

Como citar: Padilla, M. E., Paz Rodríguez, E., Máynez, A. I., y Vargas-Salgado, M. M. (2026). Liderazgo de servicio y comportamiento verde de los empleados: el papel del apoyo organizacional en el contexto hondureño. *Revista Venezolana De Gerencia*, 31(Especial 15), e31e1537. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.31.e15.37>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 31 No. Especial 15, 2026, e31e1537  
Enero-Junio  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Liderazgo de servicio y comportamiento verde de los empleados: el papel del apoyo organizacional en el contexto hondureño

Padilla Polanco, Marta Esperanza\*  
Paz Rodríguez, Exibia\*\*  
Máynez Guaderrama, Aurora Irma\*\*\*  
Vargas-Salgado, María Marisela\*\*\*\*

## Resumen

Los líderes serviciales promueven comportamientos positivos, propician entornos de confianza y ética, fortalecen el sentido de comunidad y se preocupan por el bienestar de los colaboradores. El objetivo de este estudio fue determinar si el liderazgo de servicio incide en el comportamiento verde de los empleados. Como variable mediadora se emplea la percepción de apoyo organizacional. El método fue cuantitativo, de tipo no experimental, transversal y explicativo. La muestra fue de 128 empleados de diversos departamentos de Honduras. Los resultados revelan que el liderazgo de servicio incide de forma directa en la percepción de apoyo de la organización y de forma indirecta en el comportamiento verde de los empleados. En conclusión, en el contexto hondureño, liderazgos centrados en las personas favorecen comportamientos proambientales.

**Palabras clave:** liderazgo de servicio; percepción de apoyo organizacional; comportamiento verde de los empleados; ecuaciones estructurales.

Recibido: 15.12.25

Aceptado: 16.03.26

\* Doctora en Administración Gerencial, Universidad Tecnológica de Honduras (UTH); profesora en la Facultad de Gerencia de Negocios UTH, Honduras. Email: [martha.padilla@uth.hn](mailto:martha.padilla@uth.hn); ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0986-8925>.

\*\* Doctora en Administración Gerencial, Universidad Tecnológica de Honduras (UTH), Honduras; profesor de tiempo completo UTH-Honduras. Email: [exibia.paz@uth.hn](mailto:exibia.paz@uth.hn); ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2632-8197>.

\*\*\* Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP). Profesora en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México. Email: [amaynez@uacj.mx](mailto:amaynez@uacj.mx); ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8174-3807>.

\*\*\*\* Doctora en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ). Profesora en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México. Autor de correspondencia. Email: [maria.vargas@uacj.mx](mailto:maria.vargas@uacj.mx); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9670-5982>

# *Servant leadership and green behavior of employees: the role of organizational support in the Honduran context*

## **Abstract**

Servant leaders promote positive behaviors, foster environments of trust and ethics, strengthen the sense of community, and care about the well-being of employees. The objective of this study was to determine whether servant leadership influences the green behavior of employees. The perception of organizational support was used as a mediating variable. The method was quantitative, non-experimental, cross-sectional, and explanatory. The sample consisted of 128 employees from various departments in Honduras. The results reveal that servant leadership has a direct impact on the perception of organizational support and an indirect impact on employees' green behavior. In conclusion, in the Honduran context, people-centered leadership promotes pro-environmental behaviors.

**Keywords:** servant leadership; perception of organizational support; employees' green behavior; structural equations.

## **1. Introducción**

En las organizaciones contemporáneas, que operan en entornos altamente dinámicos, competitivos y marcados por crecientes demandas sociales y ambientales, el liderazgo se ha consolidado como un factor determinante para el desempeño organizacional y el bienestar de los colaboradores (Ahsan & Khawaja, 2024). Diversos estudios coinciden en que las competencias y los comportamientos de los líderes influyen de manera significativa en la configuración de la cultura organizacional, las actitudes de los empleados y la capacidad institucional para adaptarse a los cambios acelerados de la sociedad (Sarmiento-Barros, 2024; Espinosa Cevallos, 2024). Asimismo, se reconoce su capacidad para impactar resultados organizacionales, entre los

que se encuentran las consideraciones medioambientales (Ying et al., 2020).

En este contexto, el liderazgo de servicio [LS] ha cobrado especial relevancia por su énfasis en el desarrollo humano, el bienestar de los colaboradores y la creación de entornos laborales basados en la confianza, la ética y el sentido de comunidad (Nguyen et al., 2025). A diferencia de otros estilos tradicionales, este tipo de liderazgo considera que servir a los demás es la principal responsabilidad de un líder y representa el eje central del ejercicio del líder; como resultado de este enfoque, se obtienen mayores niveles de compromiso, innovación y desempeño, tanto individual como colectivo (Cai et al., 2024; Ren & Shen, 2024). Además, la evidencia empírica sugiere que el liderazgo de servicio es particularmente eficaz

para fortalecer actitudes prosociales y comportamientos alineados con los valores organizacionales (Henilesta & Putranto, 2024).

Trabajos recientes han encontrado que este estilo también favorece la percepción de apoyo de la organización [PAO] (Cai et al., 2024; He & Yeap, 2026) y el comportamiento verde de los empleados [CVE] (Harina & Rachmawati, 2024). La PAO se ha identificado como un recurso psicosocial clave que influye en el compromiso, el desempeño y el bienestar laboral (Ilyas et al., 2023). Cuando los empleados perciben que la organización valora sus aportes y se preocupa genuinamente por su bienestar, tienden a desarrollar una mayor identificación con ella, así como actitudes positivas orientadas a la reciprocidad y al logro de los objetivos organizacionales (Eisenberger et al., 1986; Al-Taie & Khattak, 2024). Por otro lado, el CVE. En las últimas décadas, la sostenibilidad se ha consolidado como un eje estratégico para las organizaciones, impulsada por la necesidad de minimizar impactos ambientales, cumplir con regulaciones y responder a crecientes expectativas sociales y económicas (Zacher et al., 2023). En este marco, el CVE adquiere un papel fundamental, ya que las acciones cotidianas de los trabajadores, como el ahorro de energía, la gestión responsable de residuos y la adopción de prácticas ambientales, contribuyen directamente al desempeño ambiental y a la efectividad de las estrategias de sostenibilidad corporativa (Febrian, 2025; Valor et al., 2025).

Desafortunadamente, la evidencia sobre la influencia de los distintos estilos de liderazgo en el CVE es limitada (Wu et al., 2025). Estilos como el transformacional, el transaccional y el ético favorecen el CVE, pero se

ha prestado poca atención al impacto del LS y a cómo este influye en dicha conducta (Ying et al., 2020). Tampoco se comprende con claridad cómo dicho estilo contribuye a la creación de entornos laborales de apoyo y sostenibles (Cai et al., 2024). Más aún, a pesar del creciente interés que ha suscitado el liderazgo de servicio en la literatura organizacional, persisten importantes vacíos en torno a los mecanismos para comprender su influencia sobre comportamientos discrecionales de los empleados, especialmente en contextos como América Latina (Eva et al., 2019; Yagil & Oren, 2021). Por ello, el objetivo de este trabajo es determinar si el liderazgo de servicio incide en el comportamiento verde de los empleados. Como variable mediadora, se emplea la percepción de apoyo organizacional.

## **2. Liderazgo de servicio, apoyo de la organización y comportamiento verde: Revisión teórica**

El liderazgo es un proceso de influencia mediante el cual un individuo orienta y motiva a otros hacia el logro de objetivos comunes, influyendo de manera directa en la productividad, el clima laboral y el desempeño organizacional (Nguyen et al., 2023; Paredes-Saavedra et al., 2024; Kader et al., 2025). En los últimos años, el liderazgo de servicio surgió como una respuesta a los desafíos contemporáneos caracterizados por altos niveles de complejidad, desconfianza institucional y demandas éticas crecientes (Yagil & Oren, 2021).

Esta variable fue introducida por Robert K. Greenleaf en 1970, quien lo definió como una filosofía en la que el líder prioriza el servicio a los demás antes

que el ejercicio del poder o la autoridad. Este enfoque enfatiza un modelo de liderazgo centrado en el desarrollo integral de las personas, la promoción de un sentido de comunidad y la toma de decisiones compartida (Greenleaf, 2008; Khalil et al., 2024).

Desde una perspectiva organizacional, el liderazgo de servicio se define como la capacidad de promover el aprendizaje y el desarrollo de competencias en los colaboradores, con el propósito de fortalecer el talento humano, consolidar una cultura de servicio y brindar valor tanto a clientes como a usuarios (Lescano, 2017). Este estilo se sustenta en principios como la empatía, la humildad, la escucha activa y el compromiso con el bienestar de los seguidores, diferenciándose de modelos tradicionales centrados en el control o la jerarquía (Ren & Shen, 2024).

La literatura empírica respalda la relevancia del liderazgo de servicio en diversos resultados organizacionales (Yagil & Oren, 2021). Estudios recientes evidencian que el LS se asocia positivamente con el compromiso laboral, el bienestar psicológico, la innovación y el desempeño de los equipos (Cai et al., 2024; Ren & Shen, 2024). Asimismo, este estilo fortalece la confianza, la motivación y la retención del talento, al generar entornos laborales caracterizados por la seguridad psicológica y la colaboración (Eva et al., 2019). Desde una perspectiva ética, el LS se vincula estrechamente con el altruismo, entendido como la preocupación genuina por el bienestar de los demás, incluso cuando ello implica sacrificios personales; este concepto se fundamenta en la teoría clásica de las necesidades humanas y ha sido ampliamente desarrollado en la literatura contemporánea sobre liderazgo servidor

(Sendjaya et al., 2019).

Por otro lado, la percepción de apoyo organizacional (PAO) se refiere al grado en que los empleados consideran que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar; constituye un elemento clave para mejorar el vínculo entre las empresas y su personal, a la vez que aumenta su motivación (Eisenberger et al., 1986; Peña et al., 2024). Este constructo se fundamenta en la teoría del intercambio social, la cual sostiene que las relaciones laborales se basan en principios de reciprocidad, de modo que las personas tienden a corresponder favorablemente cuando perciben un trato justo y apoyo por parte de la organización (Eisenberger et al., 1986; Pereira & Yáber, 2022).

Diversos estudios han identificado la PAO como un recurso psicosocial relevante que influye de manera significativa en el bienestar, la motivación y el desempeño laboral (Mori, 2024). Investigaciones recientes demuestran que esta variable además se asocia positivamente con el equilibrio vida-trabajo, la innovación y la reducción de conductas disfuncionales, especialmente cuando se articula con estilos de liderazgo inclusivos y participativos (He & Li, 2026; Liu et al., 2025; Zaitouni et al., 2024). Finalmente, la evidencia empírica señala que un alto nivel de apoyo organizacional se asocia con menor presentismo, mayor compromiso afectivo y una disposición más favorable hacia la innovación y la ciudadanía organizacional (Wang et al., 2024; Margaretha et al., 2025).

Desde esta perspectiva, el apoyo organizacional no solo se manifiesta a través de recompensas tangibles, como incentivos económicos o reconocimientos formales, sino también mediante

prácticas intangibles, tales como el respaldo emocional, la consideración, el respeto y la preocupación genuina por las necesidades de los empleados (Eisenberger et al., 1990). Estas prácticas fortalecen el vínculo empleado-organización y promueven actitudes positivas que trascienden el cumplimiento mínimo de las funciones laborales (Mori, 2024).

En contextos caracterizados por inestabilidad económica y limitaciones salariales, como ocurre en varios países de América Latina, la PAO adquiere una relevancia particular al constituirse en una alternativa para incrementar el valor emocional del trabajo y complementar las compensaciones económicas tradicionales (Pereira & Yáber, 2022). En este sentido, comprender cómo los empleados perciben el apoyo organizacional resulta fundamental para el diseño de estrategias de gestión humana orientadas al bienestar, la sostenibilidad y el desempeño (Peña et al., 2024).

La evidencia empírica emanada en otros contextos ha mostrado que el liderazgo de servicio puede fortalecer la percepción de apoyo de la organización. Por ejemplo, en un trabajo realizado en China con profesores universitarios se encontró que el liderazgo de servicio impacta en la percepción de apoyo de la organización (He & Yeap, 2026). Asimismo, en un estudio realizado también en ese país con empleados de los sectores manufacturero, de las tecnologías de la información y de la construcción, se encontró que este estilo incide positiva y significativamente sobre la PAO (Cai et al., 2024). También, otro estudio llevado a cabo en Turquía con empleados de empresas de tecnología (Ekmekcioglu & Öner, 2024) identificó que el LS incide significativamente en la

PAO. Por lo anterior, se postula que:

H1: El liderazgo de servicio incide positiva y significativamente sobre la percepción de apoyo organizacional.

Finalmente, el comportamiento verde de los empleados [CVE] se posiciona como un constructo fundamental en la promoción de conductas proambientales. La crisis ambiental derivada de los procesos de industrialización y consumo intensivo ha impulsado a las organizaciones a adoptar prácticas sostenibles que integren dimensiones ambientales, sociales y económicas (Maqsoom et al., 2023). En este marco, el CVE se define como el conjunto de acciones voluntarias y prescritas que los trabajadores realizan en su entorno laboral con el fin de reducir impactos ambientales y contribuir a la sostenibilidad organizacional (Norton et al., 2015). Estas acciones se reflejan en conductas proambientales que los empleados despliegan en el lugar de trabajo, y que se alinean con las políticas de la organización (Wu et al., 2025). Algunos ejemplos habituales del CVE son el ahorro de papel en las organizaciones, la reducción del consumo eléctrico, la promoción de prácticas ecológicas entre compañeros de trabajo y la presentación de recomendaciones para la protección del medio ambiente (Ying et al., 2020).

El liderazgo de servicio, con sus rasgos de amabilidad y preocupación por los demás, estimula la motivación para mejorar la calidad del medio ambiente (Harina & Rachmawati, 2024). Investigaciones recientes (Kerse, 2024; Xiao et al., 2024) destacan que la PAO desempeña un papel clave en la promoción del comportamiento verde. Se afirma que cuando los empleados perciben respaldo institucional y coherencia entre los valores organizacionales y las

prácticas ambientales, muestran mayor disposición a involucrarse en acciones sostenibles, incluso más allá de los requerimientos formales del puesto (Febrian, 2025; Zacher et al., 2023).

H2: El liderazgo de servicio incide positiva y significativamente sobre el comportamiento verde de los empleados.

Muchas iniciativas de sostenibilidad fracasan al no considerar la influencia del comportamiento individual y los factores psicosociales que lo motivan (Hahn et al., 2025). La sola existencia de políticas o lineamientos ambientales no garantiza la adopción efectiva de comportamientos verdes por parte de los empleados (Carbone et al., 2024). La literatura ha evidenciado que los factores organizacionales desempeñan un papel determinante en el fomento de actitudes y comportamientos proambientales en el contexto laboral (Jabbour & Jabbour, 2016; Yong et al., 2020). Desde esta perspectiva, la evidencia empírica ha mostrado que la PAO actúa como variable mediadora entre el LS y diversos constructos. Un ejemplo de ello son los trabajos realizados en China por He y Yeap (2026), Cai et al. (2024), Lu et al. (2024) y Turquía (Ekmekcioglu & Öner, 2024).

En el primero, la PAO medió la relación entre el LS y la satisfacción laboral, evidenciando la necesidad de que las organizaciones cuenten con climas laborales positivos; en el segundo, esta variable medió la mediación entre el LS y el *engagement*; en el tercero, lo hace entre el LS y el comportamiento ciudadano; finalmente, el cuarto lo hace entre EL LS y el comportamiento innovador de los empleados. Por otro lado, existe evidencia de que el LS influye indirectamente en el CVE. Tal es el caso del estudio realizado en Indonesia por Harina y Rachmawati

(2024), con empleados de producción y departamentos auxiliares de empresas del sector energético, donde se encontró que el LS promueve el CVE a través de la mediación del empoderamiento psicológico y la motivación autónoma hacia el cuidado del medio ambiente. Por ello se postula que:

H3: La percepción de apoyo organizacional media la relación entre liderazgo de servicio y el comportamiento verde de los empleados.

### 3. Enfoque metodológico

Se realizó un estudio cuantitativo, de tipo no experimental, transversal y explicativo. Para la recolección de datos se empleó una encuesta electrónica a través de un enlace en Google Forms. En la modelación estructural se utilizó el software estadístico SmartPLS v4.0. El trabajo de campo se realizó durante noviembre del 2025 en diversos departamentos de Honduras. Se utilizó una muestra no probabilística por conveniencia, lo cual es una práctica común en los estudios asociados a dimensiones humanas (Howarth et al., 2024). En total se obtuvieron 141 respuestas, de las cuales 128 fueron válidas. Esta muestra supera el número mínimo de 90 observaciones para detectar valores de  $R^2 = 0.10$  con un nivel de significación del 5%, considerando que en el modelo testado el número máximo de caminos estructurales que llegan a un constructo endógeno es dos (Hair Jr. et al., 2019).

El instrumento aplicado consta de 33. En su diseño se utilizaron escalas validadas en la literatura, que se adaptaron al contexto. El liderazgo de servicio se valoró con 7 ítems de la escala de Sendjaya et al. (2019); algunos ejemplos de estos ítems son: Pienso

que mi líder “usa su poder para ayudar a los demás, no para su beneficio” y “me permite cuestionar sus acciones y decisiones”. La percepción de apoyo de la organización con 10 ítems de la escala de Eisenberger et al. (1986); algunos ejemplos son: pienso que la organización “valora mi aportación para su éxito” y “toma en cuenta mis objetivos y valores”.

El comportamiento verde de los empleados se valoró como un constructo de segundo orden, compuesto por tres dimensiones: CEP con 4 ítems, CER con 4 ítems y CERR con 8 ítems de la escala de Roy y Sia (2024); algunos ejemplos son: En mi trabajo diario “CEP1. Sigo las reglas de cuidado del ambiente que me indica la empresa”, “CER1. Evito desperdiciar materiales durante la producción” y “CERR1. Separo los residuos como lo indica la empresa”. Los ítems de liderazgo de servicio y comportamiento verde de los empleados se valoraron con una escala tipo Likert de 5 opciones de respuesta, desde “nunca” hasta “siempre”. En el caso de la percepción de apoyo de la organización, las opciones de respuesta fueron desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”.

#### **4. efecto del liderazgo de servicio en el apoyo organizacional y el comportamiento verde: Resultados**

El 29% de los participantes son hombres, y el 71% mujeres. Además, el 67.4% dijo ser soltero(a), 16.3% casados

y el 15.5% restante vive en unión libre. Respecto a la antigüedad el 28% reportó entre 1 y 2 años en la empresa, el 24% entre 5 y 9 años y el 20% entre 3 y 4 años. El 63% de los participantes reportó contar con estudios a nivel licenciatura, el 10% con formación técnica y el 11% con estudios de nivel secundaria.

Dado que los datos se obtuvieron de una sola fuente, se revisó la posible existencia de sesgo de método común. Para ello se utilizó el factor de inflación de la varianza (VIF), criterio que indica que es poco probable que exista este tipo de sesgo cuando los VIF de los constructos son menores de 3.3 (Tsai & Bui, 2021). Todos los valores VIF son menores del punto de corte, lo que muestra la inexistencia de sesgo.

En la modelación de ecuaciones estructurales, primero se revisó el modelo de medición. En primera instancia se estimaron las cargas factoriales del modelo, las cuales se recomienda que sean iguales o superiores a 0.708 y estadísticamente significativas (Hair et al., 2020). Del modelo inicial de 33 ítems, se eliminaron 3 [LS2, CERR2 y CERR7] por mostrar valores inferiores al punto de corte mínimo sugerido.

En cuanto a la fiabilidad, tanto el alfa de Cronbach como los coeficientes rho<sub>a</sub> y rho<sub>c</sub>, son mayores de 0.700 y menores de 0.950 (Hair et al., 2020). Respecto a la varianza extraída media [AVE], todos los constructos superan el punto de corte mínimo de 0.500 (Hair et al., 2020). Por lo tanto, la evidencia indica que el modelo de medición es fiable y tiene validez convergente (tabla 1).

**Tabla 1**  
**Fiabilidad y validez del modelo**

Constructos	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta (rho_a)	Fiabilidad compuesta (rho_c)	Varianza extraída media (AVE)
CEP	0.825	0.839	0.884	0.656
CER	0.798	0.799	0.869	0.626
CERR	0.917	0.918	0.936	0.710
LS	0.940	0.958	0.953	0.774
PAO	0.957	0.962	0.963	0.724

Nota: Donde CEP= Cumplimiento de políticas ambientales y normativas, CER= Uso eficiente de recursos, CERR= Reciclaje, reutilización y cultura verde.

Además, se revisó la validez discriminante del modelo de medición. Para ello se utilizó el criterio de las ratios heterotrait-monotrait (HTMT). Este criterio recomienda considerar como punto de corte máximo 0.850 cuando los constructos son conceptualmente

diferentes (Hair et al., 2020). Como se muestra en la tabla 2, las ratios HTMT son menores del punto de corte sugerido y con esa evidencia se puede afirmar que el modelo cuenta con validez discriminante.

**Tabla 2**  
**Validez discriminante de acuerdo con el Heterotrait-Monotrait (HTMT)**

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	2.5%	97.5%
CER <-> CEP	0.823	0.825	0.682	0.952
CERR <-> CEP	0.657	0.659	0.533	0.772
CERR <-> CER	0.753	0.757	0.652	0.854
LS <-> CEP	0.309	0.319	0.159	0.489
LS <-> CER	0.313	0.320	0.154	0.500
LS <-> CERR	0.242	0.256	0.135	0.402
PAO <-> CEP	0.228	0.251	0.123	0.421
PAO <-> CER	0.342	0.347	0.187	0.527
PAO <-> CERR	0.335	0.337	0.181	0.499
PAO <-> LS	0.613	0.610	0.458	0.742

Nota: Donde CEP= Cumplimiento de políticas ambientales y normativas, CER= Uso eficiente de recursos, CERR= Reciclaje, reutilización y cultura verde.

Una vez revisada la fiabilidad, validez convergente y validez discriminante del modelo de medición, se evaluó el modelo estructural. Para ello, se revisaron los coeficientes de trayectoria, los coeficientes de determinación R<sup>2</sup> y los indicadores f<sup>2</sup> y Q<sup>2</sup>. Como se

muestra en la tabla 3, dos de las tres hipótesis se validaron. La excepción se encuentra en H<sub>2</sub> ( $\beta = 0.159$ ,  $t=1.753$ ). Este resultado indica que la PAO ejerce un rol mediador completo entre el LS y el CVE. Esta situación se presenta cuando el efecto directo no es significativo, pero

el indirecto sí (Cepeda-Carrión et al., 2017). En este modelo la  $\beta$  directa es

0.159,  $p = 0.080$ ;  $\beta$  indirecta = 0.138,  $p = 0.025$ ,  $\beta$  total = 0.298,  $p = 0.000$ ).

**Tabla 3**  
**Coefficientes de trayectoria del modelo estructural**

Hipótesis	$\beta$	Desviación	Valor t	Valor p	Resultado
H1. LS $\rightarrow$ PAO	0.594	0.067	8.896	0.000	Validada
H2. LS $\rightarrow$ CVE	0.159	0.091	1.753	0.080	No validada
H3. LS $\rightarrow$ PAO $\rightarrow$ CVE	0.138	0.062	2.245	0.025	Validada

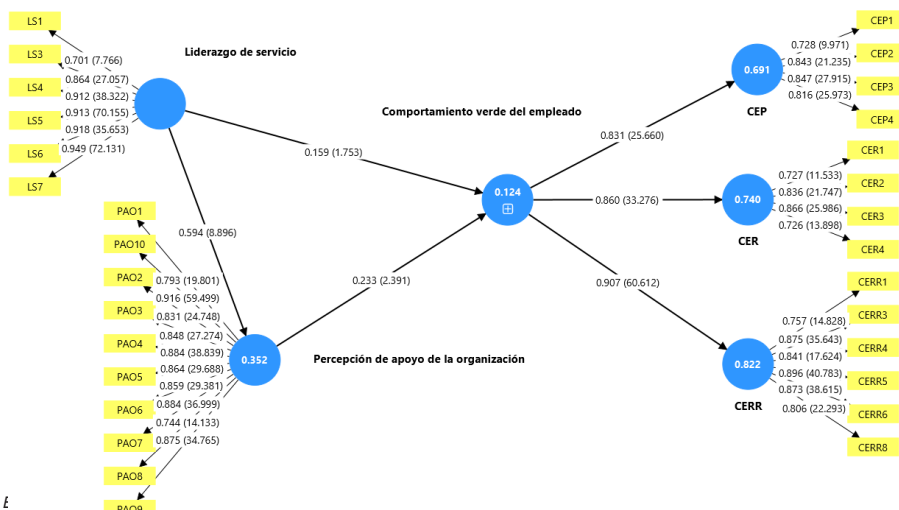
Con relación al coeficiente de determinación  $R^2$ , valores cercanos a 0.25 indican una relación débil, alrededor de 0.50 moderada y cerca de 0.75 sustancial (Hair Jr. et al., 2019). En este modelo, el LS explica de forma moderada la PAO (0.352) y de forma débil, a través de la mediación de la PAO, el CVE (0.124). En cuanto al tamaño del efecto  $f^2$ , valores entre 0.02 y 0.14 indican efecto pequeño, entre 0.15 y 0.35 mediano y mayor a 0.35 grande (Hair Jr. et al., 2019). En este modelo existen efectos medianos en

LS  $\rightarrow$  CVE ( $f^2=0.298$ ) y en PAO  $\rightarrow$  CVE ( $f^2=0.233$ ), y efecto grande en LS  $\rightarrow$  PAO ( $f^2=0.594$ ).

Además, se valoró la relevancia predictiva con el indicador Q2 de Stone-Geisser, donde valores mayores a 0 y menores a 0.25 indican relevancia pequeña, entre 0.25 y 0.50 mediana y mayores a 0.50 grande (Hair Jr. et al., 2019). Los resultados evidencian relevancia predictiva pequeña para CVE ( $Q^2= 0.072$ ) y mediana para PAO ( $Q^2=0.334$ ). En el diagrama 1 se presenta el modelo contrastado.

**Diagrama 1**

**Modelo contrastado**



## **5. Análisis y discusión de los hallazgos**

El liderazgo se ha consolidado como un factor determinante para el desempeño de las empresas y el bienestar de los colaboradores (Ahsan & Khawaja, 2024). Entre los distintos estilos, el liderazgo de servicio ha cobrado relevancia por su énfasis en el bienestar y desarrollo individual, y por favorecer actitudes como la percepción de apoyo de la empresa y el comportamiento verde de los empleados (Cai et al., 2024; Harina & Rachmawati, 2024; He & Yeap, 2026). En el entorno de empresas hondureñas, el objetivo de esta investigación fue determinar si el liderazgo de servicio incide en el comportamiento verde de los empleados. Como variable mediadora se utilizó la percepción de apoyo de la organización. Se testaron tres hipótesis; dos de ellas se validaron.

Se planteó que el liderazgo de servicio incide positiva y significativamente sobre la percepción de apoyo de la organización. Los resultados confirmaron este planteamiento. Con ello se coincide con hallazgos previos en distintos sectores de China y Turquía (Cai et al., 2024; Ekmekcioglu & Öner, 2024; He & Yeap, 2026). En el contexto hondureño, el liderazgo de servicio se manifestó en mayor grado en la percepción de los empleados de que su líder les ayuda a ser mejor persona, a darle sentido de vida a su trabajo cotidiano y los impulsa a mejorar su conducta. Por su lado, la percepción de apoyo de la organización se evidenció más fuertemente en la idea de los empleados de que la organización para la que laboran se interesa por sus opiniones, se preocupa por su bienestar y reconoce sus logros laborales.

Además, se consideró que el liderazgo de servicio influye de forma directa e indirecta sobre el comportamiento verde de los colaboradores. La evidencia empírica no confirmó el efecto directo, solo el indirecto. La variable mediadora que se testó fue la percepción de apoyo de la organización.

Los resultados indican que esta variable tiene un rol mediador completo. Ello implica que el mecanismo es el siguiente: el liderazgo de servicio promueve la percepción de apoyo de la organización y, a través de ella, detona el comportamiento verde en los colaboradores. Estos resultados aportan evidencia empírica adicional sobre el rol mediador de este constructo.

En línea con la literatura previa, diversos estudios han documentado su función como mecanismo explicativo entre el liderazgo de servicio y resultados actitudinales y conductuales relevantes, como la satisfacción laboral (He & Yeap, 2026), el engagement laboral (Cai et al., 2024), el comportamiento de ciudadanía organizacional (Lu et al., 2024) y el comportamiento innovador de los empleados (Ekmekcioglu & Öner, 2024).

El comportamiento verde se evaluó en tres dimensiones. Los resultados muestran que los aspectos más representativos de cada dimensión son la disposición de los empleados a participar en cursos sobre cuidado del ambiente, el uso responsable de la energía en el trabajo y la propuesta de sugerencias para mejorar el cuidado ambiental dentro de la organización.

De forma similar a otros estudios, existen limitaciones. Por una parte, se utilizó una muestra no probabilística, por conveniencia, de empleados de diversos sectores en Honduras, lo que limita la posibilidad de generalización

de resultados. Por ello, se recomienda que estudios futuros repliquen el modelo testado en otros contextos, particularmente en Latinoamérica, donde es muy poca la evidencia. Además, puede ser adecuado testar otros efectos del liderazgo de servicio en variables como el desempeño medioambiental de la organización, el comportamiento innovador de los colaboradores, la calidad de vida laboral y la resistencia al cambio. También es necesario indagar en los efectos mediadores de variables como la justicia organizacional y el clima psicológico.

## Conclusión

La presente investigación aporta evidencia sobre la relevancia del liderazgo de servicio en la promoción del comportamiento verde de los empleados en el contexto hondureño. Los resultados confirman que este estilo de liderazgo fortalece la percepción de apoyo de la organización y a su vez actúa como un mecanismo mediador en la relación con el comportamiento verde. En este sentido, los hallazgos evidencian que liderazgos centrados en las personas favorecen comportamientos proambientales en el entorno laboral.

En términos teóricos, el estudio contribuye a la literatura sobre liderazgo de servicio y comportamiento verde de los empleados en contextos latinoamericanos, donde aún existe evidencia limitada. Asimismo, los resultados respaldan la teoría del intercambio social, al mostrar que los empleados responden al apoyo percibido mediante conductas positivas hacia la organización y el entorno.

Desde una perspectiva práctica, se destaca la importancia de que las

organizaciones promuevan estilos de liderazgo centrados en el bienestar, el apoyo y el desarrollo integral de las personas, como parte de sus estrategias de sostenibilidad y gestión del talento humano. En este sentido, los resultados evidencian que la integración de liderazgo de servicio en las prácticas organizacionales puede fortalecer los comportamientos proambientales y contribuir al desarrollo de organizaciones más sostenibles, particularmente en contextos latinoamericanos caracterizados por desafíos sociales, económicos y ambientales.

Finalmente, de forma similar a otros estudios, existen limitaciones. Por una parte, se utilizó una muestra no probabilística, por conveniencia de empleados de diversos sectores en Honduras, lo que limita la posibilidad de generalización de resultados. Por ello, se recomienda que estudios futuros repliquen el modelo testado en otros contextos, particularmente en Latinoamérica, donde es muy poca la evidencia. Además, puede ser adecuado testar otros efectos del liderazgo de servicio en variables como el desempeño medioambiental de la organización, el comportamiento innovador de los colaboradores, la calidad de vida laboral y la resistencia al cambio. También es necesario indagar en los efectos mediadores de variables como la justicia organizacional y el clima psicológico.

## Referencias

Ahsan, M. J., & Khawaja, S. (2024). Sustainable leadership impact on environmental performance: Exploring employee well-being, innovation, and organizational resilience. *Discover Sustainability*, 5,

317. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00422-z>

Al-Taie, M., & Khattak, M. N. (2024). The impact of perceived organizational support and human resources practices on innovative work behavior: does gender matter? *Frontiers in Psychology, 15*, 1401916. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1401916>

Cai, M., Wang, M. & Cheng, J. (2024). The Effect of Servant Leadership on Work Engagement: The Role of Employee Resilience and Organizational Support. *Behavioral Sciences, 14*, 300. <https://doi.org/10.3390/bs14040300>

Carbone, E., Feraco, T., Innocenti, I., Musicanti, M., Volpe, P., & Meneghetti, C. (2024). Green workplace behaviors: Can employees make the difference? *Sustainability, 16*(24), 11188. <https://doi.org/10.3390/su162411188>

Cepeda-Carrión, G., Nitzl, C. & Roldán, J. L. (2017). Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling: Guidelines and empirical examples. En H. Latan, R. Noonan (Eds.), *Partial least squares path modeling. Basic concepts, methodological issues and applications* (pp. 173-195). Springer International Publishing, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3_8)

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment,

and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51–59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>

Ekmekcioglu, E. B., & Öner, K. (2024). Servant leadership, innovative work behavior and innovative organizational culture: the mediating role of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics, 33*(3), 272-288. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2022-0251>

Espinosa Cevallos, P. A. (2024). El liderazgo transformacional y la creación de una cultura organizacional sostenible. *Revista Política y Ciencias Administrativas, 3*(1), 20–35. <https://doi.org/10.62465/rpca.v3n1.2024.75>

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

Febrian, W. D. (2025). Determination green human resource management: Analysis green training, green behavior, green leadership, and green organizational culture (study literature review). *Annals of Human Resource Management Research, 5*(3), 727-739. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i3.3144>

Greenleaf, R. K. (2008). *The servant as leader. The Greenleaf Center for Servant Leadership*. <https://greenleaf.org/product/the-servant-as-leader/>

Hair, J. F., Howard, M. C. & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research, 109*,

- 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hahn, R., Hahn, R., Land, A., & Gattiker, T. (2025). Individual behavior in sustainable supply chain management: A systematic literature review. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 101037. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2025.101037>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G. & Roldán, J. L. (2019). *Manual de partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2.a. ed.)*. OmniaScience. <https://doi.org/10.3926/oss.37>
- Harina, R. N., & Rachmawati, R. (2024). Servant Leadership's Impact on Green Behavior: Exploring Psychological Empowerment and Autonomous Motivation for the Environment in the Energy Sector. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 17(2). <https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i2.53442>
- He, J., & Li, D. (2026). The impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: The chain mediating role of employee positive emotions and creative self-efficacy. *Administrative Sciences*, 16(2), 84. <https://doi.org/10.3390/admsci16020084>
- He, X., & Yeap, S. B. (2026). The mediating role of perceived organizational support in the relationship between servant leadership and job satisfaction. *Multidisciplinary Reviews*, 9(8), 2026356. <https://doi.org/10.31893/multirev.2026356>
- Henilesta, L., & Putranto, N. A. R. (2024). The influence of servant leadership on organizational citizenship behavior. *En Proceedings of the 8th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2023)*, 841-848. Atlantis Press. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-443-3\\_112](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-443-3_112)
- Howarth, A., Cooke, S. J., Nguyen, V. M. y Hunt, L. M. (2024). Non-probabilistic surveys and sampling in the human dimensions of fisheries. *Reviews in Fish Biology and Fisheries*, 34(2), 597-622. <https://doi.org/10.1007/s11160-023-09831-1>
- Kader, T., Eyupoglu, S. Z., & Tashtoush, L. (2025). Unveiling the Impact of Servant Leadership on Employee Performance: The Role of Organizational Trust in Mobile Telecom Providers in Iraq. *Sustainability*, 17(19), 8958. <https://doi.org/10.3390/su17198958>
- Liu, Y., Fang, Y., & He, G. (2025). The effect of inclusive leadership on employee wellbeing. *Scientific Reports*, 15, 39991. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-23703-7>
- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2023). The impact of perceived organizational support on professional commitment: a moderation of burnout and mediation of well-being. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 43(7-8), 710–726. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2022-0170>
- Jabbour, C. J. C., & Jabbour, A. B. L. S. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824–1833. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>
- Kerse, G. (2024). The effect of perceived green organizational support on employee green behavior: The moderating role of long-term orientation. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 21(1), e20241762. <https://doi.org/10.14488/>

[BJOPM.1762.2024](#)

- Lescano, L. (2017). Cómo fortalecer el clima y la cultura de servicio a través del liderazgo de servicio del mando intermedio: caso de estudio en una compañía multinacional. *Revista Empresa y Humanismo*, 20(1), 65–96. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5803654>
- Khalil, S.H., Shah, S.M.A. & Khalil, S.M. (2024). Servant Leadership, Job Crafting Behaviours, and Work Outcomes: Does Employee Conscientiousness Matters?. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 2607–2627. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01290-0>
- Lu, J., Falahat, M., Choong, Y.O. & Cheah, P. K. (2024). From servant leadership to organizational citizenship behavior: A theoretically grounded moderated mediation framework for Chinese private enterprises. *Humanities & Social Sciences Communications*, 11, 1216. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03751-6>
- Maqsoom, A., Umer, M., Alaloul, W. S., Salman, A., Ullah, F., Ashraf, H., & Musarat, M.A. (2023). Adopting green behaviors in the construction sector: The role of behavioral intention, motivation, and environmental consciousness. *Buildings*, 13(4), 1036. <https://doi.org/10.3390/buildings13041036>
- Margaretha, M., Sudiro, A., Kurniawati, D. T., & Prabandari, S. P. (2025). Enhancing innovative work behavior through perceived organizational support: The mediating role of person-organization fit. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 583-594. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2\).2025.42](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.42)
- Mori, K. (2024). Bridging perceived organizational support with learning motivation and work engagement: The mediating role of focus on opportunity. *Journal of Occupational Health*, 66(1). <https://doi.org/10.1093/joccu/huiae024>
- Nguyen, H. H., Duong, C. H., Giang, T. T., & Nguyen, P. N.-D. (2025). From Being Served to Serving: How Servant Leadership Fosters Organizational Citizenship Behavior in the Digital Era. *Sage Open*, 15(3). <https://doi.org/10.1177/21582440251365790>
- Nguyen, N. P., Nguyen, N. T. H., Nguyen, N. H., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 331–345. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). *Employee green behavior: A review and research agenda. Organization & Environment*, 28(1), 103–125. <https://doi.org/10.1177/1086026615575773>
- Paredes-Saavedra, M., Vásquez-Ramírez, A., & Ramírez-Flores, A. (2024). Work team effectiveness: Importance of organizational leadership, culture, and work climate. *Administrative Sciences*, 14(11), 280. <https://doi.org/10.3390/admsci14110280>
- Peña, I., Andrade, S. M., Muñoz, R. M., & Barba-Sánchez, V. (2024). Wellness programs, perceived organizational support, and their influence on organizational performance: An analysis within the framework of sustainable human resource management. *SAGE Open*, 14(1). <https://doi.org/10.1177/21582440241229358>
- Pereira, D., & Yáber, G. (2022). *Perceived organizational support:*

- Latin America analyzed in five years. RAN – Revista Academia & Negocios*, 8(2), 183–196. <https://doi.org/10.29393/RAN8-15AODH20015>
- Ren, L., & Shen, H. (2024). The relationship between servant leadership and team innovation performance: Mediating effect of self-efficacy. *Heliyon*, 10(6), e27723. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27723>
- Roy, S., & Sia, S.K. (2024). The development and primary validation of employee green behavior scale. *Journal of Asia Business Studies*, 18(3), 784–800. <https://doi.org/10.1108/JABS-10-2023-0437>
- Tsai, F. M. & Bui, T. D. (2021). Impact of word of mouth via social media on consumer intention to purchase cruise travel products. *Maritime Policy & Management*, 48(2), 167–183. <https://doi.org/10.1080/03088839.2020.1735655>
- Sarmiento-Barros, M. L. (2024). Desarrollo de liderazgo y su impacto en la cultura organizacional. *MQR Investigar*, 8(2), 1820–1841. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.2.2024.1820-1841>
- Sendjaya, S., Eva, N., Butar Butar, I., Robin, M., & Castles, S. (2019). SLBS-6: Validation of a Short Form of the Servant Leadership Behavior Scale. *Journal of Business Ethics*, 156, 941–956. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3594-3>
- Valor, C., Redondo, R., & Carrero, I. (2025). Workplace greenery and employee green behavior: a moderated-mediation model. *Management Research Review*, 48(5), 726–745. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2024-0562>
- Wang, T., Qin, H., Zhang, Z., & Qin, Y. (2024). The moderating effect of perceived organizational support on presenteeism related to the inclusive leadership. *BMC Nursing*, 23, 139. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01816-0>.
- Wu, Y., Awang, S.R. & Ahmad, T. (2025). Leadership styles, employee green behavior, and organizational citizenship behavior for the environment: a systematic literature review. *Environment, Development and Sustainability*, 1-26. <https://doi.org/10.1007/s10668-025-06573-x>
- Xiao, J., Yan, Y., Li, B., & Liu, S. (2024). Leading by example: understanding the trickle-down effect of voluntary green behavior in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 39(5), 613–627. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2022-0192>
- Yagil, D., & Oren, R. (2021). Servant leadership, engagement, and employee outcomes: The moderating roles of proactivity and job autonomy. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(1), 58–67. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a1>
- Ying, M., Faraz, N. A., Ahmed, F., & Raza, A. (2020). How Does Servant Leadership Foster Employees' Voluntary Green Behavior? A Sequential Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5), 1792. <https://doi.org/10.3390/ijerph17051792>
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2020). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 215, 698–708. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.306>
- Zacher, H., Rudolph, C. W., & Katz, I. M. (2023). Employee Green Behavior as the Core of Environmentally Sustainable Organizations. *Annual*

*Liderazgo de servicio y comportamiento verde de los empleados: el papel del apoyo organizacional en el contexto hondureño*

Padilla Polanco, Marta Esperanza; Paz Rodríguez, Exibia;

Máynez Guaderrama, Aurora Irma y Vargas-Salgado, María Marisela \_\_\_\_\_

*Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 465-494. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050421>

Zaitouni, M., Hewapathirana, G.,

Mostafa, M., Al Hajj, R., & ElMelegy, A. R. (2024). Work-life balance: A landscape mapping of two decades of scholarly research. *Heliyon*, 10(14). e34084. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34084>