



Esta obra está publicada bajo la licencia
[CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

La cultura organizacional y el liderazgo servidor en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque

Organizational culture and servant leadership in an agroindustrial company in the Lambayeque region

Marnike Esther Choquepuma Canchari¹; Sebastián Torres Del Águila¹; Yessica del Rocio Erazo Ordoñez^{1,*}

¹ Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión. Carretera Central Km 19.5 Ñaña, Chosica, Lima, Perú.

*Autor correspondiente: yessye@upeu.edu.pe (Y. Erazo Ordoñez).

Fecha de recepción: 10 06 2024. Fecha de aceptación: 24 10 2024.

RESUMEN

El propósito central de este estudio es examinar cómo la cultura de una empresa agrícola guarda relación en el liderazgo centrado en servir. La metodología empleada se basa en una investigación fundamental de tipo correlacional, con un diseño cuantitativo no experimental, la recolección de datos se efectuó a través de cuestionarios adaptados y evaluados por medio de juicio de expertos con niveles aceptables de confiabilidad, esta encuesta fue aplicada a 117 colaboradores. Los resultados indican una correlación significativa entre ambos ($r = 0.429$, $p < 0.001$), resaltando la importancia de una cultura organizacional sólida para un liderazgo efectivo. Además, se encontraron correlaciones positivas entre la cultura organizacional y el empoderamiento ($r = 0.404$, $p < 0.001$), desarrollo colectivo ($r = 0.346$, $p < 0.001$), empatía ($r = 0.224^*$, $p = 0.015$) y liderazgo auténtico ($r = 0.267^{**}$, $p = 0.004$). Estos hallazgos sugieren que una cultura organizacional bien definida puede fortalecer diversas dimensiones del liderazgo, promoviendo un entorno laboral comprometido y productivo.

Palabras clave: Liderazgo servidor; cultura organizacional; compromiso; productividad laboral.

ABSTRACT

The central purpose of this study is to examine how the culture of an agricultural Enterprise the relationship between the culture of an agricultural company and servant-centered leadership. The methodology is based on a fundamental correlational research with a quantitative non-experimental design, the data collection was done through questionnaires adapted and evaluated by means of expert judgment with acceptable levels of reliability, this survey was applied to 117 collaborators. The results indicate a significant correlation between the two ($r = 0.429$, $p < 0.001$), highlighting the importance of a solid organizational culture for effective leadership. In addition, positive correlations were found between organizational culture and empowerment ($r = 0.404$, $p < 0.001$), collective development ($r = 0.346$, $p < 0.001$), empathy ($r = 0.224^*$, $p = 0.015$) and authentic leadership ($r = 0.267^{**}$, $p = 0.004$). These findings suggest that a well-defined organizational culture can strengthen various dimensions of leadership, promoting an engaged and productive work environment.

Keywords: Servant leadership; organizational culture; commitment; labor productivity.

INTRODUCCIÓN

La evaluación respecto a la cultura organizacional y su vínculo con el liderazgo servidor es fundamental en la investigación contemporánea. Teóricamente, ofrece un aporte significativo para abordar la problemática del compromiso laboral. Según el informe anual de Gallup (ONU, 2023), solo el 15% de los empleados a nivel global se sienten comprometidos en sus trabajos, lo que evidencia deficiencias en la aplicación efectiva de prácticas de liderazgo servidor

y cultura organizacional. Respecto al liderazgo servidor, una investigación de Deloitte (2022) señala que solo aproximadamente el 25% de los empleados considera que sus líderes satisfacen sus necesidades emocionales básicas. Esta carencia puede provocar una disminución de la moral y la productividad, así como un aumento de la rotación laboral.

El asunto entorno a la relación de la cultura corporativa y el liderazgo en el ámbito laboral es un asunto fundamental en la gestión

empresarial contemporánea. En múltiples estudios han destacado la relevancia de estos criterios en el desenvolvimiento y bienestar de las organizaciones.

Zeng y Xu (2020) resaltan que la cultura organizacional es un componente crucial que influye en la identidad y el funcionamiento de las empresas, especialmente en el contexto de empresas manufactureras en Asia central. Los valores colectivos, creencias arraigadas, normativas y conductas distintivas configuran la cultura organizacional, delineando interacciones entre individuos dentro de la entidad.

Según Senbeto et al. (2022), la cultura organizacional se sustenta además en los principios individuales, determinantes en la formulación de decisiones y en la moralidad profesional de los miembros de la entidad. Este aspecto subraya la importancia de alinear los valores individuales con los valores organizacionales para fortalecer la cohesión del equipo y fomentar un ambiente de trabajo positivo.

La alineación entre los principios individuales y los principios corporativos, como destacan Lam et al. (2021) y Zhu y Zhang (2020), fortalece una cultura robusta, vital para el logro y la perdurabilidad empresarial. Sin embargo, esta alineación puede enfrentar desafíos, especialmente en entornos multiculturales, como señalan Khan et al. (2021), Khotimah (2021) y Nurmala y Jasin (2021).

En este sentido, la gestión del liderazgo adquiere una importancia aún mayor. El liderazgo servidor, como lo definen Karatepe et al. (2020) y Ruiz-Palomino y Zoghbi-Manrique-de-Lara (2020), se arraiga en el concepto de suplir con las necesidades y el desarrollo de los seguidores, con un enfoque en servir primero y liderar después.

El desafío del liderazgo servidor, como lo indican Korcu y Kaya (2023) implica un cambio de paradigma alejado del liderazgo tradicional basado en el poder y la autoridad. Su implementación exitosa requiere superar barreras culturales y organizativas arraigadas en estructuras jerárquicas tradicionales. Los estudios de Wang et al. (2021) y Ruiz-Palomino y Zoghbi-Manrique-de-Lara (2020) resaltan la influencia significativa del liderazgo servidor en diversos aspectos, como la ética, la productividad y la cultura organizacional. Esta influencia se extiende a diferentes contextos empresariales, como empresas de alta tecnología y empresas industriales.

La cultura organizacional también impacta en el liderazgo, como revelan los estudios de Kim et al. (2020) y Wayan et al. (2023). La correlación positiva entre la cultura y el liderazgo de servicio respalda la idea de que las características culturales moldean

los estilos de liderazgo y las interacciones en el lugar de trabajo.

El análisis de Zeta et al. (2020) en Perú resalta el efecto favorable de la estrategia de liderazgo servicial en la satisfacción laboral y el rendimiento productivo del personal. La correlación significativa entre la cultura empresarial y el liderazgo de servicio resalta la importancia de estos aspectos en el compromiso individual y el desempeño colectivo.

Los hallazgos justifican la necesidad de implementar estrategias dirigidas a promover un liderazgo servidor, ya que este enfoque conlleva a una mayor implicación por parte de los empleados y a mejoras significativas en la eficacia y la rentabilidad de la empresa. La implementación de estrategias y medidas concretas para fomentar este estilo de liderazgo puede ocasionar un efecto beneficioso en la dinámica corporativa y, en definitiva, en el desempeño integral de la organización. Desde una perspectiva metodológica, esta investigación se justifica por el uso de herramientas de medición cuantitativa que proporcionan resultados objetivos sobre las posturas, pensamientos y actitudes de los empleados hacia la cultura organizacional y el liderazgo servidor, datos que ofrecerán insights sobre patrones, correlaciones y posibles causalidades entre ambas variables, facilitando la toma de decisiones informadas. Además, esta investigación contribuirá al desarrollo de nuevas políticas internas relacionadas con la cultura de liderazgo en la empresa en estudio. Esto asegurará el crecimiento y desarrollo humano y profesional de los colaboradores, promoviendo un ambiente laboral más satisfactorio y productivo.

El propósito primordial de esta investigación es examinar la interacción entre la cultura empresarial y el liderazgo orientado al servicio en una compañía agroindustrial de Lambayeque en 2024.

METODOLOGÍA

La investigación utiliza un enfoque cuantitativo descriptivo-correlacional para analizar la relación entre cultura organizacional y liderazgo servidor en una empresa agroindustrial. La población y muestra es de 117 colaboradores, de la empresa en estudio, garantizando alta representatividad al utilizar una muestra poblacional del tipo censal. Para analizar la cultura organizacional, se emplea una encuesta adaptada de Ureta (2018), utilizando una escala Likert para explorar artefactos, símbolos, creencias y valores compartidos, y supuestos básicos, con un total de 25 preguntas. Para el liderazgo servidor, se utiliza un modelo de Van-Dierendonck y Nuijten (2011), con una es-

cala Likert de cinco puntos para medir percepciones sobre empoderamiento, desarrollo colectivo, empatía y autenticidad, compuesto por 28 ítems en su totalidad; posteriormente, se validó el instrumento mediante evaluación de expertos y una prueba preliminar, utilizando el coeficiente alfa de Cronbach para asegurar alta fiabilidad en las respuestas según la tabla 1 y el resultado para ambos instrumentos es mayor a 0,7, siendo estos confiables. La información se procesó con IBM SPSS Statistics, realizando análisis de confiabilidad y correlaciones con el coeficiente de Rho de Spearman, que comprenden resultados de asociación entre variables y orientan a la decisión de la organización.

Tabla 1
Análisis de confiabilidad - Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	Alfa de Cronbach	N de elementos
Cultura organizacional	.771	25
Liderazgo servidor	.790	27

Nota: Alfa de Cronbach bivariado a través del SPSS IBM

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se examinó la distribución normal de los datos, seguido por un análisis de correlación utilizando el coeficiente de Rho de Spearman, proporcionando una comprensión integral de la relación entre las variables.

Tabla 2
Prueba de normalidad por variables

	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Estadístico	Sig.	Estadístico	Sig.
Cultura organizacional	.121	<.001	.965	.004
Liderazgo servidor	.081	.057	.941	<.001

Nota: Prueba de normalidad bivariado- SPSS IBM

Según la tabla 2 la prueba de normalidad, Kolmogorov-Smirnov revelan información cuantitativa respecto a los datos, afirmando que no siguen una distribución normal. Por un lado, para la cultura organizacional se muestran valores de significancia inferiores a 0.001, lo que indica claramente

que carece de una distribución normalidad en la distribución de los datos. Del mismo modo, para el liderazgo servidor, aunque el Kolmogorov-Smirnov muestra un nivel de significancia de 0.057, el Shapiro-Wilk aún arroja un valor de significancia menor a 0.001, lo que también indica una distribución no normal. Cuando al menos una variable tiene un valor de significancia menor a 0.001, se concluye que ambas variables no siguen una distribución normal.

Tabla 3
Prueba de correlación de Rho de Spearman

		Cultura organizacional	Liderazgo servidor
Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	.429**
	Sig. (bilateral)	.	<.001
	N	117	117
Liderazgo servidor	Coeficiente de correlación	.429**	1.000
	Sig. (bilateral)	<.001	.
	N	117	117

Nota: Niveles de correlación de Spearman a través del SPSS IBM

Según la tabla 3 el estudio revela una conexión importante entre la cultura organizacional y el liderazgo servidor. Se encontró un coeficiente de correlación positiva de 0.429, esta asociación es estadísticamente significativa con un nivel de confianza extremadamente alto, menor a 0.001 en ambas direcciones. Este hallazgo respalda a la variable de liderazgo servidor como un componente prioritario de una cultura organizacional sólida y orientada al servicio. Estos resultados son consistentes con las investigaciones de Kim et al. (2020), quienes encontraron una correlación positiva entre la cultura organizacional y el liderazgo de servicio. Además, coinciden con Wang et al. (2021), quienes destacaron la influencia positiva del liderazgo servidor en la perspectiva ética y moral de los colaboradores, la productividad y la cultura organizacional. De la misma manera, Zeta (2020) respaldan esta relación al revelar que la correlación entre la cultura empresarial y el liderazgo de servicio es significativa, con una correlación aún más alta que la encontrada en este estudio ($r = 0.759$, Sig.<0.01).

Tabla 4
Prueba de correlación por dimensión de Liderazgo servidor

Dimensiones	Descripción	Estadísticos de correlación
Empoderamiento	Coeficiente de correlación	.404**
	Sig. (bilateral)	<.001
	N	117
Desarrollo colectivo	Coeficiente de correlación	.346**
	Sig. (bilateral)	<.001
	N	117
Empatía	Coeficiente de correlación	.224*
	Sig. (bilateral)	.015
	N	117
Liderazgo auténtico	Coeficiente de correlación	.267**
	Sig. (bilateral)	<.004
	N	117

Nota: ** Variables vinculadas de forma significativa.

La tabla 4 da a conocer los resultados de la correlación entre diferentes dimensiones del liderazgo servidor frente a la cultura organizacional. Se observa una correlación significativa y positiva entre cada dimensión y el liderazgo servidor en general. La dimensión de empoderamiento presenta la correlación más fuerte (coeficiente de correlación = 0.404**) con una significancia bilateral menor a 0.001, seguida por el desarrollo colectivo (coeficiente de correlación = 0.346**) también con una significancia bilateral menor a 0.001. La dimensión de empatía exhibe una correlación positiva pero más débil (coeficiente de correlación = 0.224*) con una significancia bilateral de 0.015. Finalmente, la correlación con la dimensión de liderazgo auténtico es moderada (coeficiente de correlación = 0.267**) con una significancia bilateral de 0.004.

Estos hallazgos poseen solida consistencia con investigaciones anteriores, como la de Karatepe et al. (2020) donde destacan la importancia del empoderamiento en el liderazgo orientado al servicio, respaldando la correlación positiva encontrada en este estudio ($r = 0.404$, $p < 0.001$). Por otro lado, Ruiz-Palomino y Zoghbi-Manrique-de-Lara (2020) y Lam et al. (2021) también respaldan la importancia del desarrollo colectivo en el liderazgo servidor, apoyando la correlación positiva encontrada ($r = 0.346$, $p < 0.001$). Zhu y Zhang (2020) y Khan et al. (2021) sugieren que la empatía y el liderazgo auténtico son componentes clave en la cultura organizacional, lo que se alinea con las correlaciones encontradas ($r = 0.224$, $p = 0.015$ y $r = 0.267$, $p = 0.004$, respectivamente). Estos hallazgos respaldan la idea de que una cultura organizacional sólida puede fortalecer las dimensiones del liderazgo servidor, promoviendo un entorno laboral más comprometido y productivo.

CONCLUSIONES

Se determinó una correlación significativa entre la cultura organizacional y el liderazgo servidor, destacando una asociación positiva y robusta ($r = 0.429$, $p < 0.001$). Esta fuerte relación bilateral indica que una cultura organizacional bien definida y alineada con los valores y objetivos de la empresa puede influir positivamente en las prácticas de liderazgo y viceversa.

Se evidenció una asociación estadísticamente relevante entre la cultura empresarial y el empoderamiento ($r = 0.404$, $p < 0.001$), estos hallazgos resaltan la importancia de promover una cultura empresarial que fomente el empoderamiento de los empleados, ya que esto puede impactar en la independencia productiva.

Respecto a la dimensión de desarrollo colectivo. La significancia bilateral resalta la

robustez de esta relación con la variable cultura organizacional. La correlación perfecta de 1.000 entre la cultura organizacional y sí misma es evidente. Además, el coeficiente de correlación de 0.346 indica una relación moderada pero estadísticamente relevante entre la cultura organizacional y el desarrollo colectivo.

Por otro lado, la cultura organizacional y la empatía, aunque de magnitud moderada, el coeficiente de correlación de Spearman, al ser positivo, evidencia una tendencia en la asociación entre ambas variables. La significancia bilateral a un nivel de confianza del 95% refuerza la robustez de esta relación en el contexto examinado. El coeficiente de correlación de 0.224 implica una asociación estadísticamente significativa, aunque más débil que otras relaciones presentes en el estudio.

Y en la última dimensión, las correlaciones revelan una asociación positiva y significativa de 0.267 entre la cultura organizacional y el liderazgo auténtico, lo que sugiere que una cultura sólida puede influir en la autenticidad del liderazgo en la empresa. Esta relación fortalece la importancia de desarrollar estrategias para promover una cultura empresarial que fomente la autenticidad y la transparencia en el liderazgo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Deloitte. (2022). Striving for balance, advocating for change: The Deloitte Global 2022 Gen Z y Millennial Survey. Recuperado de: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets/shared/docs/deloitte-2022-genz-millennial>
- Karatepe, O. M., Aboramadan, M., y Dahleez, K.A. (2020). Does climate for creativity mediate the impact of servant leadership on management innovation and innovative behavior in the hotel industry?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2497-2517.
- Khan, M. M., Mubarak, S., y Islam, T. (2021). Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1547-1568.
- Khotimah, E. (2021). The Influence of Leadership Style, Organizational Culture and Training on Employee Performance at Pondok Indah Hospital. *Journal of Economics*, 23(1), 23-33.
- Kim, T., You, Y., y Hong, J. (2020). A Study on Effect of Servant Leadership and Perceived Organizational Support on Characteristics of Agile Organizational Culture. *Research in World Economy*, 11,1.
- Korku, C., y Kaya, S. (2023). Relationship between authentic leadership, transformational leadership and innovative work behavior: Mediating role of innovation climate. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 29(3), 1128-1134.
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., y Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66-78.
- Nurmala, D., y Jasin, H. (2021). Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture On Organizational Commitment and Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(2), 86-98.

- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2023). State of the Global Workplace: 2023 Report. Organización de las Naciones Unidas [ONU].
- Ruiz-Palomino, P. y Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2020). How and when servant leaders fuel creativity: The role of servant attitude and intrinsic motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102-137.
- Senbeto, D.L., Hon, A.H., y Law, R. (2022). Organizational cultures determine employee innovation in response to seasonality: regulatory processes of openness and resistance. *Journal of Hospitality y Tourism Research*, 46(6), 1122-1146.
- Ureta, F. J. (2018). Cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. doi:
- Van Dierendonck, D., y Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business y Psychology*, 26, 249-267.
- Wang, Z., Guan, C., Cui, T., Cai, S., y Liu, D. (2021). Servant leadership, team reflexivity, coworker support climate, and employee creativity: A multilevel perspective. *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 28(4), 465-478.
- Wayan, A., Agung, A. A. G., Ariawan, I. P. W., y Werang, B. R. (2023). The Effect of Servant Leadership, Work Ethics, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Teacher Performance in State Vocational High School in Denpasar City. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 14(1), 127-132.
- Zeng, J. y Xu, G. (2020). "How servant leadership motivates innovative behavior: a moderated mediation model", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4753.
- Zeta Vite, A., Benites Guerrero, C. D., Jiménez Chinga, R., y Abanto Cerna, L. (2020). Clima organizacional y liderazgo de servicio como antecedente de la satisfacción laboral en una institución educativa rural. *Revista Conrado*, 16(76), 113-122.
- Zhu, C. y Zhang, F. (2020). "How does servant leadership fuel employee innovative behavior? A moderated mediation framework", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58 (3), 356-377.