

INFLUENCE OF SERVANT LEADERSHIP AND INTERNAL MARKETING ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A CASE STUDY IN PERUVIAN HIGHER EDUCATION

Jasmani Angel Arteaga-Barrientos, Magister¹, Daniel Amadeo Robles-Fabián, Doctor², Milton Ricardo Calderon-Pizango, Magister³, Oscar Nestor Espinoza-Paucar, Doctor³, Susan Madeleine Silvera-Arcos, Doctor³, Rosa Diana Pedroza-San Miguel, Doctor³

¹Universidad César Vallejo, Perú, jarteagaba@ucvvirtual.edu.pe, ² Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, daniel.roblesl@unmsm.edu.pe, ³ Universidad Privada del Norte, Perú, milton.calderon@upn.edu.pe, oscar.espinoza@upn.edu.pe, susan.silvera@upn.edu.pe, rosa.pedroza@upn.edu.pe

Abstract: *The purpose of this research was to examine how servant leadership and internal marketing influence the organizational commitment of employees at a higher education institution located in Abancay, Peru. A non-experimental, cross-sectional, and explanatory design was used. A structured questionnaire with a Likert scale, validated by expert judgment and with appropriate reliability levels, was administered to 80 employees. Simple and multiple linear regression analyses were used with SPSS statistical software to test the hypotheses. The findings showed that servant leadership has a significant and positive influence on organizational commitment and is the predictor with the greatest explanatory power. Internal marketing also had a significant, though less pronounced, influence. Together, these two variables significantly increase the explanatory power of organizational commitment. The study concludes that service-oriented leadership practices, along with efficient internal management tactics, strengthen the emotional, normative, and continuance bonds of employees with the organization. The results provide significant empirical evidence for human talent management within the framework of higher education in Peru.*

Keywords: *Servant leadership, internal marketing, organizational commitment, internal marketing.*

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DE SERVICIO Y ENDOMARKETING EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: UN CASO EN EDUCACIÓN SUPERIOR PERUANA

Jasmani Angel Arteaga-Barrientos, Magister¹, Daniel Amadeo Robles-Fabián, Doctor², Milton Ricardo Calderon-Pizango, Magister³, Oscar Nestor Espinoza-Paucar, Doctor³, Susan Madeleine Silvera-Arcos, Doctor³, Rosa Diana Pedroza-San Miguel, Doctor³

¹Universidad César Vallejo, Perú, jarteagaba@ucvvirtual.edu.pe, ²Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, daniel.roblesl@unmsm.edu.pe, ³Universidad Privada del Norte, Perú, milton.calderon@upn.edu.pe, oscar.espinoza@upn.edu.pe, susan.silvera@upn.edu.pe, rosa.pedroza@upn.edu.pe

Resumen– La investigación tuvo como propósito examinar cómo el liderazgo de servicio y el endomarketing influyen el compromiso organizacional de los empleados de una institución educativa superior situada en Abancay, Perú. Se llevó a cabo el método de diseño no experimental-transversal y explicativo. Se utilizó un cuestionario estructurado con escala Likert, que había sido validado por juicio de expertos y tenía niveles de fiabilidad apropiados, aplicándose a 80 colaboradores. Se utilizaron análisis de regresión lineal simple y regresión múltiple con el software estadístico SPSS para contrastar las hipótesis. Los hallazgos mostraron que el liderazgo de servicio tiene influencia significativa y positiva en el compromiso organizacional, y es el predictor con mayor poder explicativo. Además, el endomarketing tuvo influencia importante, pero de menor envergadura. Ambas variables, de manera conjunta, aumentan significativamente la explicación del compromiso organizacional. Se llega a la conclusión de que las prácticas de liderazgo enfocadas en el servicio, junto con tácticas eficientes de administración interna, robustecen el lazo emocional, normativo y de continuidad de los empleados con la organización. Los resultados proporcionan pruebas empíricas significativas para la dirección del talento humano en el marco de la educación superior en Perú.

Palabras clave– Gestión administrativa, innovación tecnológica, rentabilidad empresarial.

I. INTRODUCCIÓN

A. Contexto de la Investigación

La educación superior afronta el desafío de consolidar la dedicación organizativa en un mundo globalizado que se distingue por los cambios digitales y mayores demandas de calidad en la enseñanza. Este análisis estudia la manera en que el liderazgo de servicio y el endomarketing influyan en el compromiso en una entidad educativa peruana. Según [1], estos cambios han transformado la forma en que las instituciones administran sus recursos humanos, poniendo mayor énfasis en el desarrollo completo de los empleados buscando mayor liderazgo de servicio. Mientras [2] y [3] argumenta, además, que en este nuevo contexto el capital humano es un elemento clave para lograr las metas de la institución y asegurar su sostenibilidad.

Desde una perspectiva mundial, se observa una importante brecha en la capacitación de líderes con un enfoque de servicio [4], señala que un porcentaje significativo de gerentes no posee las habilidades requeridas para liderar equipos en situaciones cambiantes y complejas. De acuerdo con [5], la falta de estilos de liderazgo enfocados en las personas se relaciona con niveles reducidos de compromiso organizacional, desmotivación y alta rotación del personal. Así mismo, [6] confirma que es importante llevar a la práctica varias competencias de liderazgo para la toma de decisiones apropiadas en las instituciones educativas.

En Latinoamérica, estas dificultades se ven agravadas por una cultura de jerarquía y estructuras organizacionales rígidas que restringen la participación del personal. Según [7], numerosas instituciones de la región todavía favorecen sistemas de administración verticales, lo cual obstaculiza la creación de vínculos laborales fundados en el reconocimiento y la confianza, [8] también enfatiza que el escaso uso de estrategias para motivar y comunicarse internamente tiene un impacto negativo en la dedicación del personal, sobre todo en el área educativa.

En el Perú no está exento de esta realidad, a nivel nacional [9], indican que varias instituciones de educación superior tienen modelos de gestión enfocados en el control operativo, dejando a un lado el desarrollo y apoyo del personal [10], muestran, en la misma línea, que la escasa implementación de tácticas de marketing interno impide que los empleados se identifiquen con la institución, lo cual, tiene un impacto negativo en su compromiso organizacional. Mientras que [11], en un escenario contrario en el que las instituciones educativas lidian con exigencias cada vez mayores de calidad y competitividad, esta circunstancia se vuelve especialmente comprometida.

Las instituciones de educación superior, concretamente en Abancay, tienen un papel esencial en el progreso social y educativo de la zona. Según [12], estas organizaciones enfrentan retos vinculados a la adaptación a las recientes demandas del ámbito educativo y a la administración eficaz de su talento humano. Sin embargo, en este contexto todavía

hay escasez de pruebas empíricas sobre el liderazgo de servicio y el endomarketing, lo que complica la formulación de estrategias de gestión fundamentadas en evidencias científicas.

En la institución de educación superior en la que se llevó a cabo el presente estudio, se detectaron señales de un estilo de liderazgo de servicio principalmente operativo, con pocas prácticas de acompañamiento, escucha activa y crecimiento profesional. Además, se notaron falencias en la comunicación interna y en los métodos de reconocimiento al personal, lo cual afecta de manera directa el grado de compromiso organizacional. La formulación del problema de investigación fue impulsada por estas circunstancias.

En este contexto, el problema central que guía la investigación fue: ¿de qué manera el liderazgo de servicio y el endomarketing influyen en el compromiso organizacional de los empleados de una institución de educación superior ubicada en Abancay? Se definió como objetivos de investigación: determinar cómo el liderazgo de servicio influye en el compromiso organizacional, determinar cómo el endomarketing influye en el compromiso organizacional, y conjuntamente cómo el liderazgo de servicio y el endomarketing influyen en el compromiso organizacional.

Varios niveles sustentan la importancia de esta investigación. Según [13], señala desde una perspectiva teórica que las investigaciones empíricas acerca del liderazgo de servicio y el endomarketing en entornos educativos regionales ayudan a reforzar el acervo de conocimientos ya existente. Para [12], los resultados, en la práctica, posibilitan que las autoridades institucionales elaboren estrategias de administración del talento humano enfocadas en el desarrollo, el bienestar y la motivación del personal. En el plano social, la consolidación del compromiso organizacional de los docentes tiene un impacto favorable tanto en la calidad del servicio que se ofrece a los alumnos como en el progreso de la comunidad.

Además, la investigación es pertinente desde el punto de vista metodológico y contextual. [14], defiende que los estudios en términos cuantitativos y explicativos posibilitan una mejor comprensión de la relación entre las variables organizacionales. Dentro de ese contexto, el presente estudio aborda un problema que persiste en las instituciones de educación superior de Abancay, alineándose con perspectivas actuales de gestión responsable y sustentable

B. Revisión de la literatura

La revisión de la literatura evidencia, una relación positiva y consistente entre el liderazgo de servicio y el compromiso organizacional. En esta línea, [15] sostienen que los líderes orientados al servicio fortalecen la confianza y el sentido de pertenencia de sus colaboradores. Posteriormente, [16] confirmó que este estilo de liderazgo influye de manera significativa en la dimensión emocional del compromiso organizacional. De forma concordante, [17] resalta que el liderazgo de servicio favorece un mayor compromiso institucional por parte de los empleados. Asimismo, [18] identifican que este enfoque de liderazgo incide

positivamente en el desempeño docente, al promover relaciones basadas en el apoyo y la cooperación. Desde una perspectiva organizacional, [15] señalan que las instituciones pueden fomentar la promoción de trabajadores con conciencia ética y rasgos propios del liderazgo de servicio. En el plano conceptual, [19] afirman que la esencia de este liderazgo se sustenta en el vínculo humano, cimentado en la verdad, la dedicación y la integridad. También, [20] y [21], enfatizan que el líder de servicio no se limita al logro de metas, sino que impulsa activamente el crecimiento personal y el desarrollo integral de sus seguidores.

La literatura reciente coincide en que el endomarketing constituye una estrategia clave para fortalecer la relación entre la organización y sus colaboradores. En este sentido, [22] resalta la importancia de la participación del personal para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la generación de beneficios mutuos. A partir de esta base, [23] señala que el Endomarketing se orienta al diseño de estrategias que promuevan la satisfacción y el compromiso de los colaboradores con la organización. De manera complementaria, [24] sostienen que esta práctica busca armonizar los valores corporativos con los intereses individuales y los objetivos colectivos. Asimismo, [25] destacan que el endomarketing facilita la creación de vínculos informativos fluidos entre todos los niveles internos, desde la alta dirección hasta las fuerzas laborales, favoreciendo la transmisión y el uso oportuno de la información. Desde una perspectiva aplicada, [26] enfatizan que el endomarketing desempeña un papel esencial en la gestión del capital humano, al contribuir tanto al logro de resultados individuales como organizacionales. En la misma línea, [10] evidencian que las tácticas de marketing interno mejoran la comunicación y el reconocimiento del personal, lo que incrementa su compromiso organizacional. Mientras, [27] confirman que el endomarketing ejerce un impacto directo en las dimensiones normativa y afectiva del compromiso con la organización.

En la literatura, el compromiso organizacional es reconocido como un constructo fundamental para comprender la permanencia, el desempeño y la identificación de los colaboradores con la institución. No obstante, este compromiso se encuentra condicionado por factores estructurales y culturales propios de cada organización. En este sentido, [7] sostienen que los modelos de gestión vertical y la limitada participación del personal tienden a debilitar el compromiso organizacional, especialmente en su dimensión afectiva. De manera complementaria, [8] señala que la ausencia de reconocimiento institucional y de prácticas efectivas de comunicación interna reduce el sentido de pertenencia de los colaboradores. Frente a este escenario, [28] enfatiza la necesidad de diseñar e implementar estrategias orientadas a fortalecer un compromiso afectivo genuino, capaz de potenciar la motivación, el desempeño y la lealtad institucional. Asimismo, [29] destaca que las organizaciones que invierten en el desarrollo del personal y en el fortalecimiento de los vínculos internos logran

consolidar mayores niveles de compromiso, particularmente en las dimensiones afectiva y normativa. En conjunto, estos aportes evidencian que el compromiso organizacional no es un fenómeno aislado, sino el resultado de prácticas de gestión que sitúan a las personas en el centro de la organización.

C. Base teórica

El estudio se basa en la teoría de Liderazgo de servicio planteada por Greenleaf, desde la perspectiva teórica. El líder debe poner como prioridad el servicio a los demás para ejercer el liderazgo [30] y [31]. Mientras que el modelo integrador de liderazgo de servicio de Van Dierendonck, a diferencia del anterior, enfatiza aspectos como la autenticidad, la humildad, la responsabilidad ética del líder y la aceptación entre individuos. Se relaciona con el compromiso organizacional y el bienestar en el trabajo [32]. Asimismo, el modelo multidimensional de liderazgo de servicio de Spears, que opera el liderazgo de servicio mediante diez rasgos fundamentales como la empatía, la persuasión, la escucha y el compromiso con el crecimiento individual, también expande la perspectiva de Greenleaf y facilita su implementación en entornos educativos y organizacionales [33]. También, se añade la teoría del compromiso organizacional de Meyer y Allen, que describe este constructo según sus dimensiones normativa, afectiva y de continuidad [34].

En el endomarketing la teoría concepción del empleado como cliente interno, concibe al empleado como cliente interno propone que las empresas deben considerar a sus trabajadores como clientes internos, es decir, tratarlos con las mismas herramientas estratégicas empleadas para atender al cliente externo. Este enfoque sostiene que, si los empleados se sienten valorados, reconocidos y satisfechos en la organización, su productividad y motivación aumentan [35]. También la teoría del enfoque contemporáneo estratégico: en la que el endomarketing y la sostenibilidad organizativa se definen como una estrategia amplia de la organización, cuyo propósito es no sólo motivar o comunicar internamente, sino también incluir los valores institucionales, la responsabilidad social y la sostenibilidad con el fin de fomentar el bienestar laboral, mantener al talento y ser coherentes con objetivos sociales dentro y fuera de la empresa [36]. Asimismo, el modelo integrador para enlazar el marketing interno con prácticas organizacionales contemporáneas, sosteniendo que el endomarketing debe ser una estrategia planeada que contenga motivación, comunicación, empoderamiento y concordancia con las metas de la organización, con el propósito de optimizar los resultados externos y la satisfacción interna [37]. En la misma línea la teoría de Christian Gronroos, que propone un modelo de orientación al cliente por medio del personal interno, enfatiza que la calidad del servicio y la satisfacción interna aumentan cuando los empleados están en sintonía con las metas estratégicas de la empresa y su cultura de mercado [38].

Sobre el compromiso organizacional, La teoría del empoderamiento laboral y el Job embeddedness indican que el compromiso no es únicamente una cuestión de cálculo racional o de sentimientos, sino también de arraigo y conexiones que hacen que la permanencia tenga sentido. Este marco teórico amplía el punto de vista tradicional al considerar tanto los factores internos como externos al trabajo que fortalecen la vinculación del empleado con la entidad [39]. En tanto que la teoría del contrato psicológico hace referencia a las expectativas no escritas entre el trabajador y la organización. Los empleados están más comprometidos cuando se cumplen estas expectativas; si no lo son, su compromiso disminuye. Además, la calidad de la relación entre el empleado y su jefe afecta el compromiso organizacional porque incrementa la percepción de apoyo y reciprocidad [40]. La teoría de los perfiles latentes, en la misma línea, sugiere una conceptualización del compromiso organizacional que mezcla componentes normativos, afectivos y de continuidad en patrones. Esta visión permite examinar la relación entre determinadas configuraciones de compromiso, como una baja normativa y una alta afectividad, con resultados como el bienestar, el estrés en el trabajo y el desempeño. De este modo, se ofrece un enfoque más dinámico del fenómeno [41].

En términos generales, estas aportaciones empíricas y teóricas hacen posible comprender que el compromiso organizacional es causado por prácticas de gestión interna y liderazgo enfocadas en las personas. Siguiendo esta línea, el presente artículo ofrece evidencias científicas relevantes para optimizar la gestión del talento humano en las instituciones de educación superior ubicadas en Abancay.

Por mencionado, se planteó las siguientes hipótesis de investigación:

H1: El liderazgo de servicio influye en el compromiso organizacional de los colaboradores de un instituto de educación superior

H2: El endomarketing influye en el compromiso organizacional de los colaboradores de un instituto de educación superior.

H3: El liderazgo de servicio y el endomarketing influye en el compromiso Organizacional de los colaboradores de un instituto de educación superior.

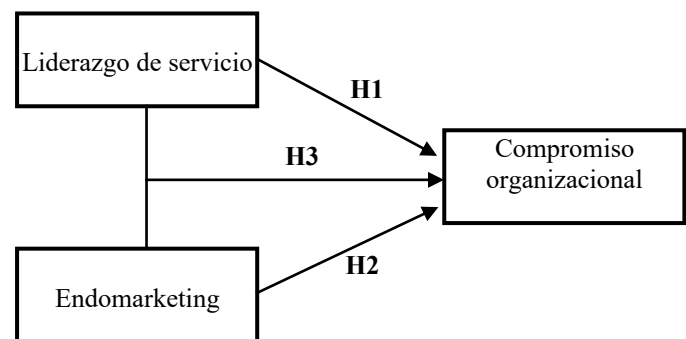


Fig. 1: Modelo explicativo de la investigación

II. MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se llevó a cabo desde un enfoque cuantitativo, ya que este posibilitó la recolección y el análisis de datos numéricos con el objetivo de comparar las hipótesis propuestas y describir cómo las variables estudiadas afectan utilizando métodos estadísticos [42]. Esta perspectiva es relevante si el objetivo es determinar los niveles de influencia y las relaciones causales entre constructos organizacionales, como el liderazgo de servicio, el endomarketing y el compromiso organizacional.

La investigación utilizó un diseño de no experimental-transversal, ya que las variables no se manipularon y los datos se recopilaban una sola vez, observando los fenómenos en su contexto natural [14]. Además, la investigación fue explicativa porque no solo tenía como objetivo establecer relaciones entre las variables, sino también esclarecer el nivel de influir que tienen el servicio de liderazgo y el marketing interno en el compromiso organizacional [43].

Los empleados de una institución de educación superior ubicada en Abancay, Perú, constituyeron la unidad de análisis. La población estuvo compuesta por 90 empleados, incluyendo personal administrativo, docente y de apoyo; de ellos se eligió una muestra de 80 participantes. Dado que se trabajó con poblaciones institucionales delimitadas [44], el muestreo fue no probabilístico por conveniencia, tomando en cuenta la disponibilidad y accesibilidad de los colaboradores para participar en la investigación.

La encuesta fue el método utilizado para recopilar datos, ya que es un procedimiento eficaz para adquirir información estandarizada acerca de las actitudes y percepciones del personal [45]. El cuestionario estructurado con una escala Likert de cinco puntos fue el instrumento que se usó, el cual fue creado en base a las dimensiones e indicadores de cada variable. Con el fin de garantizar la claridad, pertinencia y coherencia de los ítems, el instrumento fue evaluado por expertos con el propósito de determinar su validez de contenido [46].

TABLA 1
INSTRUMENTO DE LA VARIABLE LIDERAZGO DE SERVICIO

Dimensión 1: Atención al cliente
1. Conozco claramente las necesidades de los estudiantes con los que trabajo.
2. Tengo acceso a información suficiente para comprender a los usuarios del servicio.
3. Recibo apoyo oportuno cuando enfrente dificultades en mis funciones.
4. Las herramientas para realizar mis labores son proporcionadas eficientemente.
5. Percibo una relación de cercanía y respeto con mis superiores.
6. Siento que puedo expresar mis opiniones con libertad ante la dirección.
7. Los problemas reportados por los estudiantes son gestionados adecuadamente.
8. Se aplican soluciones eficaces frente a quejas o reclamos de los estudiantes.

Dimensión 2: Mejora del servicio

9. Existe una retroalimentación continua sobre los servicios académicos ofrecidos.
10. Después de brindar un servicio se realiza un seguimiento para evaluar su impacto.
11. En la institución se promueven espacios de mejora en la atención al estudiante.
12. Las sugerencias del personal se toman en cuenta para mejorar procesos.
13. Los servicios ofrecidos tienen un valor agregado reconocido por los usuarios.
14. La institución se esfuerza por destacar frente a otras mediante la calidad del servicio.

Dimensión 3: Aspiraciones de desarrollo

15. Los líderes muestran preocupación genuina por el bienestar del personal.
16. Siento que mis opiniones son valoradas por quienes me lideran.
17. Se nos comunica con claridad lo que se espera de nuestros servicios.
18. Se nos brinda información completa sobre los cambios en los procesos.
19. La institución promueve procesos rápidos y eficaces.
20. Contamos con procedimientos definidos que optimizan nuestro trabajo.

TABLA 2
INSTRUMENTO DE LA VARIABLE ENDOMARKETING

Dimensión 1: Comunicación interna
21. Conozco claramente los objetivos institucionales del instituto
22. Recibo información institucional mediante canales internos adecuados
23. Los canales de comunicación permiten resolver dudas laborales oportunamente
24. Puedo expresar mis ideas y sugerencias en los espacios establecidos por la institución
25. Siento que mi opinión es tomada en cuenta en decisiones internas
26. Mis responsabilidades laborales están claramente definidas
27. Tengo claridad sobre cómo mi trabajo contribuye a los objetivos institucionales
Dimensión 2: Compensación
28. Considero justa la remuneración que recibo por mis funciones
29. Mis ingresos reflejan mi esfuerzo y compromiso institucional
30. La institución ofrece beneficios que motivan mi permanencia
31. He recibido capacitaciones relevantes para mejorar mi desempeño
32. Las capacitaciones recibidas contribuyen a mi compromiso con el instituto
33. Tengo oportunidades para desarrollarme profesionalmente en el instituto
Dimensión 3: Clima laboral
34. Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo
35. El trato diario entre colaboradores es respetuoso y colaborativo
36. El ambiente físico donde trabajo favorece mi productividad
37. El entorno laboral promueve el bienestar emocional y físico
38. Existe una buena comunicación con los directivos de mi área

39. El trabajo en equipo es valorado y promovido en la institución
40. La colaboración entre áreas es efectiva y constante

TABLA 3
INSTRUMENTO DE LA VARIABLE COMPROMISO
ORGANIZACIONAL

Dimensión 1: Compromiso afectivo
41. Se siente identificado con la misión del instituto
42. Tiene una actitud positiva hacia el trabajo que realiza en el instituto
43. Valora formar parte del equipo del instituto
44. Se siente emocionalmente vinculado con la institución
45. Trabajar en el instituto es una fuente de satisfacción personal
46. Considera que sus logros personales se relacionan con los del instituto
Dimensión 2: Compromiso normativo
47. Considera que debe permanecer en el instituto por lealtad
48. Cree que sería incorrecto abandonar la institución en estos momentos
49. Percibe que el instituto confía en su trabajo
50. Siente que tiene una obligación moral de continuar trabajando en el instituto
51. Considera que el instituto ha invertido en su desarrollo profesional
52. Tiene un compromiso personal con los objetivos del instituto
Dimensión 3: Compromiso de continuidad
53. Permanecer en el instituto es una buena opción profesional
54. Considera que las oportunidades laborales en el instituto son adecuadas
55. Comparado con otras instituciones, este instituto ofrece mejores condiciones laborales
56. Los beneficios que recibe influyen en su decisión de continuar en el instituto
57. La estabilidad económica que brinda el instituto es importante para usted
58. Siente que tiene buenas perspectivas de desarrollo profesional en el instituto
59. Considera que los ingresos que percibe justifican permanecer en el instituto
60. La compensación económica lo motiva a mantener su puesto en el instituto

El coeficiente Alfa de Cronbach, un método que permite valorar la consistencia interna de los ítems [47], se utilizó para determinar la fiabilidad del instrumento. Los resultados mostraron que los niveles de fiabilidad eran apropiados para las variables Liderazgo de servicio ($\alpha = 0,938$), Endomarketing ($\alpha = 0,909$) y compromiso organizacional ($\alpha = 0,786$), lo cual ratifica la exactitud y estabilidad de las mediciones.

Se emplearon estadísticas inferenciales y descriptivas para el análisis de la información. Al principio, se utilizaron medidas descriptivas para caracterizar la muestra y las percepciones de las variables analizadas. Se llevó a cabo la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov en una etapa posterior; los resultados obtenidos hicieron posible el

empleo de pruebas paramétricas. Finalmente, se realizó un contraste de las hipótesis mediante análisis de regresión simple y múltiple, utilizando para ello el programa estadístico SPSS versión 29; este método es coherente con investigaciones explicativas.

En el desarrollo de la investigación, fue necesario garantizar que los participantes se involucren de manera voluntaria y con conocimiento previo, mantener la información en confidencialidad. Asimismo, es importante que se respete el anonimato de la institución y los participantes, que se declare cualquier conflicto de interés potencial y que se garantice la integridad académica, previniendo todo tipo de plagio y citando correctamente a los autores de libros y artículos científicos según las normas establecidas.

III. RESULTADOS

Procesado los datos de la encuesta en el software estadístico SPSS se obtuvo la percepción de los colaboradores encuestados del instituto de educación superior mediante la distribución de frecuencias. A partir de los hallazgos al aplicar el cuestionario sobre liderazgo de servicio, la percepción fue el 42,5% de nivel media, el 31,3 % de nivel baja y 26,3% de nivel alta. Lo que, puede señalarse que hay esfuerzos preciados, pero aún se necesita fomentar prácticas de liderazgo más efectivas en toda la organización.

Mientras que las para medir sobre el endomarketing el 40% tienen una percepción media, con 32,5% nivel baja y 27,5% de nivel alto, por lo tanto, hay necesidad de fortalecer estrategias para aumentar el compromiso de los colaboradores con el ambiente de trabajo para posicionar mejor a la institución educativa.

Por último, se pudo comprender que la percepción de los encuestados sobre el compromiso organizacional fue en su mayoría de nivel medio 41,3% y un 27,5% nivel alto lo que, existe en promedio de mayor compromiso en los empleados, aunque hay un 31,3% de nivel baja lo que indica que su motivación fue menor y su conexión con el ambiente laboral es limitada, por lo tanto, se debe fortalecer estrategias que fomenten la participación y sentido de pertenencia.

Los resultados inferenciales de este estudio se iniciaron con la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov (muestra mayor a 50) determinando un $p \geq 0,05$ lo que indica que los datos tuvieron una distribución normal, por consiguiente, se aplicó regresión lineal simple y regresión lineal múltiple para las pruebas de hipótesis.

Los hallazgos mostrados en la tabla 4, sobre el resumen del modelo de regresión lineal simple y regresión lineal múltiple para las hipótesis de investigación. En la H1, el valor R muestra una fuerte asociación del liderazgo de servicio de 0,709; mientras que para H2, R muestra una media baja asociación con el endomarketing de 0,440 y la H3, R muestra una alta asociación de ambas variables predictoras de 0,813 todas estas relaciones con el compromiso organizacional. Mientras la lectura del R2 ajustado de la variabilidad del compromiso organizacional con las

variables independientes como es el caso, para H1, con el liderazgo de servicio fue al 49,6%, para H2 con el endomarketing fue al 18,4% y H3 con ambas variables independientes fue mayor al 65,3% de variabilidad. Estos resultados afirman que es más robusta la explicación de la dependencia del compromiso organizacional por ambas variables en forma conjunta que en forma individual.

TABLA 4
RESUMEN DEL MODELO PARA LAS HIPÓTESIS

Hipótesis	R	R2	R2 Ajustado	Error EE
H1	0,709 ^a	0,503	0,496	0,547
H2	0,440 ^b	0,194	0,184	0,696
H3	0,813 ^c	0,661	0,653	0,454

- a. Predictores: (Constante), Liderazgo de servicio
b. Predictores: (Constante), Endomarketing
c. Predictores: (Constante), Liderazgo, Endomarketing

Mientras que lo mostrado en la tabla 5, sobre análisis de varianza (ANOVA) para las hipótesis de investigación, En H1, el modelo de regresión que incluye al liderazgo de servicio como predictor presenta $F=78,788$; $p < 0,001$ lo que afirma que es significativo y explica sustancialmente el compromiso organizacional. Mientras para H2, sobre el endomarketing muestra un estadístico $F=18,770$, $p < 0,001$, muestra que también es significativo, sin embargo, al comparar la suma de cuadrados con el residuo se nota una menor capacidad explicativa en relación con la H1. Por último, para la H3, el modelo de regresión múltiple que suma las dos variables predictoras muestra un $F=75,231$; $p < 0,001$, confirmando que es altamente significativo, lo que explica la influencia de las variables liderazgo de servicio y endomarketing sobre el compromiso organizacional.

TABLA 5
ANÁLISIS DE VARIANZA (ANOVA^a) PARA HIPÓTESIS

H.	Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig
H1	Regresión	23,562	1	23,562	78,79	0,000
	Residuo	23,326	78	0,299		
H2	Regresión	9,095	1	9,095	18,77	0,000
	Residuo	37,793	78	0,485		
H3	Regresión	31,015	2	15,508	75,23	0,000
	Residuo	15,872	77	0,206		
	Total	46,887	79			

- a. Variable dependiente: Compromiso organizacional
b. Predictor: (Constante), Liderazgo de Servicio
c. Predictor: (Constante), Endomarketing
d. Predictores: (Constante), Liderazgo de Servicio, Endomarketing

De acuerdo con los hallazgos presentados en la tabla 6, coeficientes de regresión simple y regresión múltiple para las hipótesis de investigación permite interpretar la influencia de las variables predictoras sobre la variable dependiente.

Para la H1, el coeficiente no estandarizado B, explica que por cada unidad del liderazgo de servicio el compromiso

organizacional incrementa en 0,717 unidades, mientras que el coeficiente estandarizado $B = 0,709$ señalando una influencia positiva alta confirmando con el $p < 0,001$ y $|t\text{-Student}| > 1,96$ que el liderazgo de servicio es predictor estadísticamente significativo al compromiso organizacional. Para la H2, el coeficiente no estandarizado B, señala que por cada unidad del Endomarketing se incrementa en 0,436 unidades el compromiso organizacional. Por otra parte, el coeficiente estandarizado $B = 0,440$ muestra una influencia media baja, confirmando con el $p < 0,001$ y $|t\text{-Student}| > 1,96$ que el endomarketing es influyente sobre el compromiso organizacional.

Y para la H3, la regresión múltiple aplica a dos predictores que muestran coeficientes no estandarizados B donde explica por cada unidad de liderazgo de servicio y de endomarketing se incrementa en 0,693 y 0,396 unidades del compromiso organizacional. Mientras sobre el coeficiente estandarizado ($B = 0,685$ y $B = 0,399$) indica una influencia positiva moderada y en ambos casos, los valores de ($p < 0,001$ y $|t\text{-Student}| > 1,96$) confirman el nivel de predicción de las variables independientes sobre la variable dependiente.

Los resultados globales sugieren que el liderazgo de servicio es el predictor con mayor peso explicativo del compromiso organizacional, tanto en la regresión simple como en la múltiple. Por otro lado, el endomarketing mejora notablemente el modelo y refuerza la explicación del fenómeno cuando se examinan juntos los dos factores.

TABLA 6
COEFICIENTES^a DE REGRESIÓN PARA LAS HIPÓTESIS

H	Modelo de coeficiente	Coef. N.E.B.	Desv. Error	Cof. E.B.	t-Student	Sig.
H1	(Constante)	0,564	0,169		3,336	0,001
	Liderazgo de Servicio	0,717	0,081	0,709	8,876	0,000
H2	(Constante)	1,112	0,211		5,265	0,000
	Endomarketing	0,436	0,101	0,440	4,332	0,000
H3	(Constante)	-0,160	0,185		-0,867	0,388
	Liderazgo de Servicio	0,693	0,067	0,685	10,312	0,000
	Endomarketing	0,396	0,066	0,399	6,013	0,000

- a. Variable dependiente: Compromiso Organizacional

Nota. Coef. N. E. B. es el coeficiente no estandarizado de beta, Coef. E. B. es el coeficiente estandarizado de beta, (Sig.) es el nivel de significancia o llamado prueba de valor (p valor)

Por lo tanto, se ha podido confirma las hipótesis de investigación (H1, H2 y H3) y a su vez demostró el objetivo de investigación.

Asimismo, los resultados generaron la predicción de la variables dependiente con las siguientes ecuaciones de regresión:

Para H1: Compromiso organizacional = $0,564 + 0,717$ (Liderazgo de servicio)

Para H2: Compromiso organizacional = $1,112 + 0,436$ (Endomarketing)

Para H3: Compromiso organizacional = 0,693 (Liderazgo de servicio) + 0,396 (Endomarketing)

IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A. *Discusión*

En relación con los propósitos de la investigación, los resultados evidencian que el liderazgo de servicio y el endomarketing influyen de manera significativa en el compromiso organizacional de los colaboradores de la institución de educación superior analizada. Este hallazgo confirma que las prácticas de gestión centradas en las personas constituyen un eje clave para fortalecer el vínculo psicológico y actitudinal de los empleados con la organización, tal como lo plantean los enfoques contemporáneos de gestión del talento humano en contextos educativos [12] y [13].

Respecto a los hallazgos de la H1 (R^2 ajustado = 49,6%; $F = 78,79$; $p=0,000$; Coef. N.E. B = 0,717; Coef. E. B = 0,709), se corroboró que el liderazgo de servicio presenta una influencia positiva y elevada sobre el compromiso organizacional, siendo el predictor con mayor peso explicativo. Este resultado es coherente con la teoría de Greenleaf, que concibe al líder como un facilitador del crecimiento personal y profesional de sus colaboradores [30] y [31]. Asimismo, coincide con investigaciones empíricas recientes que señalan que los líderes orientados al servicio fomentan mayor identificación, lealtad y conexión emocional con la organización [12] y [16]. En el ámbito educativo, [17] destaca que este estilo de liderazgo contribuye a la permanencia del personal, lo cual se ve reflejado en los niveles medios y altos de compromiso identificados en el presente estudio.

En cuanto a los resultados de la H2 (R^2 ajustado = 18,4%; $F = 18,770$; $p=0,000$; Coef. N.E. B = 0,436; Coef. E. B = 0,440), los resultados confirmaron que el Endomarketing influye de forma significativa en el Compromiso organizacional, aunque con una capacidad explicativa menor en comparación con el liderazgo de servicio. Este hallazgo respalda la teoría del marketing interno de Berry, que sostiene que los empleados deben ser considerados clientes internos cuyas necesidades deben ser atendidas para lograr su compromiso [35]. Los resultados son consistentes con estudios previos que evidencian que una comunicación interna efectiva, sistemas de compensación adecuados y un clima laboral favorable fortalecen el compromiso afectivo y normativo de los colaboradores [10] y [27]. No obstante, el nivel medio-bajo de asociación encontrado sugiere que, en el contexto analizado, las estrategias de endomarketing aún no se encuentran plenamente consolidadas, lo que limita su impacto global.

En relación a los hallazgos de la H3 (R^2 ajustado = 65,3%; $F = 75,231$; $p=0,000$) y los coeficientes de regresión en el liderazgo de servicio (Coef. N.E. B = 0,693; Coef. E. B = 0,685) y para el endomarketing (Coef. N.E. B = 0,396; Coef. E. B = 0,399), El análisis de regresión múltiple reveló que la

unión del liderazgo de servicio y el endomarketing aumentan significativamente la justificación del compromiso organizacional, llegando a su nivel más alto de varianza explicativa. Este hallazgo muestra un efecto complementario entre las dos variables, lo que sugiere que el compromiso organizacional se robustece cuando las prácticas sistemáticas de gestión interna se combinan con un liderazgo enfocado en el servicio. Este descubrimiento coincide con el modelo de compromiso organizacional de tres dimensiones que [34] sugieren, el cual se fortalece en sus componentes normativos, emocionales y de continuidad cuando la entidad organiza relaciones caracterizadas por reconocimiento, confianza y bienestar.

Los hallazgos son consistentes con investigaciones realizadas en ambientes de Latinoamérica, donde se ha indicado que la falta de estilos de liderazgo humanizados y de tácticas de comunicación interna restringe el compromiso del personal en centros educativos [7] y [8]. Por el contrario, el estudio actual provee pruebas empíricas desde un contexto local, lo que fortalece la validez de las teorías en instituciones de educación superior situadas fuera de los centros urbanos más importantes del país.

En resumen, los hallazgos corroboran las tres hipótesis propuestas y hacen posible sostener que el liderazgo de servicio es la clave principal para reforzar el compromiso organizacional, mientras que el endomarketing funciona como un elemento adicional que realza dicho efecto si se aplica de manera coordinada. Estos hallazgos, además de confirmar la fundamentación teórica del estudio, enriquecen la información empírica existente en el Perú y contribuyen con elementos significativos para la elaboración de políticas y estrategias de administración del talento humano en entidades educativas superiores.

El diseño transversal es una de las mayores restricciones del estudio, ya que no permite determinar vínculos causales a largo plazo entre las variables examinadas. El muestreo no probabilístico y el pequeño tamaño de la muestra, además, limitan la posibilidad de generalizar los resultados. Por último, el empleo de cuestionarios de autopercepción puede introducir sesgos subjetivos en las contestaciones de los participantes.

Al fortalecer la validez del liderazgo de servicio y el endomarketing como factores determinantes del compromiso organizacional en situaciones educativas, el estudio brinda importantes implicaciones prácticas y teóricas. En el ámbito práctico, guía a los ejecutivos en la elaboración de estrategias para gestionar el talento humano, enfocándose en el bienestar, la comunicación interna y el crecimiento del personal. Esto ayuda a optimizar la calidad del servicio educativo y el rendimiento institucional.

B. *Conclusiones*

A partir de los resultados obtenidos, se concluye que el liderazgo de servicio ejerce una influencia significativa y predominante en el compromiso organizacional de los colaboradores de la institución de educación superior estudiada. Los análisis estadísticos evidencian que las

prácticas de liderazgo centradas en la escucha, el apoyo y el desarrollo del personal fortalecen principalmente el compromiso afectivo y normativo, consolidando el vínculo emocional y moral de los empleados con la organización.

Asimismo, se concluye que el endomarketing influye de manera positiva en el compromiso organizacional, aunque con un menor nivel explicativo en comparación con el liderazgo de servicio. Las estrategias relacionadas con la comunicación interna, el clima de trabajo y la compensación ayudan a que la sensación de estabilidad laboral y pertenencia crezca. No obstante, los niveles medios y bajos identificados demuestran que estas prácticas requieren una aplicación más sistemática y constante.

Los resultados, en términos generales, demuestran que la mezcla del liderazgo de servicio con el endomarketing aumenta considerablemente la capacidad explicativa del compromiso organizacional. Se puede deducir que la dedicación de los colaboradores se robustece cuando las políticas internas enfocadas en el bienestar y en reconocer al personal se combinan con un estilo de liderazgo humanizado.

Finalmente, la investigación logra el objetivo propuesto y proporciona una validación empírica de la base teórica empleada, lo que brinda evidencias significativas para el manejo del talento humano en entidades de educación superior, sobre todo en escenarios regionales como Abancay.

REFERENCIAS

- [1] Villa Sanchez, A., & Pizarro Fuentes, E. (2024). Liderazgo de servicio: un liderazgo altruista y transformador. *Revista De Educación Y Derecho*, (30). <https://doi.org/10.1344/REYD2024.30.46622>
- [2] Salazar-Altamirano, M. A., Martínez-Arvizu, O. J., Gómez Sánchez, D., & Hernández-Arteaga, L. G. (2025). El marketing interno como clave del compromiso organizacional: La mediación del estrés laboral y la felicidad. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, (39), 1-26. <https://doi.org/10.46661/rev.metodoscuant.econ.empresa.10783>
- [3] Vergara-Romero, A., Márquez Sánchez, F., Sorhegui-Ortega, R., & Olalla-Hernández, A. (2021). Capital humano: Actor central para la sostenibilidad organizacional. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(93), 297-307. <https://doi.org/10.52080/rvg93.20>
- [4] Development Dimensions International. (2021). *Global Leadership Forecast 2021 (Informe)*. DDI. <https://www.ddiworld.com/global-leadership-forecast-2021>
- [5] Gallup. (2021). *State of the Global Workplace: 2021 Report*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- [6] Montañez Huancaya De Salinas, A. P., Palumbo Pinto, G. B., Ramos Vera, R. P., & Ramos Vera, P. M. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(97), 170-182. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
- [7] Saldaña Díaz, E. I., Horta Rodríguez, R. F., & Troya Palomino, D. (2023). Comunicación interna y su relación en el compromiso organizacional en una empresa de consumo masivo en el nororiente peruano. *Revista Economía & Negocios*, 5(1), 226-238. <https://doi.org/10.33326/27086062.2023.1.1542>
- [8] Nina Apaza, S. J. (2025). Comunicación interna y compromiso organizacional en docentes de una universidad estatal. *Comuni@cción: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo*, 16(1), 19-31. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.16.1.1262>
- [9] Mendoza, R. (2025). Gestión universitaria y calidad académica en una universidad privada de Apurímac, Perú. *Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno*, 5(1), 40-48. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2025.01.003>
- [10] Pacheco López, E., Céspedes Gallegos, S., Vázquez González, L. A., Ceja Romay, S. N., & Figueroa Sánchez, R. (2025). Estudio del endomarketing y compromiso organizacional en los profesores en la IES. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2), 7960-7983. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17519
- [11] Lucero Segura, F., Turrubiates Flores, H. O., & López Flores, M. E. (2025). La calidad educativa a través del liderazgo. *TLATEMOANI. Revista Académica De Investigación*, 15(47), 61-77. <https://doi.org/10.51896/tlatemoani.v15i47.742>
- [12] Silvera Arcos, S. M y García Rodríguez, D. A. (2025). Liderazgo 4.0 y endomarketing en la satisfacción laboral de universidades privadas. *Revista InveCom*, 5(4), 1-12. <https://zenodo.org/records/14835174>
- [13] Huamán-Gil, L. A. (2024). Impacto del liderazgo estratégico en el compromiso organizacional. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(18), 4-18. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i18.3961>
- [14] Arias, J., Holgado, J., Tafur, T., & Vázquez, M. (2022). Metodología de la investigación: Método ARIAS para realizar un proyecto de tesis. Instituto universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudo Perú S.A.C. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.016>
- [15] Wang, Q., & Khan, M. S. (2024). Does Servant Leadership Affect Public Employees' Innovative Behavior? The Mediating Role of Organizational Identity. *Revista De Gestão Social e Ambiental - RGSA*, 18(2), e06547. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-128>
- [16] Nemati, Babak. 2025. "The Effect of Servant Leadership on Organizational Commitment With the Mediation Role of Trust in Managers". *Asian Journal of Education and Social Studies* 51 (10):534-45. <https://doi.org/10.9734/ajess/2025/v51i102512>
- [17] Khalid, B. A. (2025). The impact of servant leadership on organizational commitment: A field study at the Technical Institute Al-Dour. *World Economics and Finance Bulletin*, 45, 38-53. <https://scholarexpress.net/index.php/webf/article/view/5146>
- [18] Asih, W. P., Agung, AAG, Ariawan, I. PW & Werang, BR (2023). El efecto del liderazgo de servicio, la ética laboral, la cultura organizacional y el compromiso organizacional en el desempeño docente de la escuela secundaria vocacional estatal de la ciudad de Denpasar. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 14 (1), 127-132. <https://doi.org/10.47750/pegegog.14.01.15>
- [19] Pizarro, F. E., & Villa, S. A. (2024) El liderazgo de servicio desde la propuesta de su creador Robert K. Greenleaf. *Boletín Redipe*, 13(9), 113-131. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/2165>
- [20] Máñez-Guaderrama, A. I., Vargas-Salgado, M. M., & Gómez-Bull, K. G. (2023). Liderazgo de servicio: efecto en la satisfacción laboral y el capital psicológico en la industria de manufactura mexicana. *Cuadernos De Administración*, 36. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao36.lsefsl>
- [21] Baldaguez Matos, J. (2022). *Ejercicio del liderazgo de servicio de decanos de asuntos estudiantiles en instituciones de educación superior*. Universidad de Puerto Rico. San Juan: Facultad de Educación. <https://hdl.handle.net/11721/3060>
- [22] Salas-Canales, Hugo Jesús. (2021). Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(1), 126-142. Epub 00 de junio de 2021. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.junio.126>
- [23] Duque Cardona, M. (2024). Modelo de Endomarketing para mejorar la satisfacción y el sentido de pertenencia del docente universitario. *Revista CEA*, 10(24), e3134. <https://doi.org/10.22430/24223182.3134>
- [24] Bejarano, A. J. F., María Fernanda Román, H. M.F., Tacanahui C. F. N., & Reyna, M. E. C. (2025), "Impacto de las estrategias de endomarketing en el compromiso de los empleados y el desempeño

- laboral en empresas del sector PYME en contextos latinoamericanos", IBIMA Business Review, Vol. 2025 (2025), ID del artículo 933761, <https://doi.org/10.5171/2025.933761>
- [25] Vergaray Huamán, J. C., Reyes Ulfe, J. C., León Caverro, F. R., & León León, S. R. (2024). Endomarketing como estrategia para generar motivación de los colaboradores en micro y pequeñas empresas de Perú. *Revista De Ciencias Sociales*, 30, 319-329. <https://doi.org/10.31876/rsc.v30i.42267>
- [26] Fernandes PM, Sousa BB, Veloso CM, Valeri M (2024), "The role of endomarketing in human capital management: a study applied to the Minho Urban Quadrilateral". *EuroMed Journal of Business*, Vol. 19 No. 4 pp. 922–942, doi: <https://doi.org/10.1108/EMJB-12-2022-0212>
- [27] Fernández-Sánchez, D., Escurra-Vicésar, M., Zuñiga-Incalla, R., Mestas-Calderón, N., & Rojas-Marroquín, C. (2025). Endomarketing y compromiso organizacional en un instituto de formación profesional de Arequipa - Perú. *Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno*, 5(1), 23-39. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2025.01.002>
- [28] Chiluisa, Nacato. D. D., & Romero Poveda, A. E. (2025). Estrategias de Endomarketing y de compromiso organizacional, una aplicación. *Revista Maya Administración y Turismo*, 6(1), 3–15. <https://revistamaya.org/index.php/maya/article/view/1163/1867>
- [29] Rodríguez Alegre, L. R. (2024). Compromiso organizacional y su incidencia en la motivación laboral en la empresa Professionals On Line SAC, Lima 2023. *Alpha Centauri*, 5(3), 16-23. <https://doi.org/10.47422/ac.v5i3.175>
- [30] Sawan, F., Suryadi, S., & Nurhattati, N. (2020). Servant leadership: Antecedent factors, impact, and education theories used as researcher's perspective. *International Journal of Higher Education*, 9(5), 60-75. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n5p60>
- [31] Greenleaf, R. K. (2002). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness (25th anniversary ed.) (L. C. Spears, Ed.). Paulist Press.
- [32] Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- [33] Spears L (1996), "Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17 No. 7 pp. 33–35. <https://doi.org/10.1108/01437739610148367>
- [34] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991) Una conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional. *Revista Revisión de la Gestión de Recursos Humanos – Elsevier*. 1 (1). 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- [35] Berry, L. L. (1981). The employee as a customer. *Journal of Retail Banking*, 3, 33-44.
- [36] Gómez-Cano, C. A. (2025). Análisis de la producción científica en torno al endomarketing. *Revista Criterios*, 32(2),190-204. <https://doi.org/10.31948/rc.v32i2.466>
- [37] Rafiq M, Ahmed PK (2000), "Avances en el concepto de marketing interno: definición, síntesis y extensión". *Revista de marketing de servicios*, 14 (6), 449-462, <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- [38] Gronroos, C. (1990) *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books, Lexington.
- [39] Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>
- [40] Villanueva-Flores M, Rodríguez Cornejo V, Bornay-Barrachina M, Rodríguez-González T. (2025) Comprensión del compromiso organizacional afectivo en un contexto académico: ¿Juegan un papel clave el intercambio entre líderes y miembros y la justicia distributiva? *Journal of Management & Organization*. 2025, 1-23. <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10047>
- [41] Stark, HP, Smith, RW y Carter, NT. (2025), Perfiles de compromiso organizacional y bienestar laboral: análisis exploratorios y confirmatorios de perfiles latentes. *Occup Health Sci* 9, 639–673 (2025). <https://doi.org/10.1007/s41542-025-00225-2>
- [42] Tapia Camargo, F. J. (2020). Métodos cuantitativos en la investigación social: Fundamentos y aplicaciones en la educación (1ª ed.). Editorial Universitaria. <https://repositorio.unh.edu.pe/items/0cfb82a0-b0e4-46d0-8baa-e4d3b0ac0941>
- [43] Supo, J., & Zacarias, H. (2024). Metodología de la Investigación Científica - Niveles de Investigación (4 ed.). Arequipa, Perú: Sociedad Hispana de Investigadores Científicos (SINCIE).
- [44] Golzar, J., Noor, S., & Tajik, O. (2022). Convenience Sampling. *International Journal of Education & Language Studies*. 1(2),72-77. https://www.ijels.net/article_162981_06fc448b8914d42316b8d44829c88188.pdf
- [45] Kennedy, E. B., Jensen, E. A., & Jensen, A. M. (2022, 15 de febrero). Methodological considerations for survey based research during emergencies and public health crises: Improving the quality of evidence and communication. *Frontiers in Communication*, 6, 736195. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2021.736195>
- [46] Kuphanga, D. (2024). Questionnaires in research: Their role, advantages and main aspects. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/378868278_Questionnaires_in_Research_Their_Role_Advantages_and_Main_Aspects
- [47] Karmia, R. (2024). Importancia de la fiabilidad y la validez en la investigación. *Psicología y Ciencias del Comportamiento*, 13 (6), 137-141. <https://doi.org/10.11648/j.pbs.20241306.11>