo de contrato, puesto, experiencia. Cabe mencionar, que se planteó los grupos de edad según Mansilla (2000), por juventud, adultos (joven, intermedio, mayor) y senectud.

Tabla 1*Características demográficas*

Categoría	n	%	M	CV
Varones	139	46%		
Mujeres	161	54%		
Juventud (18-24 años)	47	15.7%	22	7.1%
Adulto joven (25 a 40 años)	179	59.7%	31	15.0%
Adulto intermedio (41 a 50 años)	35	11.7%	45	42.8%
Adulto mayor (51 a 64 años)	37	12.3%	56	6.0%
Senectud (65 a 74 años)	2	0.7%	72	0.0%
Con pareja	163	54.3%		
Sin pareja	137	45.7%		
Medio tiempo	12	4.0%		
Tiempo completo	288	96.0%		
Docente	50	16.7%		
Personal Administrativo	151	50.3%		
Personal de Servicio	99	33.0%		
< 1 año	85	1.90%	0.460	51.95%
1 - 10 años	127	78.21%	18.924	43.38%
> 10 años	88	19.89%	4.811	58.30%

Nota: M= Media; CV= Coeficiente de variación

Análisis descriptivo de las variables y normalidad

La tabla 2 presenta un análisis descriptivo y comparativo del puntaje de compromiso, desglosado por las características de los trabajadores. En cuanto al sexo, se observa que tanto hombres como mujeres presentan medias de puntaje de compromiso muy similares (84.11 y 84.37, respectivamente), con desviaciones estándar también cercanas, y la prueba t no revela diferencias significativas ($p = 0.829$). En relación con la edad, juventud, adultez (adulto joven, adulto intermedio y adulto mayor) y senectud, se aprecia que los grupos de mayor edad tienden a mostrar medias de puntaje de compromiso ligeramente superiores (84.75 y 85.36) en comparación con los jóvenes (80.94), y la prueba F indica una diferencia

estadísticamente marginal ($p = 0.051$), sugiriendo que la edad podría tener un impacto leve en el nivel de compromiso. En relación del estado civil se observa que existe una diferencia significativa ($p = 0.022$), lo que evidencia que los casados pueden mostrar mayor compromiso laboral, por otro lado, se puede observar que no existe diferencia de compromiso según la modalidad de trabajo ($p = 0.914$), lo mismo pasa con el tipo de puesto ($p = 0.054$), es decir que no existe diferencia de compromiso entre los docentes, el personal administrativo y el personal de servicio, por último se puede ver que tampoco existe diferencia significativa entre los que tienen menos de un año de experiencia, con los que tienen menos de 10 años y los que tienen más de 10 años de experiencia ($p = 0.856$).

Tabla 2

Análisis descriptivo comparativo según el compromiso

Características	Categoría	Media	Desviación estándar	Prueba t / prueba F	P-valor
Sexo	Femenino	84.37	10.99	0.216 ^T	0.829
	Masculino	84.11	9.47		
Edad	Juventud	80.94	10.74	3.014 ^F	0.051
	Adulto joven e intermedio	84.75	10.20		
	Adulto mayor y senectos	85.36	8.76		
Situación Civil	Casado	85.72	9.92	3.85 ^F	0.022
	Conviviente	85.57	10.37		
	Soltero	82.47	10.26		
Modalidad	Medio Tiempo	83.92	11.18	0.109 ^T	0.914
	Tiempo completo	84.24	10.16		
Puesto	Docente	84.60	11.94	2.944 ^F	0.054
	Personal Administrativo	82.91	9.14		
	Personal de Servicio	86.06	10.54		
Experiencia	< 1 año	84.08	11.17	0.155 ^F	0.856
	1 - 10 años	84.60	9.75		
	> 10 años	83.84	9.90		

La tabla 3 presenta un análisis descriptivo comparativo de la puntuación obtenida según cada dato sociodemográfico, en el cual se puede observar que la media y la desviación estándar de los varones y mujeres están muy cercanas y no reflejan una

diferencia significativa en el nivel de liderazgo ($p = 0.051$). Por otro lado, según el estado civil, se observa que los convivientes tienen mayores niveles de liderazgo ($M=139.71$) a diferencia de los casados y solteros, mostrando medias dispersas, y el valor de significancia muestra que existe diferencia significativa ($p = 0.014$). Asimismo, se observa que, según la modalidad de trabajo, la media más alta la tienen los que trabajan a tiempo completo ($M=134.08$), pero esta diferencia tampoco es significativa, lo mismo ocurre con el tiempo de experiencia, donde se observa que los que presentan una menor media son los que trabajan más de 10 años ($M=133.64$). Mientras que sí se observa que existe una diferencia significativa según el puesto de trabajo ($p = 0.005$), donde se aprecia que el personal de servicio presenta mayor nivel de liderazgo de servicio ($M=139.49$) en comparación de los docentes ($M=131.94$) y el personal administrativo ($M=132.68$).

Tabla 3*Análisis descriptivo comparativo según el liderazgo*

Características de la población	Categoría	Media	Desviación estándar	Prueba t / prueba F	P-valor
Sexo	Femenino	134.37	16.975	0.461	0.963
	Masculino	135.31	18.465		
Situación Civil	Casado	137.40	16.34	4.304	0.014
	Conviviente	139.71	14.01		
	Soltero	131.80	18.79		
Modalidad	Medio Tiempo	132.08	17.70	0.544	0.587
	Tiempo completo	134.08	17.24		
Puesto	Docente	131.94	22.70	5.403	0.005
	Personal Administrativo	132.68	16.57		
	Personal de Servicio	139.49	15.49		
Experiencia	< 1 año	136.06	18.73	0.408	0.666
	1 - 10 años	134.72	16.57		
	> 10 años	133.64	18.19		

La normalidad multivariada se evaluó mediante el test de Mardia, cuyos resultados indicaron la presencia de asimetría multivariada significativa (Asimetría = 106.4; $p \leq .05$), mientras que la curtosis multivariada no presentó desviaciones relevantes (Curtosis = 1.06; $p = 0.29$). Estos hallazgos sugieren que, aunque los datos no cumplen con el supuesto de normalidad en cuanto a asimetría, sí lo hacen en términos de curtosis. Dado que la asimetría puede afectar los estimadores basados en máxima verosimilitud tradicional (ML), se optó por utilizar el estimador robusto de máxima verosimilitud (MLR), adecuado para manejar violaciones moderadas de la normalidad multivariada. Respecto a la multicolinealidad, se realizó examinando las correlaciones entre las variables observadas,

comprobandose que ninguna de ellas superó el valor crítico de .90, lo cual indica que no existieron niveles preocupantes de redundancia entre los indicadores.

Análisis de correlación entre ambas variables y características sociodemográficas

En la Tabla 04 se presentan los coeficientes de correlación entre el liderazgo de servicio (X) y las tres dimensiones del compromiso organizacional (Y): afectivo (YD1), de continuidad (YD2) y normativo (YD3), tanto a nivel general como desagregado según variables sociodemográficas y laborales.

A nivel general, se observó una correlación positiva alta y altamente significativa entre el liderazgo de servicio y el compromiso organizacional total ($r = 0.92$, $p < 0.01$).

Entre los hallazgos más destacables, se observó que el grupo de docentes presentó la correlación más elevada entre liderazgo de servicio y compromiso general ($r = 0.939$), así como con las dimensiones de continuidad ($r = 0.63$) y normativa ($r = 0.75$). Esto sugiere una fuerte asociación entre el liderazgo percibido y el compromiso organizacional en este grupo.

En contraste, el personal administrativo mostró la correlación más baja entre liderazgo y la dimensión de continuidad ($r = 0.37$), lo que podría indicar un menor vínculo percibido con esta forma de compromiso.

Asimismo, al analizar por años de experiencia, se destaca que quienes tienen más de 10 años presentan una correlación alta con la dimensión afectiva ($r = 0.62$), mientras que quienes tienen entre 1 y 10 años reportan una correlación considerablemente menor ($r = 0.41$). Este contraste podría indicar que el

compromiso afectivo se fortalece con el tiempo y la permanencia en la organización.

Finalmente, en función del sexo, los hombres presentaron una mayor correlación con la dimensión normativa ($r = 0.63$) en comparación con las mujeres ($r = 0.54$), lo que sugiere un mayor sentido de obligación o responsabilidad en este grupo.

Tabla 4

Análisis de correlación entre ambas variables y características sociodemográficas

	Correlación entre X y Y	Correlación entre X y YD1	Correlación entre X y YD2	Correlación entre X y YD3
General	0.92***	0.51***	0.47***	0.55***
Sexo				
Masculino	0.90	0.52	0.60	0.63
Femenino	0.86	0.50	0.44	0.54
Situación civil				
Con pareja	0.86	0.52	0.50	0.54
Sin pareja	0.90	0.50	0.54	0.61
Modalidad de trabajo				
Medio Tiempo	0.875	0.30	0.62	0.82
Tiempo completo	0.889	0.53	0.50	0.583
Puesto				
Docente	0.939	0.54	0.63	0.75
Personal Administrativo	0.869	0.53	0.37	0.54
Personal de servicio	0.895	0.50	0.60	0.53
Experiencia				
1-10 años	0.88	0.41	0.56	0.59
<1 años	0.89	0.60	0.57	0.55
< 10 años	0.880	0.62	0.392	0.63

Nota: Y= Compromiso organizacional, X= Liderazgo de servicio, YD1= Afectivo,

YD2 = continuidad YD3= normativo,

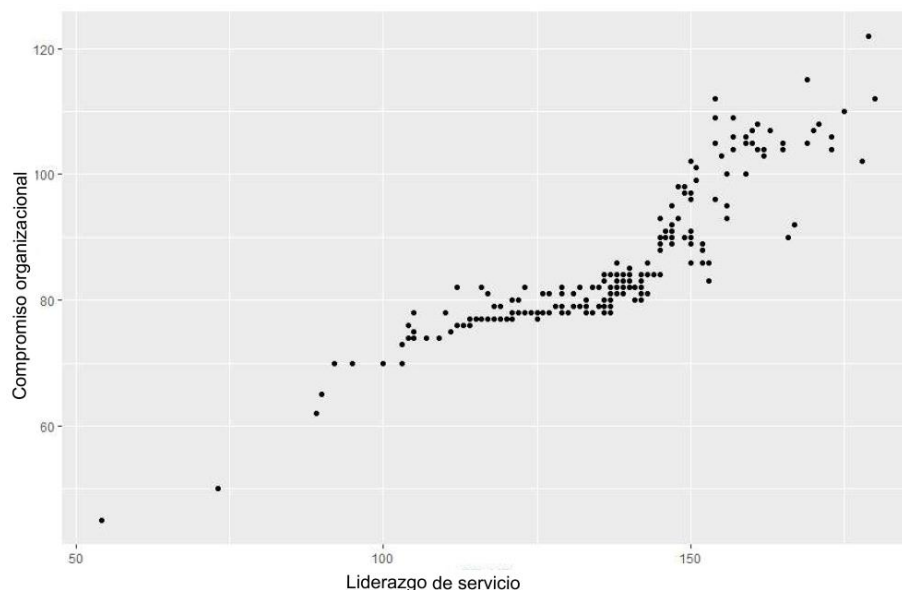
***: Nivel de significancia de 0.01%

Relación entre liderazgo de servicio y compromiso organizacional

En la figura 1, se observa una dispersión de puntos que sugiere una relación lineal positiva entre las variables de liderazgo de servicio y compromiso organizacional. El coeficiente de correlación de Pearson obtenido es de 0.89, el cual, según los criterios de Cohen (1988), indica una correlación muy alta y directa, al encontrarse dentro del rango de $0.8 < r < 1$.

Figura 1

Grafica de dispersión entre liderazgo de servicio y compromiso organizacional



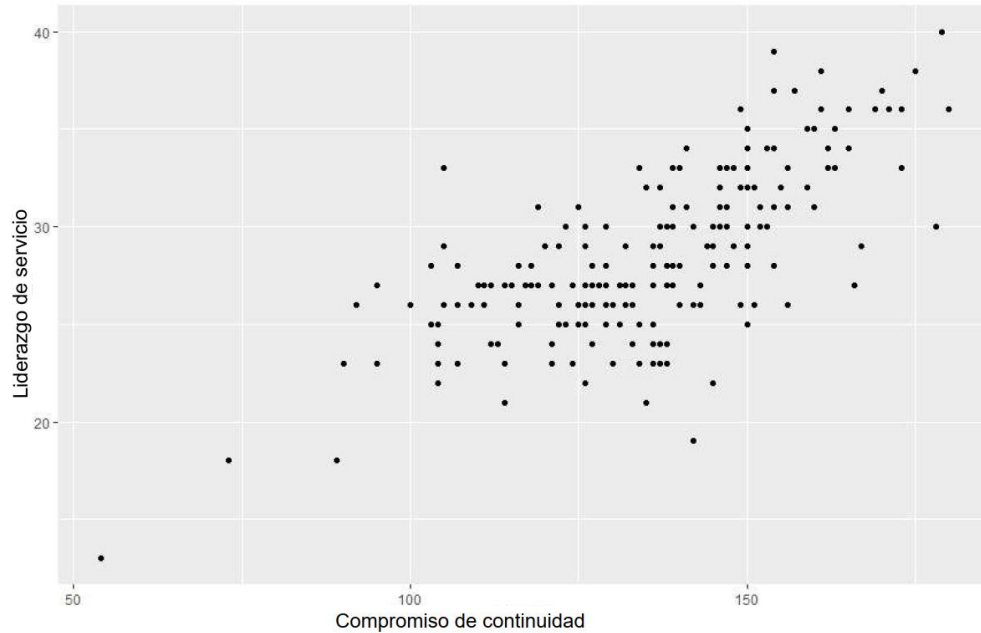
Nota. Información obtenida del trabajo de campo y analizada en R -Studio

Correlación entre liderazgo de servicio y compromiso de continuidad organizacional

La figura 2 muestra la dispersión de puntos entre las variables de liderazgo de servicio y la dimensión de compromiso de continuidad organizacional. El coeficiente de correlación de Pearson calculado es de 0.66, lo que, según los criterios de Cohen (1988), representa una correlación lineal directa y alta, al situarse dentro del rango de $0.6 < r < 0.8$.

Figura 2

Grafica de dispersión entre liderazgo de servicio y la dimensión compromiso de continuidad.



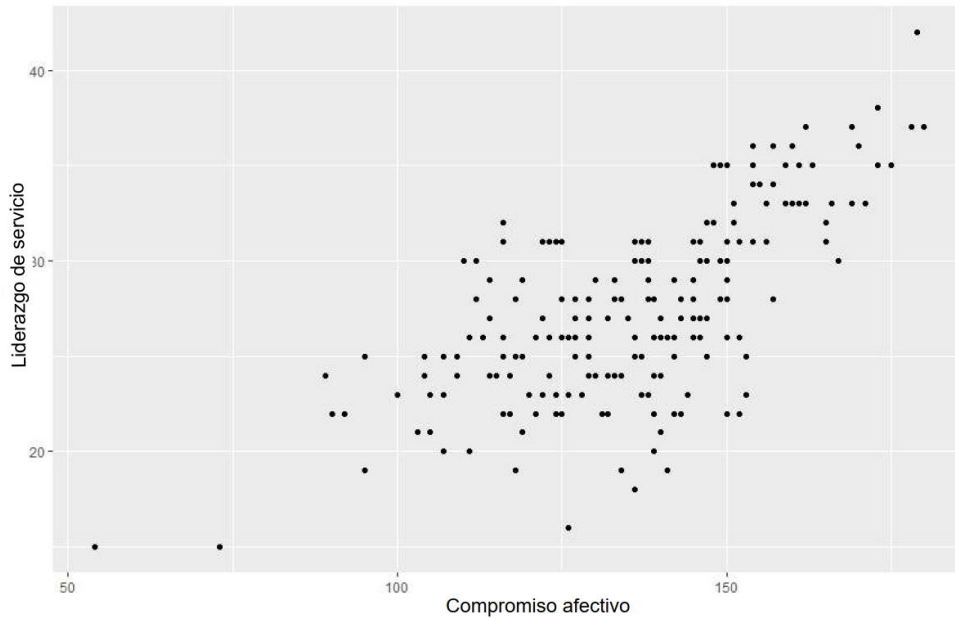
Nota. Información obtenida del trabajo de campo y analizada en R -Studio

Correlación entre liderazgo de servicio y compromiso afectivo organizacional

La Figura 3 muestra la dispersión de las puntuaciones entre las variables del liderazgo de servicio y las dimensiones del compromiso afectivo. El coeficiente de correlación de Pearson resultante fue de 0,63, lo que indica una alta correlación según el criterio de Cohen (1988), en el rango $0,6 < r < 0,8$.

Figura 3

Modelo de ajuste para explicar la relación entre liderazgo de servicio y la dimensión compromiso afectivo



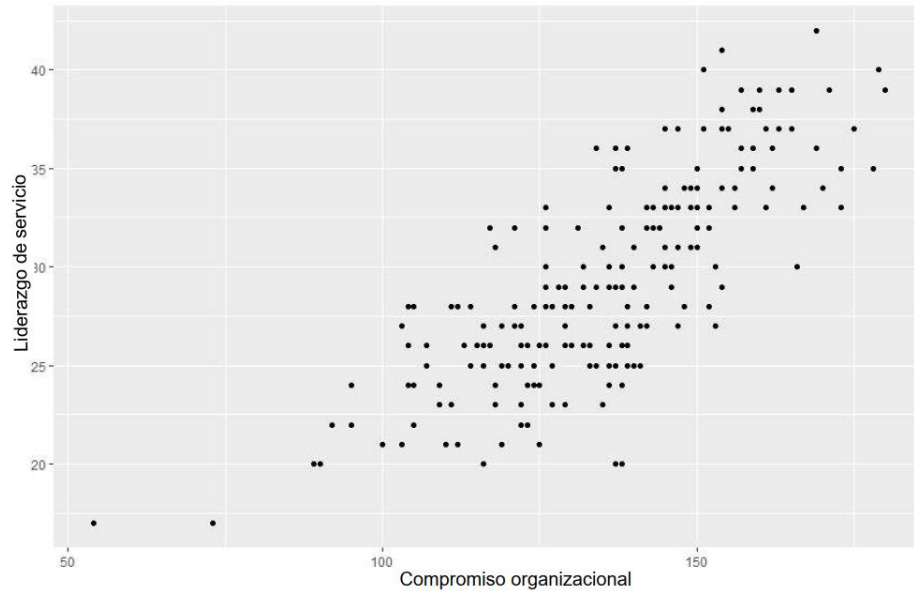
Nota. Información obtenida del trabajo de campo y analizada en R -Studio

a) Correlación Liderazgo de servicio y compromiso normativo organizacional

La Figura 4 muestra la dispersión de puntuaciones entre las variables de liderazgo de servicio y la dimensión de compromiso normativo. El coeficiente de correlación de Pearson calculado fue de 0,75, lo que según el criterio de Cohen (1988) indica un alto grado de correlación en el rango $0,6 < r < 0,8$.

Figura 4

Modelo de ajuste para explicar la relación entre liderazgo de servicio y el compromiso organizacional



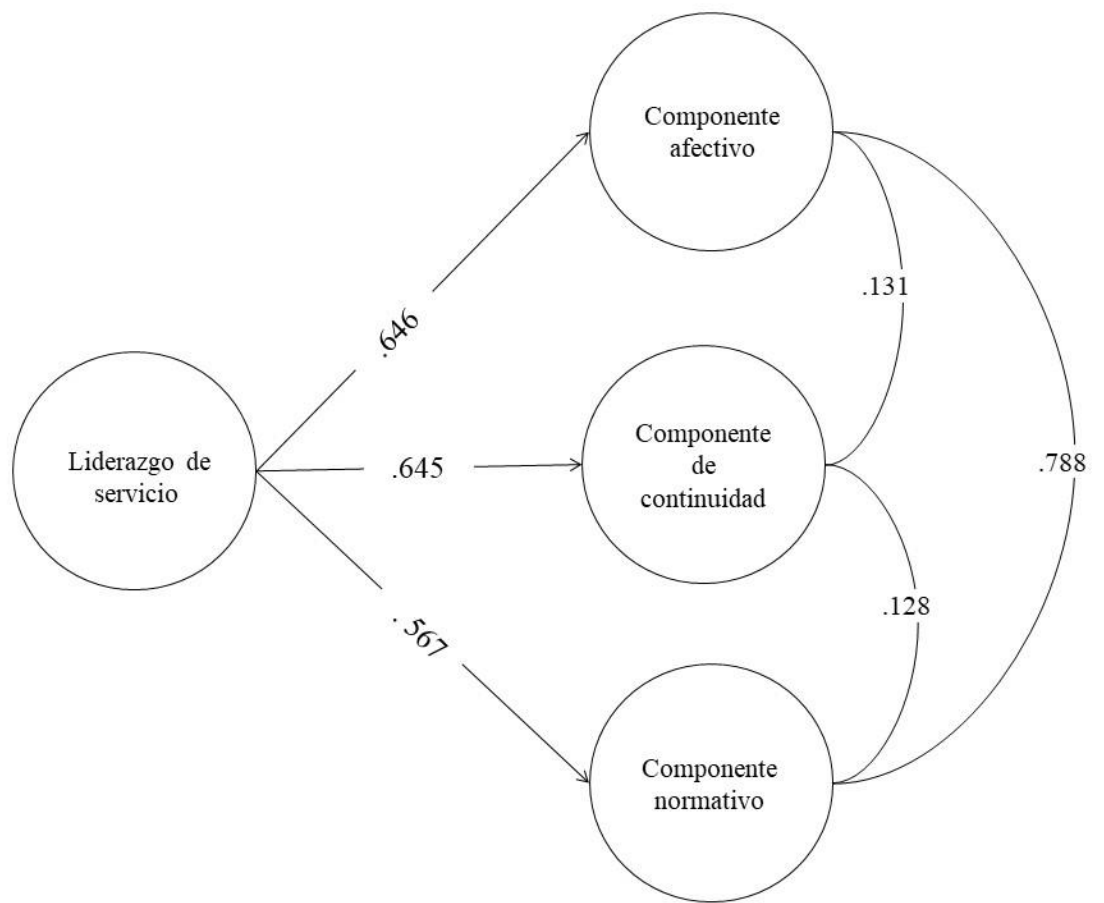
Nota. Información obtenida del trabajo de campo y analizada en R -Studio

b) Modelo explicativo de liderazgo de servicio y compromiso organizacional

En la figura 5 se muestra que el modelo estructural presenta adecuados índices de ajuste ($\chi^2 = 4473.709$; $gl = 807$; $p = 0,000$; CFI = 0.91; TLI = 0.91; SRMR = 0.08). Asimismo, se identifica que el liderazgo de servicio influye positiva y significativamente en el componente afectivo ($\beta = 0.646$; $p < .00$), componente de continuidad ($\beta = 0.645$; $p < 0,00$) y componente formativo ($\beta = 0.567$; $p < .00$).

Figura 5

Gráfico de ecuación estructural de liderazgo de servicio y compromiso organizacional.



VI. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos muestran un alto nivel de correlación lineal directa ($r=0,89$) entre el liderazgo de servicio y el compromiso organizacional de los empleados de una universidad privada en Lima, Perú, quienes confirmaron que el liderazgo de los empleados está relacionado positivamente con el compromiso de los empleados, particularmente en entornos educativos donde el apoyo y la orientación de la gerencia son críticos para el desempeño y la satisfacción de los empleados. Asimismo, Liden et al. (2008) refuerzan esta idea al señalar que el liderazgo de servicio promueve un clima de trabajo positivo que incentiva el compromiso de los empleados, mientras que Ulukan et al. (2025) encontró que los docentes de ciencias del deporte, un líder-miembro ayuda mucho al desarrollo del compromiso en los docentes y al mismo tiempo ayuda a disminuir el cinismo organizacional. Esta relación también se da en el entorno asistencial, donde Tao et al. (2025) hallaron que el compromiso de los colaboradores, junto con el apoyo percibido, aumentó su capacidad de liderazgo, ayudando mejorar el clima laboral y ayudaba a desarrollar un ambiente colaborador.

Por otro lado, Meyer y Allen (1991) mencionan que el compromiso afectivo tiene relación con la conexión emocional que un empleado siente hacia su organización, lo cual es fundamental para que los empleados puedan quedarse por un período largo y generar un mejor ambiente de trabajo. En la investigación realizada, se afirma una correlación alta entre liderazgo de servicio y compromiso afectivo, evidenciando que, si se practica el liderazgo de servicio, se puede crear un entorno donde los trabajadores se sientan más valorados y tengan una conexión con la organización. Los resultados obtenidos coinciden con lo hallado por Mayer et al.

(2008), quienes confirmaron que el liderazgo de servicio está positivamente relacionado con el compromiso afectivo, sugiriendo que los trabajadores pueden desarrollar un vínculo emocional con la empresa que demuestre cuidado y preocupación por ellos. También, según la investigación realizada por Van Dierendonck y Nuijten (2011), se indica que los líderes de servicio que actúan con cuidado y de forma auténtica pueden incrementar el compromiso afectivo de los trabajadores con un factor de correlación positiva de 0.84. De la misma manera, Çelik et al. (2024) evidenció que el liderazgo inclusivo desarrollado en los colaboradores provoca que estos aumenten su compromiso emocional, lo que aumenta su capacidad de innovación, mejora el clima laboral y los motiva a desarrollar clases más creativas y dinámicas. Por último Li & Xiao (2023) señalan que, si los líderes hacen que los colaboradores desarrollen liderazgo en un ambiente colaborativo y emotivo, provocará que estos desarrollen compromiso emocional.

Asimismo, se afirma que el liderazgo de servicio influye en el compromiso de continuidad, según Pérez (2014), el cual hace referencia a la percepción de costos relacionados con abandonar la organización. En la investigación realizada, se evidencia que el liderazgo de servicio presenta una correlación directa muy significativa con el compromiso de continuidad. Esto significa que, si un trabajador siente que su líder está interesado en su bienestar y mejora dentro de la organización, habrá una menor posibilidad de considerar dejar la organización y un mayor compromiso de continuidad. Estos resultados son similares a otros, tales como los de Shore y Wayne (1993), quienes resaltan la importancia de las prácticas de liderazgo para la retención de trabajadores, indicando que el liderazgo de servicio puede reducir la rotación de personal al hacer que los trabajadores perciban

que, si dejan la organización, van a perder la relación y apoyo que tienen con sus líderes. De la misma manera, Santiago-Torner (2023) encontró que el liderazgo ético ayuda a desarrollar la autonomía, así como un clima de comprensión y autoeficacia entre los colaboradores, lo que contribuye a desarrollar compromiso de continuidad. Asimismo, Adcock et al. (2022) mencionan que el desarrollo del liderazgo es esencial en todas las áreas de trabajo, ya que el involucrar a los colaboradores en las decisiones a tomar ayuda a que se sientan parte de la organización y ello desarrolla compromiso organizacional.

Por último, el liderazgo influye en el compromiso normativo (Neves et al., 2018), el cual se refiere a un sentimiento de obligación de permanecer en la organización. En la investigación se determinó que el liderazgo de servicio se correlaciona positivamente con el compromiso normativo. Esto significa que los líderes que demuestran integridad, humildad y cuidado por sus empleados pueden inculcar un sentido de lealtad y obligación hacia la organización. El resultado obtenido concuerda con un estudio realizado por Neves et al. (2018), donde se encontró que el liderazgo ético y de servicio puede fomentar un mayor sentido de obligación y reciprocidad en los trabajadores, evidenciado por un factor de correlación positivo. La investigación resalta la importancia de un liderazgo basado en principios y valores que no solo mejora el compromiso afectivo y de continuidad, sino también el sentido de deber y lealtad de los trabajadores hacia la organización. Si bien los resultados son coherentes con los hallazgos previos, como los de Liden et al. (2008) y Neves et al. (2018), es importante considerar que algunos estudios realizados en contextos organizacionales distintos (como empresas privadas o sectores no educativos) han encontrado relaciones más débiles o incluso no

significativas entre el liderazgo de servicio y el compromiso normativo, lo cual puede deberse a diferencias culturales, organizacionales o generacionales. Esto sugiere que el contexto educativo puede ser particularmente sensible a los estilos de liderazgo centrados en el servicio, lo que refuerza la necesidad de adaptar las estrategias de liderazgo al entorno.

El impacto del liderazgo en las organizaciones es elemental; sin embargo, poco se había estudiado de un liderazgo basado en el servicio y cómo este impacta en el compromiso de los colaboradores. Actualmente, ya se puede observar que este estilo mejora el compromiso laboral, ayuda a desarrollar el compromiso afectivo, permite que los docentes puedan considerar quedarse en la institución, así como los ayuda a desarrollar compromiso con las normas de la empresa. Esto disminuye significativamente el nivel de rotación y ayuda a mejorar el clima laboral en las instituciones educativas.

Los resultados del modelo de ecuaciones estructurales confirmaron la correlación positiva y significativa entre el liderazgo de servicio y las tres dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo). Este análisis permitió validar empíricamente la teoría propuesta por Van Dierendonck y Nuijten (2011) sobre el liderazgo de servicio, fortaleciendo la robustez del modelo planteado.

Respecto a las limitaciones del estudio, una de las principales estuvo relacionada con el tipo de muestreo, ya que se utilizó un muestreo no probabilístico que solo permitió seleccionar a participantes que cumplieran con criterios específicos de inclusión y exclusión. No obstante, se procuró alcanzar un número representativo para este tipo de estudio. Otra limitación fue el tipo de aplicación, ya que estaba

latente el sesgo de autoselección, para ello se buscó concientizar a la muestra sobre los alcances y objetivos de la investigación, a fin de lograr una muestra representativa que permita conseguir resultados óptimos que puedan servir como base para futuras investigaciones con dichas variables. Asimismo, una limitación importante es la posibilidad de sesgo de respuesta social, ya que los participantes podrían haber respondido de manera favorable hacia sus líderes por razones de deseabilidad social, afectando así la veracidad de los datos. Además, dado que el estudio se realizó en una sola universidad privada de Lima, los resultados no pueden generalizarse fácilmente a otras instituciones educativas públicas o privadas de diferentes regiones o países. Se recomienda cautela al extrapolar estos hallazgos a contextos distintos.

Estos hallazgos abren nuevas líneas de investigación enfocadas en cómo el liderazgo de servicio puede adaptarse a distintos niveles jerárquicos dentro de las instituciones educativas. En términos prácticos, los resultados sugieren que los programas de formación en liderazgo deberían incluir componentes de liderazgo de servicio como una herramienta para fortalecer el compromiso organizacional. Asimismo, futuras investigaciones podrían explorar el impacto longitudinal de este tipo de liderazgo sobre indicadores clave como la retención del personal docente, la innovación pedagógica y el desempeño institucional.

VII. CONCLUSIONES

El liderazgo de servicio desempeña un papel clave en el fortalecimiento del compromiso organizacional. Cuando los líderes actúan con cercanía, coherencia y vocación de servicio, generan un ambiente laboral más colaborativo, donde los docentes se sienten escuchados y respaldados.

La dirección orientada al bienestar del equipo contribuye directamente al desarrollo del compromiso afectivo, ya que el personal valora la atención y el reconocimiento, lo que refuerza su vínculo emocional con la institución y mejora su satisfacción en el entorno de trabajo.

Además, el respaldo del líder influye en la decisión de los colaboradores de continuar en la organización. Sentirse apoyados y contar con condiciones laborales adecuadas favorece la permanencia y disminuye la rotación del personal docente y administrativo.

El compromiso normativo también se ve fortalecido cuando los líderes actúan con ética e integridad. En estos casos, los colaboradores se sienten motivados a permanecer por convicción, no solo por obligación contractual.

El análisis estructural confirma que el liderazgo de servicio no solo impacta una dimensión del compromiso, sino que influye de forma integral en sus tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo, generando un vínculo sólido con la institución.

Por otro lado, se identificaron diferencias relevantes según el estado civil. Los colaboradores con pareja presentaron mayores niveles de compromiso organizacional, lo que se asocia con una mayor estabilidad personal y responsabilidad frente a su entorno laboral.

Finalmente, se observó que las personas con pareja y el personal de servicio (como limpieza y mantenimiento) presentan mayores niveles de liderazgo de servicio. Esto podría deberse a que tanto sus vínculos personales como sus funciones laborales promueven habilidades como la empatía, la colaboración y el cuidado hacia los demás, fortaleciendo así su disposición al servicio dentro de la institución.

VIII. RECOMENDACIONES

Establecer un sistema de evaluación periódica del compromiso organizacional y del estilo de liderazgo empleado para identificar áreas de mejora y asegurar la aplicación efectiva de los principios de liderazgo de servicio en todos los niveles.

Se sugiere replicar el estudio en otras instituciones educativas y organizaciones de diferentes sectores para evaluar si las correlaciones encontradas son consistentes en otros contextos laborales y culturales.

Realizar entrevistas y grupos focales para explorar en profundidad las percepciones de los colaboradores sobre el liderazgo de servicio y su influencia en su compromiso, lo que permitirá identificar aspectos específicos que se pueden mejorar en la práctica organizacional.

IX. REFERENCIAS

- Adcock, J. E., Sidebotham, M. y Gamble, J. (2022). What do midwifery leaders need in order to be effective in contributing to the reform of maternity services? *Women and Birth*, 35, e142–e152.
<https://doi.org/10.1016/j.wombi.2021.04.008>
- Alberca, F., Rodríguez, V., y Escalante, M. (2023). Relación entre el compromiso organizacional y el trabajo en equipo en una municipalidad del Perú. *Revista Internacional de Negocios Profesionales*.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.693>
- Alegre, L. (2024). Compromiso organizacional y su incidencia en la motivación laboral en la empresa Professionals On Line SAC, Lima 2023. *Alpha Centauri*. <https://doi.org/10.47422/ac.v5i3.175>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley. Recuperado de <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.118920>
- Çelik, Ç., Polat, S. y Esen, E. (2024). The relationship between inclusive leadership and innovative work behavior: The mediating role of inclusive climate and emotional commitment. *Research in Educational Administration and Leadership*, 9, 417–482.
<https://doi.org/10.30828/real.1420668>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests.

Psychometrika, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>

Cuzcano Bustinza, A. (2022). *Compromiso organizacional y productividad en una asociación educativa privada de idiomas, Lima 2021* [Tesis de maestría, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Institucional URP. <https://hdl.handle.net/20.500.14138/4815>

De la Garza Carranza, M. T., Carpio Mendoza, J. J., López Lemus, J. A. y Rodríguez Sánchez, P. (2020). El liderazgo de servicio en relación al involucramiento en el trabajo. *Revista Espacios*, 41. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n08/20410830.html>

Deloitte. (2020). *Tendencias globales en capital humano 2020: El potencial de lo humano*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/gt/es/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano-2020.html>

Duro Martín, A. (2010). *Introducción al liderazgo organizacional: Teoría y metodología*. Dykinson. https://books.google.com.pe/books?id=qppjOxCykUkC&dq=libros+liderazgo+organizacional+2019&source=gbs_navlinks_s

Estrada Araoz, E. G. y Mamani, H. (2020). Compromiso organizacional y desempeño docente en las instituciones básica superior. *Innova Educación*. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2020.01.008>

Fischman, D. (2000). *El camino del líder: Historias ancestrales y vivencias personales*. Fondo Editorial UPC. <https://tienda.upc.edu.pe/editorial-upc/448-el-camino-del-lder-historias-ancestrales-y-vivencias-personales-david-fischman.html>

- Frkovich Mallqui, B. (2018). Relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional. *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Lima. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/13624>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hernández Bonilla, B. E., Ruiz Reynoso, A., Ramírez Cortés, V., Sandoval Trujillo, S. J. y Méndez Guevara, L. C. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hoekstra, R., Vugteveen, J., Warrens, M. J. y Kruijen, P. M. (2018). An empirical analysis of alleged misunderstandings of coefficient alpha. *International Journal of Social Research Methodology*, 22(4), 351–364. <https://doi.org/10.1080/13645579.2018.1547523>
- Hu, L. T. y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

- Jiang, Y., Wang, Q. y Weng, D. (2020). Job characteristics as drivers of occupational commitment: The mediating mechanisms. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00755-8>
- Johnson, R. E. y Chang, C. H. (2006). “I” is to continuance as “we” is to affective: The relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 27. <https://doi.org/10.1002/job.364>
- Jung, K. B., Kang, S.-W. y Choi, S. B. (2020). Empowering leadership, risk-taking behavior, and employees’ commitment to organizational change: The mediated moderating role of task complexity. *Sustainability*, 12. <https://doi.org/10.3390/su12062340>
- Konczak, L. J., Stelly, D. J. y Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60.
- Kyriazos, T. A. (2018). Applied Psychometrics: Sample size and sample power considerations in factor analysis (EFA, CFA) and SEM in general. *Psychology*, 9(8), 2207–2230. <https://doi.org/10.4236/PSYCH.2018.98126>
- Li, M. y Xiao, W. (2023). Research on the effect of E-leadership on employee innovation behavior in the context of “self” and “relationship.” *Journal of Organizational and End User Computing*, 35. <https://doi.org/10.4018/JOEUC.317090>
- 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.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>

Mayer, D. M., Bardes, M. y Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 180–197.

Meyer, J. P., Allen, N. J. y Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>

Meyer, J. y Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Montoya, E. (2014). Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/581494>

Morris, J. A., Brotheridge, C. M. y Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323–1350. <https://doi.org/10.1177/0018726705059929>

Neves, T., Graveto, J., Rodrigues, V., Marôco, J. y P., P. (2018). Organizational commitment, psychometric qualities and invariance of the Meyer and Allen Questionnaire for Portuguese Nurses. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.2407.3021>

- Neyra, M., Aliaga, B. K., Burgos, V. S. y Álvarez, V. (2020). Validación del instrumento compromiso organizacional “CO” en docentes de diversas instituciones UGEL 006, Lima, 2020. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1412>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. ISBN: 978-92-2-033091-3 (PDF web).
- Osores Laureano, A. L. y Osorio Díaz, F. J. (2023). Compromiso organizacional y clima laboral en los trabajadores de una empresa privada de El Tambo - Huancayo. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Los Andes]. Repositorio Institucional UPLA. <https://hdl.handle.net/20.500.12848/6654>
- Pérez Tapia, R. A. (2014). Motivación y compromiso organizacional en personal administrativo de universidades limeñas. *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Lima. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/5747>
- Peterson, C. y Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez Carvajal, R., De Rivas, S., Herrero, M., Moreno Jiménez, B. y Van Dierendonck, D. (2014). Leading people positively: Cross-cultural

- validation of the Servant Leadership Survey (SLS). *The Spanish Journal of Psychology*, 17. <https://doi.org/10.1017/sjp.2014.73>
- Russell, R. F. y Stone, A. G. (2002). A review of servant-leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23.
- Saccaco Díaz, D. I. (2022). *Clima organizacional y compromiso laboral de los docentes de una institución educativa privada de Ventanilla, Callao, 2022. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 1–15. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.5952
- Santiago-Torner, C. (2023). Ethical leadership and benevolent climate. The mediating effect of creative self-efficacy and the moderator of continuance commitment. *Revista Galega de Economía*, 32. <https://doi.org/10.15304/rge.32.3.9092>
- Shore, L. M. y Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>
- Tajfel, H. y Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. En S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Nelson-Hall.
- Tao, J., Liu, Y. y Su, D. (2025). The effect of ambidextrous leadership on knowledge sharing behavior among nurse specialists: A chain mediation role of perceived organizational support and organizational commitment. *BMC Nursing*, 24. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02808-4>

- Ulukan, M., Ersoy, A. y Nozohouri, H. (2025). Indirect effects of relationship quality on organizational commitment among academics in sports sciences: The mediating roles of psychological empowerment and organizational cynicism. *Research in Sport Education and Sciences*, 27, 1–11. <https://doi.org/10.62425/rses.1476438>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37.
- Van Dierendonck, D. y Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Villanueva, E., Hoyos, L. y Campos, B. (2018). Relación del desarrollo profesional y liderazgo con el compromiso organizacional de colaboradores millennials peruanos en una firma de servicios profesionales. *PUCP*. Recuperado de: <https://repositorio.pucp.edu.pe>
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A. y Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95. <https://doi.org/10.1037/a0018867>
- Yagil, D. y Oren, R. (2021). Servant leadership, engagement, and employee outcomes: The moderating roles of proactivity and job autonomy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a1>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7ª ed.). Pearson.

X. ANEXOS

**Anexo 01.
Presupuesto**

Ítems		Cantidad	Financiamiento	Monto
A. Recursos Humanos	Especialista en Excel	1	Propio	S/ 500.00
	Asesor estadístico	1	Propio	S/ 700.00
	Especialista en programación	1	Propio	S/ 500.00
B. Recursos Materiales	USB		Propio	S/ 50.00
	Impresiones		Propio	S/ 30.00
	Pasajes		Propio	S/ 400.00
	Internet		Propio	S/ 98.00
	S. móviles		Propio	S/ 35.00
			Total	S/. 2,313.50

Anexo 02. Cronograma

[illegible]

Anexo 03.
Consentimiento informador para participar en un estudio de investigación

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN UN ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN	
(Adultos)	
<i>Título del estudio:</i>	Liderazgo de servicio y compromiso organizacional en colaboradores de una universidad de Lima - Perú
<i>Investigador (a):</i>	Danitza Emily Lupaca Huarac
<i>Institución:</i>	Universidad Peruana Cayetano Heredia

**Nombres y Apellidos
Participante**

Fecha y Hora

**Nombres y Apellidos
Investigador**

Fecha y Hora

**Nombres y Apellidos
Participante**

Fecha y Hora

**Nombres y Apellidos
Investigador**

Fecha y Hora

Propósito del estudio:

Lo estamos invitando a participar en el proyecto de investigación con el objetivo de determinar la relación que existe entre liderazgo y comportamiento organizacional en trabajadores de Una Universidad Privada de Lima. Este es un estudio desarrollado por un maestrando de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Procedimientos:

Si decide participar en este estudio entiendo que:

1. Mi participación es voluntaria.
2. Mis datos personales se mantendrán confidenciales y se me identificará dentro del estudio mediante un código.
3. Se me ha explicado que voy a llenar una Escala compromiso organizacional de 18 ítems y una Escala de Liderazgo de 30 ítems que me serán enviados a través de un formulario de Google por intermedio de mi correo personal y/o institucional, acto que comprende y amerita por la dificultad de contacto por la emergencia sanitaria.
4. Se me preguntará aspectos relacionados a cómo me siento, como pienso y que cosas hago en situaciones que me generan malestar.
5. Se me ha explicado que las respuestas de las escalas son de carácter confidencial y que nadie más que la investigadora tendrá acceso a ellos.
6. Los resultados de la investigación serán presentados de manera grupal, no individual, por lo que no se mencionaron mis datos personales ni mis respuestas en ningún momento.

Riesgos:

Para evitar la identificación de las personas que participarán en este estudio, no se mostrará información individual, además, la base de datos utilizada será codificada, resguardando la confidencialidad de los participantes. La codificación garantiza la protección de los datos personales impidiendo el riesgo de acceso a su identidad. Si alguna genera algún tipo de malestar emocional o incomodidad en el participante se podrá comunicar con el área de soporte universitario al 01-6186300 o debu@upeu.edu.pe.

Beneficios:

Los resultados, ayudarán a conocer la situación actual de los trabajadores de una universidad peruana de Lima este para tomar medidas y mantener o mejorar la situación según resultados obtenidos, así mismo facilitará información para futuras investigaciones en contextos similares o añadiendo variables para cambiar de contexto.

Costos y compensación

El costo y el material de las escalas (test) serán cubiertos por el investigador y no le ocasionará gasto alguno.

Usted no deberá pagar nada por participar en el estudio. Igualmente, no recibirá ningún incentivo económico ni de otra índole, únicamente la satisfacción de colaborar para un mayor entendimiento de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Confidencialidad:

Nosotros guardaremos su información con códigos y no con nombres. Sólo el investigador tendrá acceso a las bases de datos. Si los resultados de este seguimiento son publicados, no se mostrará ninguna información que permita la identificación de las personas que participaron en este estudio.

PERMISO PARA RECONTACTO EN FUTURAS INVESTIGACIONES

Deseamos almacenar sus datos de contacto (número telefónico, whatsapp, correo *llenar según corresponda*) por 5 años, para en un futuro invitarlo a nuevas investigaciones relacionadas al liderazgo de servicio y compromiso organizacional. Si no desea que lo recontactemos para invitarlo a futuras investigaciones puede seguir participando del presente estudio. En ese caso, sus datos de contacto serán utilizados únicamente para el seguimiento durante este estudio y terminada esta investigación sus datos de contacto serán eliminados.

Autorizo a que almacenen mis datos de contacto por 5 años para que me recontacten e inviten a futuros estudios. (Después de este periodo de tiempo se eliminarán los datos de contacto).

SI (☐) NO (☐)

USO FUTURO DE INFORMACIÓN

Deseamos almacenar los datos recaudados en esta investigación por 20 años. Estos datos podrán ser usados para investigaciones futuras en el campo organizacional, relacionadas al liderazgo de servicio y compromiso organizacional.

Estos datos almacenados no tendrán nombres ni otro dato personal, sólo serán identificables con códigos.

Si no desea que los datos recaudados en esta investigación permanezcan almacenados ni utilizados posteriormente, aún puede seguir participando del estudio. En ese caso, terminada la investigación sus datos serán eliminados.

Previamente al uso de sus datos en un futuro proyecto de investigación, ese proyecto contará con el permiso de un Comité Institucional de Ética en Investigación.

Autorizo a tener mis datos almacenados por 20 años para un uso futuro en otras investigaciones. (Después de este periodo de tiempo se eliminarán).

SI (☐) NO (☐)

Derechos del participante:

Si decide participar en el estudio, puede retirarse de éste en cualquier momento, o no participar en una parte del estudio sin daño alguno. Si tiene alguna duda adicional, por favor

pregunte al personal del estudio o llame al Danitza Lupaca, al teléfono 959627910 (*teléfono del investigador principal*)

Si tiene preguntas sobre los aspectos éticos del estudio, o cree que ha sido tratado injustamente puede contactar al Dr. Manuel Raúl Pérez Martinot, presidente del Comité Institucional de Ética en Investigación de la Universidad Peruana Cayetano Heredia al teléfono 01-3190000 anexo 201355 o al correo electrónico: orvei.ciei@oficinas-upch.pe

Asimismo, puede ingresar a este enlace para comunicarse con el Comité Institucional de Ética en Investigación UPCH: <https://investigacion.cayetano.edu.pe/etica/ciei/consultasquejas>

Una copia de este consentimiento informado le será entregada.

DECLARACIÓN Y/O CONSENTIMIENTO

Acepto voluntariamente participar en este estudio, comprendo las actividades en las que participaré si decido ingresar al estudio, también entiendo que puedo decidir no participar y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento.

_____ Nombres y Apellidos Participante	_____ Firma	_____ Fecha y Hora
_____ Nombres y Apellidos Testigo (si el participante es analfabeto	_____ Firma	_____ Fecha y Hora
_____ Nombres y Apellidos Investigador	_____ Firma	_____ Fecha y Hora

Anexo 04.
Escala de Compromiso Organizacional de Meyer, Allen y Smith (1993)
Traducida al español por Montoya (2014)

Instrucciones: La siguiente encuesta que es para un trabajo de post grado y su aporte será muy importante para la investigación. Los datos son completamente anónimos, recuerde que no existen respuestas buenas ni malas, complete la información con sinceridad utilizando la siguiente información.

En fuerte desacuerdo	En moderado desacuerdo	En ligero desacuerdo	Indiferente	En ligero acuerdo	En moderado acuerdo	En fuerte acuerdo.
1	2	3	4	5	6	7

Items	1	2	3	4	5	6	7
1. Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.							
2. Una de las principales razones por las que continué trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.							
3. Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.							
4. Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.							
5. Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora mi empresa.							
6. Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado.							
7. Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.							
8. Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro							

trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.							
9. Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.							
10. Me siento como parte de una familia en esta empresa.							
11. Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.							
12. Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.							
13. Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.							
14. La empresa donde trabajo merece mi lealtad							
15. Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.							
16. Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.							
17. Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.							
18. Creo que le debo mucho a esta empresa.							

Anexo 05:
Servant Leadership Survey (SLS) de Dierendonck and Nuijten (2011)
 Traducida al español por Rodríguez-Carvajal (2014)

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona la cual estas a cargo (Tu responsable) tal como es percibida por Ud. Por favor responda todos los ítems de este cuadernillo.

En las siguientes páginas se presentan 30 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. esta describiendo. Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo.

Nunca	←			→	Siempre
1	2	3	4	5	6

N°	Ítem	1	2	3	4	5	6
1	Mi jefe me da la autoridad que necesito para tomar decisiones que faciliten mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
2	Mi jefe me hace responsable del trabajo que llevo a cabo.	1	2	3	4	5	6
3	Mi jefe me da la oportunidad de resolver los problemas por mí mismo en vez de decirme directamente lo que debo hacer.	1	2	3	4	5	6
4	Mi jefe me da la información que necesito para poder hacer bien mi trabajo.	1	2	3	4	5	
5	Para mi jefe, soy responsable de mi rendimiento.	1	2	3	4	5	6
6	Mi jefe me da bastantes oportunidades para desarrollar nuevas habilidades.	1	2	3	4	5	6
7	Mi jefe nos hace a mí y a mis compañeros responsables de cómo organizamos nuestro trabajo.	1	2	3	4	5	6
88	Mi jefe asume riesgos si es necesario para hacer lo	1	2	3	4	5	6

	que considera que debe hacerse.						
9	Mi jefe critica a las personas por los errores que han cometido en su trabajo.	1	2	3	4	5	6
10	Mi jefe asume riesgos incluso cuando no está seguro de si cuenta con el apoyo de su supervisor.	1	2	3	4	5	6
11	Mi jefe aprende de las diferentes visiones y opiniones de los demás.	1	2	3	4	5	6
12	Mi jefe mantiene una actitud dura hacia aquellas personas que le han ofendido en el trabajo.	1	2	3	4	5	6
13	Mi jefe intenta aprender de las críticas que le hace su superior.	1	2	3	4	5	6
14	Mi jefe enfatiza la importancia de prestar atención al aspecto positivo de las cosas.	1	2	3	4	5	6
15	Mi jefe aprende de la crítica.	1	2	3	4	5	6
16	A mi jefe le cuesta dejar pasar cosas que fueron mal en el pasado.	1	2	3	4	5	6
17	Mi jefe admite sus errores ante su superior.	1	2	3	4	5	6
18	Mi jefe trabaja con una perspectiva a largo plazo.	1	2	3	4	5	6
19	Mi jefe trabaja entre bastidores y deja que otros se lleven los elogios.	1	2	3	4	5	6
20	Mi jefe me anima a hacer uso de mis habilidades y conocimientos.	1	2	3	4	5	6
21	Mi jefe muestra sus limitaciones y debilidades.	1	2	3	4	5	6

22	Mi jefe se conmueve con las cosas que pasan a su alrededor.	1	2	3	4	5	6
23	Mi jefe está dispuesto a expresar sus sentimientos incluso aunque conduzcan a consecuencias indeseables.	1	2	3	4	5	6
24	Si la gente expresa una crítica abiertamente, mi jefe intenta aprender de ella.	1	2	3	4	5	6
25	Mi jefe enfatiza la responsabilidad social de nuestro trabajo.	1	2	3	4	5	6
26	Mi jefe me ayuda a desarrollarme más como profesional.	1	2	3	4	5	6
27	Mi jefe no busca ningún reconocimiento o recompensa en las cosas que hace para los demás.	1	2	3	4	5	6
28	Mi jefe muestra sus verdaderos sentimientos a sus empleados.	1	2	3	4	5	6
29	Mi jefe parece disfrutar los éxitos de sus colegas más que los propios.	1	2	3	4	5	6
30	Mi jefe anima a su equipo a desarrollar nuevas ideas.	1	2	3	4	5	6

Anexo 06:
Enlace de evaluación

<https://forms.gle/Ymm5Ly4SYhGiSmFe7>