



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 460-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticaayvalores.com/>

Año: X Número:1 Artículo no.:52 Período: 1ro de septiembre al 31 de diciembre del 2022.

TÍTULO: Menores que estudian y trabajan: el compromiso generado desde el liderazgo percibido y el ambiente colaborativo.

AUTORES:

1. Dra. María Aurelia Bocanegra Noriega.
2. Dra. Lucirene Rangel Lyne.
3. Dra. Magda Lizet Ochoa Hernández.
4. Máster. Ma. Angélica Garza Arroyo.

RESUMEN: El menor trabajador ha sido estudiado desde diversas perspectivas, pero no se ha enfatizado en el compromiso que logra generar en su trabajo desde la percepción del liderazgo y el ambiente colaborativo. Para estudiar el contexto descrito, cobra especial atención el caso de los menores empacadores que laboran en supermercados. A partir de una muestra de 191 menores mexicanos, el análisis de regresión con mediación muestra valores positivos y significativos entre el estilo de liderazgo y el compromiso generado con la organización, y a su vez, prueba el efecto mediador del trabajo colaborativo para reforzar la relación liderazgo-compromiso. Estos resultados muestran sintonía en la literatura y coadyuvan a la construcción de la identificación, lealtad e involucramiento del menor con la empresa.

PALABRAS CLAVES: compromiso, liderazgo, ambiente colaborativo, menores empacadores.

TITLE: Minors who study and work: the commitment generated from the perceived leadership and the collaborative environment.

AUTHORS:

1. PhD. María Aurelia Bocanegra Noriega.
2. PhD. Lucirene Rangel Lyne.
3. PhD. Magda Lizet Ochoa Hernández.
4. Master. Ma. Angélica Garza Arroyo.

ABSTRACT: The minor worker has been studied from different perspectives, but the commitment that he manages to generate in his work from the perception of leadership and the collaborative environment has not been emphasized. To study the described context, special attention is paid to the case of minor packers who work in supermarkets. From a sample of 191 Mexican minors, the regression analysis with mediation shows positive and significant values between the leadership style and the commitment generated with the organization, and in turn, tests the mediating effect of collaborative work to strengthen the leadership relationship. -commitment. These results show harmony in the literature and contribute to the construction of the identification, loyalty, and involvement of the minor with the company.

KEY WORDS: commitment, leadership, collaborative environment, minor packers.

INTRODUCCIÓN.

El trabajo de los menores de edad es un tema que se relaciona con problemáticas como la explotación, el abuso, la exposición al riesgo y la deficiencia en el funcionamiento de una sociedad, siendo evidente en países en vías de desarrollo como México (Leyva y Pichardo, 2016). Los menores de edad en situaciones de pobreza se ven forzados a trabajar, sustituyendo su derecho a jugar (Amezcuca, Durán y Moreno, 2020) y comprometiendo su desarrollo físico y emocional en labores no adecuadas

para su edad (Reséndez, Villanueva, Dimas y Dragustinovis, 2019). Tomando en cuenta que su situación laboral es producto de una necesidad y no un motivante de autorrealización en sí; se torna interesante conocer la percepción del clima organizacional en el que estos se desarrollan.

El clima organizacional puede entenderse como la interacción entre todos los componentes de la organización (Duran-Seguel, Gallegos y Cabezas, 2019). Este se representa a través de ciertas dimensiones entre las que destacan la infraestructura, la relación entre pares, el liderazgo, los beneficios o prestaciones, la satisfacción con la tarea asignada, la motivación, las oportunidades de desarrollo, y el compromiso para con la empresa (Serrano y Portalanza 2014; Duran-Seguel et al. 2019). De las mencionadas dimensiones no todas son pertinentes para estudiar el contexto de los trabajadores menores de edad, puesto que las variables beneficios o prestaciones; por ejemplo, no tendrían una valoración objetiva por parte de estos, al no recibir un salario formal fijo. A su vez, el hecho de que el menor trabajador se vea en la necesidad de trabajar, y no lo haga por voluntad propia, sesga su apreciación respecto de la motivación que podrían tener para laborar en alguna empresa a tan temprana edad.

Aunado a lo expuesto, es preciso recordar, que uno de los objetivos de la gestión estratégica de las empresas es propiciar un adecuado clima organizacional en un marco de relaciones humanas positivas. Los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales incluyen primordialmente al liderazgo, al trabajo colaborativo y al compromiso organizacional, siendo por ende considerados como variables de alto impacto en la organización (Brito-Carrillo, Pitre-Redondo y Cardona-Arbeláez, 2020). Estudiar el clima laboral en toda organización es entonces un asunto prioritario, pero el estudiar dicho fenómeno respecto de aquellos que colaboran en desigualdad de condiciones y son menores de edad, y ha quedado pendiente en la agenda.

Por lo anterior, este trabajo se enfoca en analizar la percepción de este segmento de la población respecto del ambiente laboral desde variables ad hoc a la realidad que les involucra. Así pues, se

plantea analizar el liderazgo que los menores trabajadores perciben y los efectos que este tiene sobre el trabajo colaborativo con sus compañeros. A su vez, se propone evaluar la influencia de dicho efecto para generar un compromiso organizacional, visto desde la perspectiva de la identificación, la lealtad, el involucramiento y la inspiración que el menor logre construir.

Al no existir un reconocimiento formal por parte de las empresas que los reciben para colaborar, respecto de todos los derechos de un trabajador en la organización como lo son: una remuneración fija, prestaciones y demás beneficios; el estudiar al menor trabajador cobra interés, pero analizar el contexto de aquellos que estudian y trabajan jornadas variables a cambio de remuneraciones voluntarias, tiene una especial atención.

En sintonía con lo expuesto, el segmento descrito puede evidenciarse en los menores que colaboran como empacadores en los supermercados. La manera en que tales menores combinan sus actividades diarias entre la vida estudiantil y laboral sugiere un verdadero reto para el desarrollo óptimo que debiere prevalecer en este segmento social; por tanto, el estudiar su contexto laboral es básico y sienta las bases para estudios con temas educativos de rendimiento, deserción escolar, así como de políticas relacionadas con los derechos y garantías primordiales del menor de edad en México.

El presente trabajo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se expone la revisión de literatura y las hipótesis; enseguida se describe la metodología para concluir con la discusión de los resultados y las conclusiones del análisis.

DESARROLLO.

Compromiso, estilos de liderazgo y ambiente colaborativo.

El compromiso como variable asociada al trabajador en su entorno laboral presenta sus antecedentes en estudios realizados en los años 60's (Lodahl y Kejner, 1965). Este constructo ha evolucionado desde una perspectiva limitada del compromiso organizacional por los intereses individualistas del trabajador, donde su desempeño laboral en la empresa depende de lo que le conviene (Becker, 1960),

pero Porter en 1979 va más allá, pues lo relaciona con una cuestión psicológica en donde el trabajador se identifica con los objetivos de la organización, y esto se refleja en su quehacer diario y sus esfuerzos dirigidos para alcanzarlos (Porter, 1979).

En 1991, Meyer y Allen estudian al compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación empleado-empresa en tres dimensiones: afectiva (apego), de continuidad (permanencia) y normativa (orgullo), siendo este modelo y sus *tests* (derivados de tal concepción), de los más aceptados y utilizados por la comunidad especialista en el tema, siendo poco cuestionados en las dimensiones que incluyen (Meyer y Allen, 1997). En este sentido, es clara la importancia de la relación que los trabajadores mantienen con la empresa y el beneficio del compromiso generado en esta, fungiendo entonces como una evidencia de cómo se perciben y sienten los trabajadores dentro de la organización. Así pues, si los colaboradores experimentan un alto nivel de compromiso, se genera una identidad compartida con la empresa que coadyuva al logro de las metas comunes (Saks y Gruman, 2021; Vila y Faura, 2020).

En resumen, el compromiso puede definirse como el vínculo que se establece entre el trabajador y la organización a la que pertenece (Gutiérrez, 2017) y es uno de los mecanismos que posee la dirección de una empresa para analizar la relación que estos tienen con la organización y la lealtad que han generado; por tanto, es posible afirmar que una percepción favorable del clima laboral incrementa el nivel de compromiso de los trabajadores de una empresa u organización (Ramírez, García y Domínguez, 2013).

Otra variable que ha sido determinante en estudios de percepción del clima laboral es el liderazgo. El liderazgo es un tema que ha sido relacionado con palabras clave como “influir”, “visión compartida”, “guiar”, “experiencia” y “logro de metas”, entre otras, por lo que se puede entender como la acción de una persona que influye sobre otros, para generar ambientes de compromiso y logro de metas (Duran-Seguel et al 2019).

Esta variable presenta antecedentes desde los argumentos de Taylor (1911), quién lo aprecia como el accionar estímulo-respuesta, a través del cual el trabajador centra sus esfuerzos por alcanzar las metas deseadas. Posteriormente, los estudiosos del tema se enfocaron a las características de un líder. El concepto de liderazgo al igual que el compromiso organizacional ha ido evolucionando; de tal manera, que este constructo es uno de los que tienen mayor número de definiciones (más de mil). En las últimas décadas se ha analizado el liderazgo desde dos grandes vertientes: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional (Githui, 2022). El liderazgo transaccional es aquel en donde el líder trata de despertar el interés y mejorar el desempeño de los empleados en la consecución de los objetivos organizacionales, a través de un intercambio pasivo donde los trabajadores reciben recompensas y respeto. El liderazgo transformacional refleja al líder activo que motiva e impulsa a los trabajadores a ir más allá en sus esfuerzos por cumplir con dichos objetivos (Al Amiri, Rahima y Ahmed, 2020).

Burns (1978) también argumenta acerca de tales estilos de liderazgo, definiendo al liderazgo transformacional como la capacidad de influir positivamente en el comportamiento de los demás, y al liderazgo transaccional como el que se centra en el intercambio de algún incentivo para ejecutar un trabajo determinado, siendo concluyente en que ambas formas generan un alto nivel de compromiso en los empleados (Bass y Riggio, 2006).

Se ha medido el efecto del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional, existiendo una relación positiva entre ambas variables (Bushra, Ahmad, y Naveed, 2011; Shurbagi, 2014). El liderazgo transformacional también impacta en el compromiso organizacional a través del compromiso afectivo, al generar una relación de intercambio personal y de consideración con los subordinados. Así mismo, el líder transaccional también impacta en el compromiso de los trabajadores por el hecho de trabajar bajo un esquema de recompensas o incentivos (Alcázar, 2020).

Independientemente del tipo de liderazgo, los estudiosos del tema concuerdan en la importancia que esta variable representa en las organizaciones, siendo el auténtico líder y su perspectiva, una figura determinante del clima laboral y del desempeño del trabajador para conseguir el éxito de las organizaciones. Inclusive, se ha discutido respecto de la perspectiva moral interna del líder, ya que sus acciones motivan a los trabajadores a dar siempre un plus en sus esfuerzos diarios (compromiso), incidiendo positivamente en el desarrollo de las funciones colaborativas del día a día, lo que apoya a lograr las metas establecidas por la organización (Alomar, Mydin y Alaklabi, 2022); con base en lo anterior, se propone que:

H₁ El estilo de liderazgo tiene una influencia positiva en el compromiso que el trabajador genera con la empresa.

Otra variable a considerar por las empresas es la colaboración en los equipos de trabajo, pues también es necesaria para la obtención de las metas organizacionales. Es a través del ambiente colaborativo que los trabajadores comparten sus experiencias, destrezas, habilidades, talentos, ideas, de manera voluntaria y responsable. Además de comunicarse y trabajar con los integrantes en los equipos de trabajo a los que pertenecen, es mediante la colaboración que se exponen indicadores como el respeto, el compromiso, la responsabilidad, la flexibilidad, la inclusión, por mencionar algunos necesarios para el logro de objetivos comunes a los trabajadores (Jaramillo-Valencia, 2021; Robbins, 2019).

Los empleados que unen esfuerzos en las organizaciones para el logro de objetivos comunes necesitan ser bien dirigidos a través del liderazgo como catalizador de la buena percepción que los empleados tienen respecto de la empresa en que colaboran. Esto a su vez influye en su trabajo y esfuerzos, generando un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa, mejorando el desarrollo de sus funciones y tareas al identificarse y sentirse comprometidos con base en las percepciones generadas por el líder (Wood, Oh, Park, y Kim, 2020).

En este sentido, la variable liderazgo representa a la persona responsable de permear los objetivos organizacionales en los grupos de trabajo de la empresa. Así pues, el líder guarda un rol destacable, ya que dirige, direcciona el trabajo en equipo, y se proyecta en la colaboración de estos, generando un sentido de pertenencia hacia el trabajo, y por ende, hacia la empresa. Si esto se logra, el resultado es un intercambio de confianza y respeto mutuo en donde el líder es una inspiración para su equipo de trabajo, bajo un contexto de empatía que facilita el logro de las metas establecidas. De lo contrario, si el liderazgo no es capaz de generar tal contexto es más difícil alcanzar los objetivos organizacionales, poniendo inclusive en riesgo la consecución de los propósitos organizacionales (Samai y Campell, 2021; Ramirez y Idrogo, 2021).

En conjunto, las variables liderazgo y ambiente colaborativo mantienen una relación de influencia positiva y son agentes generadores de un compromiso laboral (James, Bennett, y Stanley, 2021). Los empleados deben conocer la asignación de tareas y responsabilidades en un ambiente de colaboración que propicie niveles de desempeño altos. Así mismo, tal ambiente es propicio para que los colaboradores se apropien de los objetivos organizacionales con el apoyo, la orientación, autonomía y capacitación del liderazgo que los guía. En sí, es un proceso que maximiza los esfuerzos de los demás y que a su vez optimiza y potencia la capacidad de influencia del liderazgo a través de los trabajadores (Rojas, 2020). El liderazgo asume el papel de facilitador favoreciendo la comunicación y participación de sus subordinados, siendo inclusivo, alentador en la toma de decisiones, reconociendo sus logros personales y grupales y haciéndolos sentir bien como parte de la empresa (Palomo, 2013).

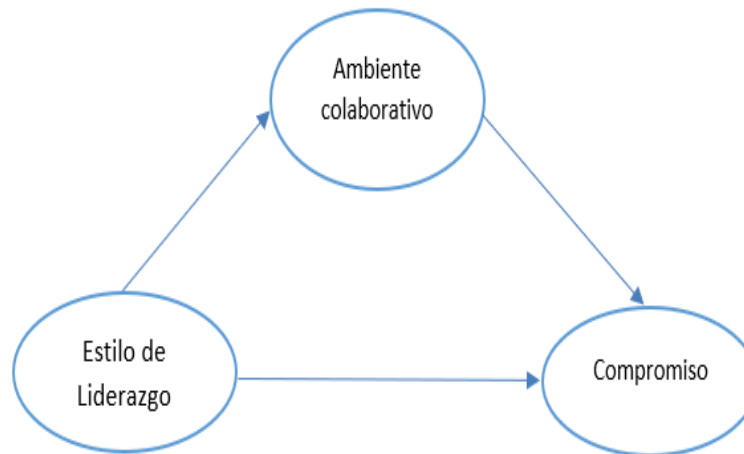
En resumen, el liderazgo en los equipos de trabajo de la organización promueve un clima de confianza para alentar a la colaboración y la participación de sus miembros, haciendo que los trabajadores se sientan cómodos y dispuestos a interactuar, coadyuvando al aprendizaje y la apertura al cambio. Esto se da a través de argumentos y consensos que justifican las decisiones y acciones a seguir, por lo que

se crea un ambiente colaborativo basado en un intercambio recíproco de confianza y respeto entre el líder y sus subordinados. En conjunto, lo dicho repercute en el compromiso del trabajador con la organización (Laschinger y Smith, 2013). Así pues, las variables colaboración y liderazgo se conectan para incidir en el compromiso organizacional, por lo que se propone que:

H₂ El estilo de liderazgo tiene una influencia positiva en el ambiente colaborativo.

H₃ El ambiente colaborativo intensifica la relación entre el estilo de liderazgo y el compromiso generado por el trabajador.

Figura 1. Modelo teórico de mediación.



Fuente: elaboración propia.

Metodología.

Diseño y Técnica.

El modelo planteado relaciona directa y positivamente al estilo de liderazgo con el compromiso generado con la organización, y a su vez, prueba el efecto mediador del ambiente colaborativo para reforzar la relación liderazgo-compromiso en un nivel explicativo (Figura 1). Para realizar el análisis del modelo diseñado se utilizó el modelo 4, correspondiente a una regresión con mediación desde el programa *Statistical Package for the Social Sciences* (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) con la macro de *PROCESS*.

Medidas.

Las escalas para medir a cada variable latente fueron adaptadas de trabajos previos a partir de Meyer y Allen (1997) para el compromiso; Weiss, Dawis, England, y Lofquist (1967) para el Liderazgo, y finalmente, de Smith, Kendall y Hulin (1969) para el Ambiente colaborativo (Tabla 1).

Tabla 1. Medidas.

Compromiso (Meyer y Allen, 1997)
COMPROMISO 1: Que tanto me siento parte de la empresa.
COMPROMISO 2: Que tanto recomiendo a la empresa como un lugar para trabajar
COMPROMISO 3: Que tanto me gustaría seguir laborando en esta empresa.
COMPROMISO 4: Que tanto las personas con las que trabajo actúan con respeto y ética.
COMPROMISO 5: Que tanto la empresa manifiesta interés en mi progreso.
COMPROMISO 6: Que tanto interés tengo en un futuro de obtener un mejor puesto en la empresa.
COMPROMISO 7: El nivel de compromiso que tengo en el supermercado me hace sentir satisfecho con mi trabajo
Estilo de Liderazgo (Weiss, Dawis, England, y Lofquist, 1967).
LIDER 1: Que tanto mi responsable me felicita cuando hago bien mi trabajo.
LIDER 2: Que tanto mi responsable se preocupa por transmitirme los valores de la empresa.
LIDER 3: Que tanto mi responsable me trata justamente.
LIDER 4: Que tanto mi responsable evita cualquier favoritismo.
LIDER 5: Que tanto mi responsable es claro y específico cuando define las tareas de sus subordinados.
LIDER 6: Que tanto mi responsable me retroalimenta amablemente cuando cometo errores en mi tarea.
LIDER 7: El liderazgo de mi supervisor me hace sentir satisfecho con mi trabajo.
Ambiente colaborativo (Smith, Kendall y Hulin, 1969).
COLABORA 1: Que tanto colaboro con mis compañeros de trabajo.
COLABORA 2: Que tanto me favorece la relación con mis compañeros de trabajo.
COLABORA 3: Que tanto me agrada la gente con que trabajo
COLABORA 4: Que tan bueno es el ambiente de colaboración en el supermercado.
COLABORA 5: Que tanto mis compañeros me apoyan en mi trabajo
COLABORA 6: Que tan bien me siento cuando se requiere trabajar en equipo.
COLABORA 7: La colaboración con mis compañeros de trabajo me hace sentir satisfecho en mi trabajo.
Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados.

Muestra.

La muestra incluyó a 191 menores de edad que estudian y trabajan como empacadores en supermercados de la zona sur del estado de Tamaulipas, México. Con un total de 77 mujeres y 114 hombres, el 72% trabaja en supermercados con el distintivo de Socialmente Responsables; el 23% tiene menos de 15 años, y el resto tiene de 15 a 17 años.

Del total, el 35% de estos estudia la secundaria, el 63% preparatoria, y solo el 2% estudia la primaria. Respecto de los meses que tienen laborando como empacadores, el 77% declara tener de 1 a 6 meses, mientras que el resto tiene de 7 a 27 meses en esta actividad. Solo 38 de los encuestados colabora en el turno matutino, mientras que 81 de los mismos tiene turno vespertino y 29 de ellos trabaja turnos mixtos.

Los días a la semana que trabajan son de 2 a 3 días el 17% de los casos; de 4 a 5 días el 18%, y de 6 a 7 días en el 65%. Los menores trabajan turnos de 3 horas (12%); 4 horas (57%); 5 horas (22%) y de 6 a 9 horas (9%). Las propinas que generan los mismos oscilan de los \$50 a \$100 pesos MXN en el 3 % de la muestra; de \$110 a \$200 pesos MXN el 57%, y el resto más de \$200 y hasta \$350 MXN. Solo 16 casos declararon no tener hermanos, mientras que 130 de ellos tienen 1 o 2 hermanos; 36 tienen 3 o 4, y 8 tienen 5 o 6 hermanos.

Resultados.

En primer lugar, se realizó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) por componentes principales con rotación *varimax*, indicando una agrupación con base en el autovalor para comprobar la confirmación de las variables latentes. Se obtuvieron valores aceptables para la medida de *Kaiser-Meyer-Olkin* de adecuación de muestreo, y en la prueba de esfericidad de *Bartlett*, siendo significativos ($KMO=0,893$; $p=0,000$). Se logró la conformación de 3 componentes después de realizar las eliminaciones de los siguientes ítems: Colabora 4; Líder 2; Líder 1; Compromiso 4; Compromiso 5, y Compromiso 7. La varianza explicada acumulada fue de 58,87 (Tabla 2).

Tabla 2. Análisis Factorial Exploratorio.

	1	2	3
Qué tanto me favorece la relación con mis compañeros de trabajo (COLABORA-2).	,789		
La colaboración con mis compañeros en el supermercado me hace sentir satisfecho en mi trabajo (COLABORA-7).	,772		
Qué tanto colaboro con mis compañeros de trabajo (COLABORA-1).	,745		
Qué tanto mis compañeros me apoyan en mi trabajo (COLABORA-5).	,669		
Qué tanto me agrada la gente con la que trabajo (COLABORA-3).	,664		
Qué tan bien me siento cuando se requiere trabajar en equipo (COLABORA-6).	,629		
El liderazgo de mi supervisor en el supermercado me hace sentir satisfecho en mi trabajo (LÍDER-7).		,778	
Qué tanto me retroalimenta amablemente mi responsable cuando cometo errores en mi tarea (LÍDER-6).		,760	
Qué tanto mi responsable es claro y específico cuando define las tareas de sus subordinados (LÍDER-5)		,643	
Qué tanto mi responsable me trata justamente (LÍDER-3).		,642	
Qué tanto mi responsable evita cualquier favoritismo (LÍDER-4)		,640	
Qué tanto recomiendo a la empresa como un lugar para trabajar (COMPROMISO-2).			,733
Qué tanto me gustaría seguir laborando en esta empresa (COMPROMISO-3).			,715
Qué tanto me siento parte de la empresa (COMPROMISO-1).			,641
Qué tanto interés tengo en un futuro de obtener un mejor puesto en la empresa (COMPROMISO-6).			,636

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de regresión con mediación.

Respecto a las pruebas de validez y fiabilidad, el Alpha de Cronbach de la escala de compromiso fue de $\alpha=0,728$; para la variable de trabajo colaborativo fue de $\alpha=0,854$ y para el componente de liderazgo de $\alpha=0,830$; siendo en todos los casos valores aceptables al estar por encima del 0,70.

Es preciso establecer, que la construcción de las escalas incluyó solamente los ítems que lograron agruparse correctamente en el análisis factorial exploratorio; así pues, la variable de Liderazgo contiene indicadores referentes al grado en que el supervisor hace sentir satisfecho al menor trabajador por su trabajo realizado; la retroalimentación que este le da cuando el menor comete algún error; la claridad y especificidad con que el supervisor establece las tareas a desarrollar; el trato justo que el supervisor ofrece a los empleados, y el no favoritismo del supervisor respecto de los colaboradores.

La variable Trabajo Colaborativo agrupa las indicaciones referentes a la relación favorable de los compañeros de trabajo para con el menor trabajador; el hecho de que la colaboración de los compañeros le haga sentir satisfecho en sus actividades; el nivel de colaboración generado en el grupo de trabajo con el que convive; el apoyo recibido por parte de los colaboradores, el nivel de agrado que siente en el entorno grupal, así como lo bien que lo hace sentir el trabajar en un equipo. Por último, la variable compromiso que describe lo referente a la recomendación que el menor estaría dispuesto a hacer de la organización en la que colabora; la intención de seguir trabajando en la organización en el futuro; el qué tanto se siente parte de la empresa, y el interés que se genera en el menor trabajador para ocupar un puesto formal dentro de la organización. Con base en las anteriores construcciones, desde la percepción del menor trabajador es que podría realizarse una mejor interpretación y reflexión de los resultados del presente estudio.

El análisis de regresión con mediación obtuvo valores positivos y significativos en todas las relaciones propuestas. En primer lugar, el liderazgo obtuvo un efecto positivo y significativo ($\beta=0,6238$; $p=0,000$) para explicar a la variable de compromiso con una R^2 ajustada de 0,38. La relación de liderazgo para explicar a la variable de trabajo colaborativo fue también positiva y significativa ($\beta=0,5482$; $p=0,000$) con una R^2 ajustada de 0,30. Finalmente, la varianza total explicada

en el modelo de regresión con mediación fue de 43% (R^2 ajustada de 0,43), logrando incrementar la varianza explicada de la variable compromiso.

El efecto total de la variable liderazgo sobre el compromiso fue de 0,6238; y el efecto directo de la misma relación fue de 0,4899. Se comprobó el efecto indirecto de la variable ambiente colaborativo al obtenerse un valor de 0,1339, cuyos intervalos no incluyen el valor cero, haciendo el efecto significativo (0,0449 - 0,2338).

La significancia en los valores obtenidos confirma el efecto catalizador (mediador) del trabajo colaborativo en el compromiso organizacional, partiendo desde el estilo de liderazgo. Dicha referencia es concluyente respecto de la literatura que alerta la solidez de estas relaciones para construir el compromiso a partir de percepciones de identificación, lealtad e involucramiento, e inclusive, llegando a generar una aspiración a ocupar mayores cargos en la empresa. Implicaciones basadas en el segmento estudiado se discuten en el apartado de conclusiones a continuación.

CONCLUSIONES.

El objetivo de este estudio fue confirmar la influencia del liderazgo en el compromiso del trabajador, y a su vez en el ambiente colaborativo, así como poder evidenciar cómo el liderazgo incrementa su influencia a través del ambiente colaborativo, para construir un compromiso hacia la empresa. Ciertamente, este tipo de variables han sido estudiadas con trabajadores formales que perciben una remuneración y son reconocidos y protegidos con las leyes mexicanas.

Lejos de la discusión abierta respecto del trabajo infantil y todas sus implicaciones, este trabajo planteó analizar la realidad del menor de edad que estudia y además trabaja en supermercados con horarios y turnos variables, fungiendo el rol de “empacador” no remunerado, sin denominación de “trabajador” y sin salario.

En el contexto de estudio de los supermercados se puede concluir, que en los trabajadores menores de edad, el estilo de liderazgo de los superiores influye positivamente en el compromiso que éstos

sienten hacia la organización y que esta relación se intensifica cuando existe un ambiente de colaboración.

La importancia de la evidencia generada recae en que se está analizando la percepción de menores de edad que estudian y trabajan, debido en su gran mayoría, a situaciones de precariedad familiar. Esto puede ser inferido desde la caracterización del segmento seleccionado, pues las variables demográficas de la muestra encuestada alertan una necesidad real de conseguir mayores ingresos para el gasto de familias conformadas; por ejemplo, por más de 5 integrantes, siendo estos menores trabajadores los que en el corto plazo se convertirán en el capital más importante del sector productivo. Así pues, lo ideal es que tales experiencias laborales sean positivas y enriquezcan su formación personal.

Por tal motivo, estos resultados enfatizan la necesidad de evaluar con detenimiento los estilos de liderazgo que están siendo de influencia en el ambiente colaborativo de este segmento de la población. Desde las empresas, revisar este tema es determinante para un buen desarrollo laboral, pero además obedece a una corresponsabilidad social; así pues, el clima laboral en los supermercados debiera también ser monitoreado y evaluado a partir de la percepción del menor colaborador, enfatizándose esto, en aquellos que cuentan con esfuerzos importantes en materia de Responsabilidad Social (el 72% trabaja en supermercados con el distintivo de Socialmente Responsables).

Desde la agenda pública, las políticas que incluyen regulaciones laborales debieran considerar estas variables para incluirlas en sus planes en pro de mejores oportunidades y una mayor justicia social para los menores.

¿Qué tan determinante puede llegar a ser un estilo de liderazgo en la vida del menor trabajador en situación de precariedad? ¿Cómo se puede apoyar desde el ambiente colaborativo a que tales menores tengan un mejor desarrollo, dadas las circunstancias que los han llevado a laborar desde una edad temprana? ¿Cómo este clima laboral a partir de la evaluación del liderazgo y el ambiente colaborativo

podría impactar a que se genere una mejor aspiración y plan de vida y carrera para los niños y adolescentes? Estas son algunas preguntas que quedan abiertas en la discusión.

Futuros trabajos podrían profundizar las causas y evaluar las consecuencias de este tipo de variables en la vida de los menores trabajadores mexicanos, extendiéndolo no tan solo al contexto de empacadores de supermercados, sino incluso a otro tipo de realidades. Así mismo, el realizar estudios longitudinales y no tan solo transversales respecto de este fenómeno se sugiere de interés general. A partir de tales análisis, podrían establecerse argumentos válidos para generar políticas en pro del desarrollo y bienestar del menor en México.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Al Amiri, N., Rahima, R. E. A., y Ahmed, G. (2020). Leadership styles and organizational knowledge management activities: A systematic review. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 22(3), 250-275.
2. Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122.
3. Alomar, A., Mydin, A., y Alaklabi, S. (2022). A Review of Authentic Leadership and Workplace Spirituality y Campus Sustainability in Educational Institutions. *International Transaction Journal of Engineering, Management, y Applied Sciences y Technologies*, 13(2), 1-13.
4. Amezcua, A. E., Durán, R. E., y Moreno, A. (2020). Los niños que trabajan en México ¿ y su derecho a jugar? *Conrado*, 16(75), 21-31.
5. Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah, NJ.
6. Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 350-360.

7. Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., y Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141-148.
8. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper y Row.
9. Bushra, F., Ahmad, U., y Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International journal of Business and Social science*, 2(18).
10. Duran-Seguel, I. M., Gallegos, M. E., y Cabezas, D. E. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral. Caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista espacios*, 40(40).
11. Githui, J. N. (2022). Leadership qualities and their consequences in an organizational context: literature review. *Human Resource and Leadership Journal*, 1-20.
12. Gutiérrez, L. K. V. (2017). Compromiso organizacional y clima laboral en un concesionario automotriz de la ciudad de Chiclayo. *Ex Cathedra en Negocios*, 2(1), 82-92.
13. James, A., Bennett, C., y Stanley, D. (2021). Nursing and values-based leadership: A literature review. *Journal of Nursing Management*, 916-930.
14. Jaramillo-Valencia, B. (2021). Trabajando en equipo: múltiples perspectivas acerca del trabajo cooperativo y colaborativo. *Educación Y Humanismo*, 205-233.
15. Laschinger, H. K., y Smith, L. M. (2013). The Influence of Authentic Leadership and Empowerment on New-Graduate Nurses' Perceptions of Interprofessional Collaboration. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 24-39.
16. Leyva, M. A. y Pichardo, S. (2016). ¿Un mundo sin trabajo infantil? *El Cotidiano*, 73-81.
17. Lodahl, T. M. y Kejner, M. (1965). The definition of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 24-49.

18. Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational. *Human Resources Management Review*, , 61-89.
19. Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
20. Palomo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación en equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
21. Porter (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 224-247.
22. Ramírez, Á. F., García, A., y Domínguez, L. R. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de administración*, 4(1), 59-70.
23. Ramirez, E., y Idrogo, I. a. (2021). The directive leadership of educational institutions: a bibliographic review. *Revista Conrado*, 231-236.
24. Reséndez, M. A., Villanueva, A., Dimas, A. y Dragustinovis, H. R. (2019). Trabajo infantil: una realidad social en el Estado de Tamaulipas-México. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 65-74.
25. Robbins, H. (2019). Generating value across academic and professional design practice in the Internet of Things. *CoDesign*, 1-19.
26. Rojas, O. V. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, 237-262.
27. Saks, A., y Gruman, J. A. (2021). Organization engagement: a review and comparison to job engagement. *Journal of Organizational Effectiveness-People and Performance*, 20-49.
28. Samai, C. A. y Campell, R. (2021). Culture, teamwork and engagement: 40 years of finding the right ingredients. *Current Opinion In Cardiology*, 105-109.
29. Serrano, B.J. y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5 (11), 117-125.

30. Shurbagi, A. M. A. (2014). The relationship between transformational leadership style job satisfaction and the effect of organizational commitment. *International Business Research*, 7(11), 126.
31. Smith, P. C.; Kendall, L. M.; y Hulin, C. L. (1969). *Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
32. Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Brothers Publishers.
33. Vila, S. A. y Faura, M. P. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: discusión del modelo de Allen y Meyer, y propuesta de un nuevo modelo de estudio. *Revista De Estudios Empresariales*. Segunda Época, 201–226.
34. Weiss, D. J.; Dawis, R. V.; England, G. W., y Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire: Minnesota studies in vocational rehabilitation*. Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota.
35. Wood, J.; Oh, J.; Park, J., y Kim, W. (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work-Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human Resource Development Review*, 240-262.

DATOS DE LOS AUTORES.

1. **María Aurelia Bocanegra Noriega**. Doctora en Filosofía con especialidad en Administración, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Docente Investigador de la Facultad de Comercio y Administración de Tampico, México. Correo electrónico: aureliab@docentes.uat.edu.mx
2. **Lucirene Rangel Lyne**. Doctora en Gestión Estratégica de Negocios, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Docente Investigador de la Facultad de Comercio y Administración de Tampico, México. Correo electrónico: lucirene.rangel@uat.edu.mx

3. **Magda Lizet Ochoa Hernández.** Doctora en Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Coordinador del Doctorado en Gestión Estratégica de Negocios y Docente Investigador de la Facultad de Comercio y Administración de Tampico, México. Correo electrónico: mlochoa@docentes.uat.edu.mx
4. **Ma. Angélica Garza Arroyo.** Máster en Finanzas, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Docente Investigador de la Facultad de Comercio y Administración de Tampico, México. Correo electrónico: agarzaar@docentes.uat.edu.mx

RECIBIDO: 1 de julio del 2022.

APROBADO: 5 de agosto del 2022.