

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Análisis del liderazgo servidor y su relación con el desempeño organizacional
en la empresa Equipromedic.

ADMI-1276

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Licenciado en Administración de Empresas

Presentado por:

Roxana De Los Ángeles Quevedo Guatumillo

Ornella Albertina Varas Fuentes

Guayaquil - Ecuador

Año: 2025

Dedicatoria

Con profundo amor, esta dedicatoria va para quienes han sido parte esencial de este camino y me han enseñado a valorar la compañía, el apoyo y la fe cuando el camino se volvió más complejo.

A Dios, quien con infinito amor siempre me ha recibido y me recuerda que nunca debo cansarme de volver a la oración, aun cuando el cansancio o algún craso error parecieran nublar el camino.

A mi papá, a mi tía Leyda y de manera muy especial, a mi mamá, quien con un amor incondicional me sostuvo tanto en las caídas como en los logros, y cuya inmensa fe ha sido una motivación constante para alcanzar mis sueños.

A mi hermana Coralia, por ser un ejemplo memorable de hermana mayor y por su compañía incondicional a lo largo de esta etapa, porque es más fácil ser valiente cuando sé que ella está a mi lado.

Finalmente, a todos mis amigos, a quienes me han acompañado desde el inicio de mi carrera universitaria y a quienes he conocido a lo largo del camino hasta el día de hoy; especialmente a Roxana, Diego y Jordan, a quienes debo un compañerismo sincero, genuino y sin conveniencia.

Ornella Varas

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por darme la fortaleza, la constancia y la fe necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi vida. A mi mamá y a mi papá, por su apoyo incondicional, su paciencia y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles. A mis hermanos, Bárbara y Mathias, por ser parte fundamental de mi motivación diaria. A mi abuela Leticia, por su amor y sus palabras de aliento que siempre me acompañaron. Finalmente, a mis amigos de la universidad, especialmente a Ornella, y a mis amigos desde el colegio, por su compañía, apoyo y por hacer este camino más llevadero.

Roxana Quevedo

Declaración Expresa

Nosotras Roxana de los Ángeles Quevedo Guatumillo y Ornella Albertina Varas Fuentes acordamos y reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al/los autores/es que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 30 de enero del 2026.

Roxana Quevedo
Guatumillo

Ornella Varas
Fuentes

Evaluadores

Olga Cristina Martin Moreno

Profesor de Materia

Olga Cristina Martin Moreno

Tutor de proyecto

Resumen

El presente estudio analiza la relación entre el liderazgo servidor y el desempeño organizacional en la empresa Equipromedic, con el objetivo de comprender el efecto de este estilo de liderazgo sobre la eficacia organizacional. La investigación parte de la hipótesis de que el liderazgo servidor influye positiva y significativamente en el desempeño organizacional, considerando su relevancia en la gestión del talento humano y en la sostenibilidad empresarial. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de tipo descriptivo–correlacional y de corte transversal. Para la recolección de datos se aplicaron encuestas estructuradas mediante instrumentos validados internacionalmente, utilizando escalas tipo Likert. La muestra estuvo conformada por 10 colaboradores de la empresa Equipromedic y una muestra macro de 384 participantes pertenecientes a pequeñas y medianas empresas de la provincia del Guayas. Los resultados evidenciaron una relación positiva, fuerte y estadísticamente significativa entre el liderazgo servidor y el desempeño organizacional, destacándose dimensiones como empoderamiento, responsabilidad, humildad y mayordomía como principales predictores del desempeño. En conclusión, el liderazgo servidor se consolida como un enfoque de gestión clave para fortalecer el desempeño organizacional, el bienestar de los colaboradores y la sostenibilidad de las organizaciones en el contexto ecuatoriano.

Palabras Clave: Liderazgo humanista, gestión organizacional, desempeño empresarial, talento humano

Abstract

This study analyzes the relationship between servant leadership and organizational performance in the company Equipromedic, with the objective of understanding the effect of this leadership style on organizational effectiveness. The research is based on the hypothesis that servant leadership positively and significantly influences organizational performance, given its relevance in human talent management and business sustainability. The study was conducted using a quantitative approach, with a non-experimental, descriptive–correlational and cross-sectional design. Data was collected through structured surveys using internationally validated instruments and five-point Likert scales. The sample consisted of 10 employees from Equipromedic and a macro sample of 384 participants from small and medium-sized enterprises in the province of Guayas. The results showed a positive, strong and statistically significant relationship between servant leadership and organizational performance, with empowerment, responsibility, humility and stewardship emerging as the main predictors of performance outcomes. In conclusion, servant leadership is confirmed as a key management approach to strengthen organizational performance, employee well-being and organizational sustainability within the Ecuadorian context.

Keywords: *Humanistic leadership, organizational management, business performance, human talent*

Tabla de Contenido

Resumen	5
<i>Abstract</i>	6
Índice de figuras	9
Índice de tablas	9
Capítulo 1	1
1.1 Introducción	1
1.2 Descripción del Problema	3
1.3 Justificación del Problema	4
1.4 Objetivos	5
1.4.1 Objetivo general	5
1.4.2 Objetivos específicos	5
1.5 Marco teórico	6
1.5.1 Tipos de liderazgo	6
1.5.2 Liderazgo servidor	7
1.5.3 Desempeño organizacional	10
Capítulo 2	13
2. Metodología	13
2.1 Enfoque de la investigación	13
2.2 Tipo y diseño de investigación	13
2.3 Población y muestra	13
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
2.5 Procedimiento de recolección de datos	15
2.6 Técnicas de análisis de datos	15
2.7 Hipótesis de investigación	15
Capítulo 3	16
3. Resultados y Análisis	16

Capítulo 4	27
4.1 Conclusiones y recomendaciones	27
4.1.1 Conclusiones.....	27
4.1.2 Recomendaciones	28
Referencias	30
Anexos.....	32
Cuestionario de Liderazgos de Factores Múltiples.....	32
Cuestionario para medir liderazgo servidor	34
Cuestionario para medir desempeño organizacional	35

Índice de figuras

Figura 1 <i>Cualidades del Líder Servidor</i>	8
Figura 2 <i>Dimensiones del Liderazgo Servidor</i>	8
Figura 3 <i>Dimensiones del Desempeño Organizacional</i>	11

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Estadísticos descriptivos de los estilos de liderazgo en la empresa Equipromedic.</i>	16
Tabla 2. <i>Estadísticos descriptivos de las dimensiones del Liderazgo Servidor en Equipromedic.</i>	17
Tabla 3. <i>Estadísticos descriptivos del Desempeño Organizacional en sus dimensiones económica y operativa en Equipromedic</i>	18
Tabla 4. <i>Estadísticos descriptivos del Liderazgo Servidor y del Desempeño Organizacional en Equipromedic</i>	18
Tabla 5. <i>Correlación entre liderazgo servidor y desempeño organizacional en Equipromedic</i> .	19
Tabla 6. <i>Modelo de regresión lineal entre Liderazgo Servidor y Desempeño Organizacional en Equipromedic</i>	20
Tabla 7. <i>Estadísticos descriptivos de las dimensiones del Liderazgo Servidor en macro</i>	20
Tabla 8. <i>Estadísticos descriptivos del Desempeño Organizacional en sus dimensiones económica y operativa.</i>	21
Tabla 9. <i>Estadísticos descriptivos globales del Liderazgo Servidor y del Desempeño Organizacional</i>	22
Tabla 10. <i>Correlación entre liderazgo servidor y desempeño organizacional en muestra macro</i>	22
Tabla 11. <i>Resultados del Modelo de Regresión Lineal entre Liderazgo Servidor y Desempeño Organizacional</i>	23
Tabla 12. <i>Prueba ANOVA del Modelo de Regresión</i>	23
Tabla 13. <i>Coefficientes del modelo de regresión lineal para predecir el Desempeño Organizacional</i>	24
Tabla 14. <i>Fiabilidad interna (Alfa de Cronbach) de las escalas de Liderazgo Servidor y Desempeño Organizacional</i>	24
Tabla 15. <i>Pruebas de normalidad Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk</i>	25
Tabla 16. <i>Correlación de Pearson entre Liderazgo Servidor y Desempeño Organizacional</i>	26

Tabla 17. <i>Comparación del Liderazgo Servidor y el Desempeño Organizacional entre Equipromedic y la Muestra Macro</i>	26
---	----

Capítulo 1

1.1 Introducción

En el contexto empresarial actual, caracterizado por la globalización, la digitalización y la creciente competitividad, las organizaciones se enfrentan al desafío de mantener entornos laborales saludables que promuevan tanto la productividad como la sostenibilidad (Alomia & Barreto, 2025). En este panorama, la gestión del talento humano se ha consolidado como un eje estratégico para el logro de los objetivos organizacionales, donde el liderazgo adquiere un rol determinante en la construcción de climas laborales positivos, el fortalecimiento de la motivación y la retención del talento (Rivas et al., 2024). El liderazgo servidor, propuesto originalmente por Greenleaf (1977), ha emergido como un enfoque humanista que prioriza el desarrollo integral de las personas antes que los resultados inmediatos. Este modelo redefine la autoridad del líder como servicio, enfatizando la empatía, la escucha activa y la humildad como pilares para el crecimiento colectivo (Pino, Arévalo & Padilla, 2020; Van Dierendonck, 2011). En este sentido, investigaciones recientes demuestran que este estilo tiene efectos positivos sobre el desempeño organizacional y el involucramiento en el trabajo, al fomentar relaciones basadas en la confianza, la autonomía y el propósito compartido (Van Dierendonck, 2011).

La teoría de las demandas y recursos laborales (JD-R) plantea que los recursos personales y organizacionales como la seguridad psicológica, el empoderamiento o la autonomía actúan como amortiguadores del estrés y predictores del compromiso laboral (Bakker & Demerouti, 2007). En este marco, el liderazgo servidor se configura como un facilitador de dichos recursos, al ofrecer apoyo emocional, oportunidades de desarrollo y reconocimiento, reduciendo así el riesgo de burnout y potenciando la energía y dedicación de los colaboradores (Garza et al., 2020).

La seguridad psicológica, entendida como la percepción compartida de poder expresarse sin temor a represalias o juicios negativos, constituye un mediador clave en la relación entre

liderazgo y comportamientos proactivos. Estudios recientes confirman que los líderes que promueven entornos de apertura, apoyo y confianza logran fortalecer la creatividad y la innovación de sus equipos (Xiao et al., 2025). En este sentido, la seguridad psicológica no solo incrementa la disposición al aprendizaje, sino también el involucramiento y la motivación intrínseca, elementos que son esenciales para el bienestar y desempeño sostenido

Por su parte, la motivación constituye un motor transversal en la dinámica laboral. La motivación intrínseca impulsa a los empleados a comprometerse con su labor por interés y satisfacción personal, mientras que la motivación extrínseca se orienta a recompensas externas. En el liderazgo servidor, la motivación prosocial o de servicio similar a la “motivación para el servicio público” (PSM) actúa como un recurso interno que potencia la innovación, la cooperación y el rendimiento (Xiao et al., 2025)

A nivel intercultural, las dimensiones culturales identificadas por Hofstede (1980) influyen significativamente en la práctica del liderazgo. En sociedades con alta distancia de poder, como las latinoamericanas, las relaciones jerárquicas tienden a ser más marcadas; sin embargo, el liderazgo servidor puede atenuar este efecto al fomentar una relación más horizontal y participativa (Cabezas et al., 2021).

Finalmente, el empoderamiento y la humildad son atributos centrales del liderazgo servidor que promueven el desarrollo de entornos organizacionales basados en la confianza mutua y el aprendizaje continuo. Los líderes humildes reconocen las fortalezas de los demás, delegan responsabilidades y estimulan la autonomía, mientras que el empoderamiento genera en los empleados un sentido de control y propósito en sus tareas (Pino et al., 2020; Van Dierendonck, 2011). A partir de estos principios, en Ecuador este cambio de paradigma adquiere especial relevancia ante la necesidad de fortalecer la cultura organizacional y mejorar la retención del talento en un mercado laboral competitivo. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2024), el 37% de los trabajadores ecuatorianos manifiestan

insatisfacción con su ambiente laboral, principalmente por la falta de reconocimiento, oportunidades de desarrollo y estilos de liderazgo poco empáticos.

1.2 Descripción del Problema

La empresa Equipromedic es una organización ecuatoriana especializada en la fabricación y comercialización de productos e insumos médicos enfocados en el área de rehabilitación. Su propósito se centra en ofrecer soluciones que contribuyan al bienestar físico, mediante productos de calidad y un servicio eficiente. Sin embargo, como toda empresa en crecimiento, enfrenta desafíos relacionados con la gestión del talento humano y el fortalecimiento del clima organizacional, aspectos que influyen directamente en su productividad y sostenibilidad.

En este contexto, el liderazgo servidor surge como un modelo humanista que busca transformar la relación líder–colaborador, priorizando el servicio, la empatía y el desarrollo personal por encima del control jerárquico (Greenleaf, 1977; Van Dierendonck, 2011). A diferencia de los enfoques tradicionales, el liderazgo servidor se centra en atender las necesidades de los empleados, potenciar sus capacidades y generar un sentido de propósito compartido, promoviendo así el desempeño y el compromiso organizacionales.

Por ello, el presente estudio se centra en examinar la relación entre el liderazgo servidor y el desempeño organizacional dentro de Equipromedic, mediante la aplicación de un instrumento que permita medir ambas variables de forma objetiva y cuantificable. Este análisis resulta pertinente y actual, ya que el liderazgo servidor se ha posicionado como un modelo que promueve la confianza, el desarrollo personal y la cohesión organizacional, elementos esenciales para fortalecer la cultura empresarial y la eficiencia del desempeño. Además, al incluir un análisis comparativo con un grupo más amplio de trabajadores del sector, se busca obtener una perspectiva macro que permita contrastar la realidad de la empresa con las tendencias generales del entorno laboral ecuatoriano.

1.3 Justificación del Problema

La empresa Equipromedic, dedicada a la fabricación y comercialización de productos de rehabilitación e insumos médicos, enfrenta retos en el fortalecimiento de su gestión organizacional, especialmente en lo referente al liderazgo y la satisfacción de sus colaboradores. En un entorno competitivo como el del sector salud, mantener un equipo motivado y comprometido resulta esencial para asegurar la calidad del servicio y la sostenibilidad de la empresa. Sin embargo, se observa que los estilos de liderazgo tradicionales, centrados en la supervisión y el control, pueden limitar la participación del personal y disminuir su sentido de pertenencia.

El liderazgo servidor se presenta como una alternativa efectiva para transformar esta dinámica organizacional, al colocar el bienestar del colaborador en el centro de la gestión y promover relaciones basadas en la empatía, la ética y la cooperación (Greenleaf, 1977; Van Dierendonck, 2011). El liderazgo servidor se presenta como una alternativa efectiva para transformar la dinámica organizacional, al colocar el bienestar del colaborador en el centro de la gestión y promover relaciones basadas en la empatía, la ética y la cooperación (Greenleaf, 1977; Van Dierendonck, 2011). Este estilo de liderazgo tiene un efecto positivo en el desempeño organizacional, ya que impulsa la identificación de los empleados con la organización y mejora su actitud hacia el trabajo (Alipio et al., 2020). Asimismo, se ha evidenciado que el liderazgo servidor incrementa el involucramiento laboral, reflejado en mayores niveles de vigor, dedicación y absorción (Garza et al., 2020; Schaufeli et al., 2002). Finalmente, investigaciones más recientes demuestran que este tipo de liderazgo fortalece la seguridad psicológica y fomenta conductas innovadoras, contribuyendo a la sostenibilidad organizacional (Xiao et al., 2025).

En el contexto latinoamericano, Cabezas, McClellan y Riera (2021) destacan que las dimensiones culturales nacionales, como la distancia de poder y el colectivismo, influyen en la práctica del liderazgo servidor, por lo que su aplicación requiere adaptaciones culturales y

organizativas. En Ecuador, donde prevalecen estructuras jerárquicas y relaciones laborales basadas en la autoridad, introducir un liderazgo orientado al servicio representa un desafío transformador, pero también una oportunidad para fomentar climas laborales más humanos y productivos.

Por lo tanto, analizar la relación entre el liderazgo servidor y el desempeño organizacional en Equipromedic permitirá identificar en qué medida este estilo de liderazgo contribuye al fortalecimiento del desempeño organizacional, reflejado en el bienestar del personal, la consolidación de la cultura corporativa y la mejora continua de los resultados empresariales, ofreciendo una base empírica para futuras estrategias de desarrollo humano y optimización organizacional.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar la relación entre el liderazgo servidor y el desempeño organizacional en la empresa Equipromedic, para la comprensión del efecto de este estilo de liderazgo en la eficacia empresarial, mediante un instrumento validado internacionalmente.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar el estilo de liderazgo existente en la empresa Equipromedic, para una visión clara de las características asociadas al liderazgo servidor presentes o ausentes.
2. Determinar la relación estadística entre el liderazgo servidor y el desempeño organizacional en Equipromedic, para evidencia objetiva del grado de influencia entre ambas variables.
3. Analizar la relación estadística entre el liderazgo servidor y el desempeño organizacional en muestra macro del estudio, para evidencia objetiva del grado de influencia entre ambas variables.

4. Comparar los resultados obtenidos en Equipromedic con los de la muestra macro, para identificar semejanzas y diferencias en el comportamiento de ambas variables dentro y fuera del contexto empresarial analizado.

1.5 Marco teórico

El liderazgo constituye un eje esencial en la gestión organizacional, pues determina en gran medida el clima laboral, la motivación y el desempeño de los equipos de trabajo. En las últimas décadas, la literatura ha evidenciado una evolución desde los estilos autoritarios y jerárquicos hacia modelos más participativos y orientados al bienestar del colaborador (Van Dierendonck, 2011; Newman et al., 2018). En este contexto, el liderazgo servidor emerge como una alternativa centrada en el servicio, la empatía y el crecimiento de los demás, contraria a los modelos tradicionales que priorizan los resultados por encima de las personas.

Según Greenleaf (1977), pionero del concepto, *“el verdadero líder es aquel que primero desea servir”*. Este enfoque redefine la figura del líder como facilitador del desarrollo humano, promoviendo la confianza, la comunicación abierta y la colaboración dentro de la organización. Investigaciones recientes confirman que este estilo de liderazgo tiene un impacto positivo en el desempeño organizacional, el involucramiento en el trabajo y la innovación organizacional a través de la seguridad psicológica (Garza et al., 2020; Pino et al., 2020; Xiao et al., 2025).

En el contexto latinoamericano, donde predominan estructuras jerárquicas y culturas de alta distancia de poder, la adopción del liderazgo servidor requiere una adaptación cultural. De acuerdo con Cabezas et al. (2021), las dimensiones culturales nacionales influyen significativamente en la forma en que se perciben y practican los estilos de liderazgo, lo que hace necesario contextualizar su aplicación en entornos como las pymes ecuatorianas.

1.5.1 Tipos de liderazgo

El liderazgo puede adoptar distintas formas según las características, conductas y valores del líder frente a su equipo. Diversos autores han identificado múltiples estilos que influyen en la

motivación, el compromiso y el desempeño de los colaboradores (Gallardo et al., 2023). Entre los modelos más reconocidos se encuentran el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo pasivo o evitativo, los cuales conforman el modelo de Liderazgo de Factores Múltiples desarrollado por (Avolio & Bass, 2004).

El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar, motivar y desarrollar a sus seguidores, promoviendo la creatividad, el compromiso y la visión compartida dentro de la organización (Oliveira & Klein, 2024). Este estilo fomenta la confianza y la consideración individual, buscando trascender los intereses personales en favor de los objetivos colectivos (Pesantez et al., 2024; Pilco et al., 2024).

Por su parte, el liderazgo transaccional se basa en el intercambio de recompensas y el cumplimiento de normas. El líder centra su atención en el control, la supervisión y el desempeño, ofreciendo incentivos a cambio de resultados. Aunque este estilo asegura orden y estabilidad, tiende a limitar la innovación y la autonomía de los empleados (Pesantez et al., 2024)

En contraste, el liderazgo pasivo o *laissez-faire* se asocia con la ausencia de dirección y de toma de decisiones. Los líderes con este estilo evitan involucrarse en los problemas o delegan en exceso, lo que puede generar desorganización, baja moral y disminución del rendimiento (Antonakis & House, 2014).

Estos tres estilos representan un continuo de comportamiento que permite identificar el grado de involucramiento y orientación del líder hacia sus colaboradores. En el contexto empresarial, la combinación de estos estilos ofrece una visión integral de la dinámica organizacional y facilita la evaluación del liderazgo mediante instrumentos como el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), utilizado en el presente estudio.

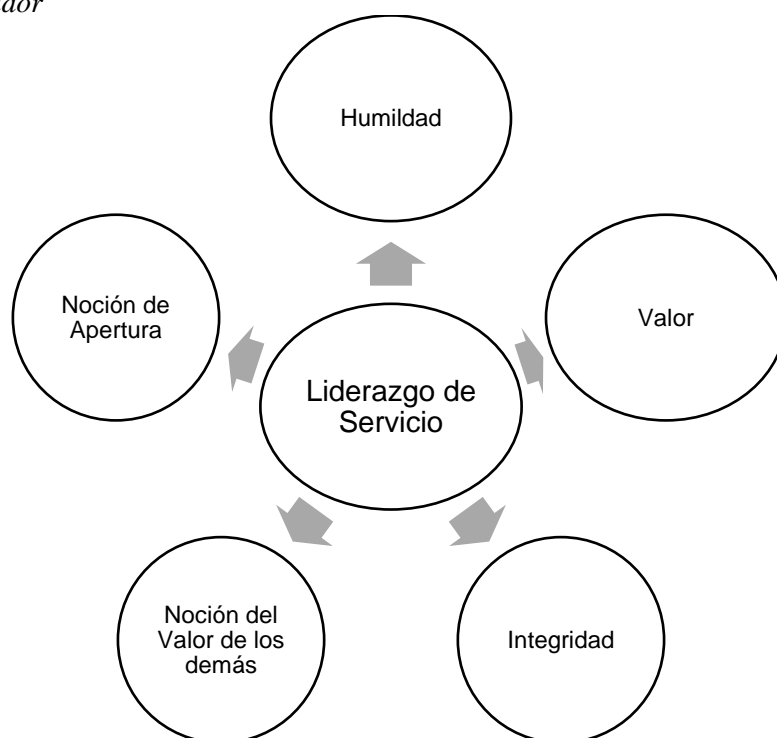
1.5.2 Liderazgo servidor

Dentro de la cultura organizacional de una empresa, un líder es un elemento sustancial. Ya que, no es solamente guía, sino que influye directamente en aspectos varios de la entidad.

Con lo detallado en mente, según (Marín, 2009) establecen ciertas cualidades que enmarcan las actitudes del líder, en este estilo de liderazgo planteado, entre las cuales las detallamos a continuación, véase la figura 1.

Figura 1

Cualidades del Líder Servidor

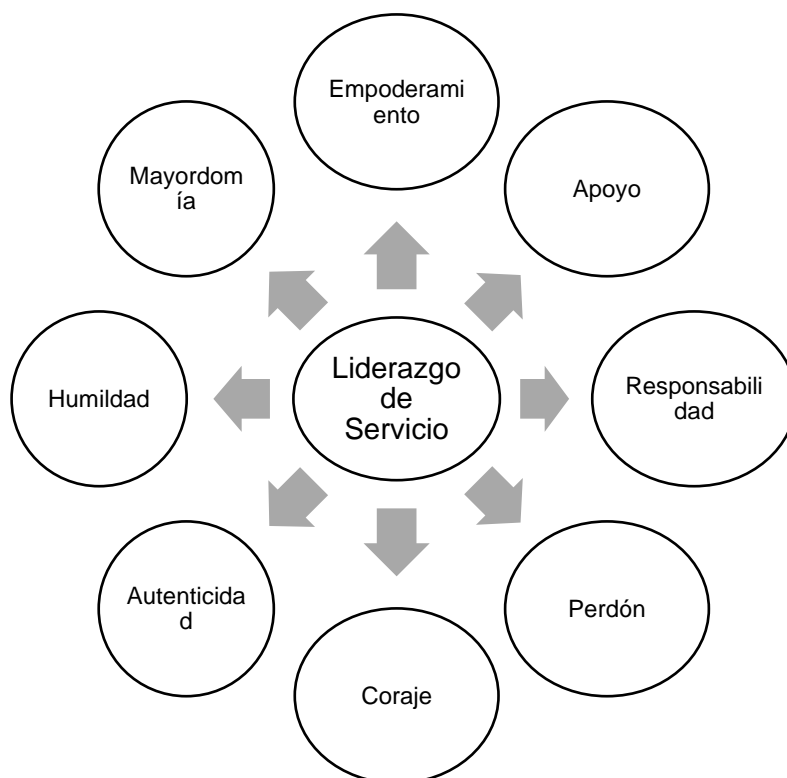


Nota: Autoría Propia con base en Marín (2009)

El liderazgo de servicio se fundamenta en un conjunto de cualidades que reflejan una orientación hacia el crecimiento de las personas y el fortalecimiento de las relaciones humanas dentro de las organizaciones. Este modelo propone que dichas cualidades constituyen la esencia de un liderazgo ético, centrado en el servicio y el bienestar colectivo.

Figura 2

Dimensiones del Liderazgo Servidor



Nota: Autoría propia con base en Van Dierendonck & Nuijten (2011)

El liderazgo de servicio es un enfoque de liderazgo orientado a los demás, que se manifiesta a través de la priorización uno a uno de las necesidades e intereses individuales de los seguidores, y la orientación externa de su preocupación por sí mismos hacia la preocupación por los demás dentro de la organización y la comunidad en general. A partir de la consolidación conceptual del liderazgo servidor, autores han identificado un conjunto de dimensiones que explican su funcionamiento dentro de las organizaciones. Liden et al. (2008) estructuraron el liderazgo servidor en siete dimensiones: curación emocional, creación de valor para la comunidad, habilidades conceptuales, empoderamiento, apoyo al crecimiento de los subordinados, priorización de los colaboradores y comportamiento ético, enfatizando una visión organizacional orientada al desarrollo y bienestar de los empleados. Por su parte, Van Dierendonck & Nuijten (2011) ampliaron este enfoque al proponer ocho dimensiones:

empoderamiento, responsabilidad, apoyo, humildad, autenticidad, coraje, perdón y mayordomía, incorporando una perspectiva más humanista y psicológica centrada en la integridad moral del líder.

A partir de la literatura reciente, se considera más pertinente emplear el modelo de Van Dierendonck & Nuijten (2011), dado que ofrece una comprensión integral del liderazgo servidor al equilibrar las dimensiones relacionales, éticas y emocionales del comportamiento directivo. Desde esta perspectiva, un liderazgo basado en el servicio se caracteriza por promover relaciones laborales auténticas y un clima organizacional colaborativo que fortalece el sentido de pertenencia, la confianza interpersonal y la motivación intrínseca de los trabajadores. Estas características inciden directamente en el desempeño organizacional, entendido como la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos de manera eficiente, mediante la integración del bienestar humano y la productividad colectiva (Locke, 1976; Khattak et al., 2023).

1.5.3 Desempeño organizacional

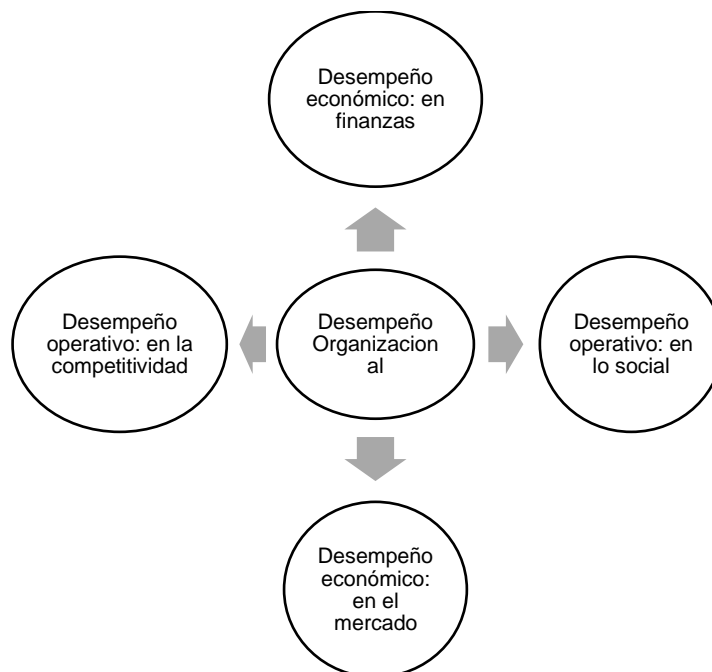
En este sentido, un liderazgo basado en el servicio contribuye directamente al desempeño organizacional, entendido como la capacidad de una empresa para alcanzar sus metas de manera eficiente, manteniendo altos niveles de productividad, innovación y compromiso entre sus colaboradores (Alipio et al., 2023; Locke, 1976; Yoshida et al., 2014). El desempeño organizacional integra factores internos como la motivación, la comunicación y la eficiencia operativa, junto con aspectos externos como la calidad del servicio, la sostenibilidad y la satisfacción del cliente (Khattak et al., 2023; Van Dierendonck, 2011; Yoshida et al., 2014).

Diversos estudios han demostrado que la presencia de un liderazgo servidor potencia los niveles de desempeño organizacional, al generar relaciones de confianza, promover la comunicación abierta y fortalecer la percepción de apoyo organizacional (Pino et al., 2020; De la Garza et al., 2020). Así, cuando los colaboradores perciben que sus líderes se preocupan

genuinamente por su bienestar, muestran mayor compromiso, motivación y disposición para contribuir al logro de los objetivos empresariales (Eva et al., 2019). En consecuencia, la interacción entre liderazgo servidor y el desempeño organizacional se convierte en un factor estratégico para las empresas que buscan consolidar una cultura organizacional sostenible, donde las personas se sientan valoradas y los resultados se alcancen mediante el desarrollo humano y no solo por el control jerárquico. En el caso de EQUIPROMEDIC, analizar esta relación permitirá comprender cómo el liderazgo basado en el servicio puede fortalecer el compromiso, el bienestar y la eficiencia de sus equipos de trabajo.

Figura 3

Dimensiones del Desempeño Organizacional



Nota. Elaboración propia con base en Luo et al. (2012).

El desempeño organizacional puede entenderse como un constructo multidimensional que abarca tanto la dimensión económica como la operativa. En el ámbito económico, se asocia con la capacidad de la organización para generar resultados sostenibles y mantener estabilidad en el tiempo. No obstante, el verdadero motor del desempeño radica en la dimensión operativa, donde intervienen factores como la innovación, la eficiencia, la calidad y el compromiso social (Luo et

al., 2004). Este último aspecto refleja la responsabilidad de la empresa hacia sus empleados, clientes y entorno, articulando el bienestar colectivo con los objetivos estratégicos de la organización (Huang et al., 2025; Luo et al., 2004).

Capítulo 2

2. Metodología

2.1 Enfoque de la investigación

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, debido a que buscó medir y analizar, mediante instrumentos estandarizados, las características del liderazgo predominante en las organizaciones objeto de estudio y su relación con el liderazgo servidor y el desempeño organizacional. Este enfoque permitió obtener datos objetivos y comparables, expresados en valores numéricos, los cuales fueron posteriormente analizados mediante técnicas estadísticas.

2.2 Tipo y diseño de investigación

El estudio fue de tipo descriptivo–correlacional, ya que no solo describió las características del liderazgo en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector empresarial de la provincia del Guayas, sino que también analizó la posible relación existente entre el liderazgo servidor y el desempeño organizacional.

El diseño fue no experimental y de corte transversal, puesto que las variables no fueron manipuladas de manera deliberada y los datos se recolectaron en un solo momento, lo que permitió reflejar la realidad organizacional durante el periodo de estudio.

2.3 Población y muestra

La población estuvo conformada por las pequeñas y medianas empresas (pymes) que operaban en la provincia del Guayas, dedicadas a la producción de bienes o prestación de servicios. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2022), existían aproximadamente 1.660.889 personas dedicadas a actividades productivas o de servicios remunerados en dicha provincia, reflejando la magnitud del sector empresarial.

Dado que no se dispone de un registro específico del número de pymes formales activas en el Guayas, se utilizó esta cifra como referencia para estimar el tamaño de la muestra mediante la fórmula para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %. El cálculo arrojó una muestra representativa de 384 empresas.

La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, aplicando encuestas a gerentes, jefes de área o responsables de recursos humanos de las pymes que accedieron voluntariamente a participar. Esta muestra se consideró adecuada para el análisis correlacional de las variables de liderazgo servidor y desempeño organizacional.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de la información se efectuó mediante encuestas estructuradas en Google Forms, diseñadas con fines académicos y aplicadas bajo criterios de confidencialidad y anonimato.

Se utilizaron dos instrumentos principales:

- Primera encuesta: dirigida a los 10 colaboradores de la empresa Equipromedic, con el propósito de identificar el tipo de liderazgo presente en la organización, mediante la aplicación del cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire).
- Segunda encuesta: aplicada a una muestra ampliada de 384 participantes pertenecientes a diferentes pymes o contextos laborales, con el fin de analizar la relación entre el liderazgo servidor y el desempeño organizacional.

Cada cuestionario estuvo compuesto por afirmaciones relacionadas con el liderazgo y el desempeño organizacional, que los participantes evaluaron a través de una escala tipo Likert de cinco niveles, definida de la siguiente manera:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

2.5 Procedimiento de recolección de datos

La aplicación de las encuestas se llevó a cabo de manera virtual, mediante el envío de los formularios en línea a los participantes seleccionados. Se garantizó la voluntariedad de la participación, así como la confidencialidad de la información proporcionada. Posteriormente, los datos recopilados fueron organizados y procesados en SPSS, utilizando herramientas estadísticas básicas y representaciones gráficas que facilitaron su interpretación.

2.6 Técnicas de análisis de datos

Los datos obtenidos se analizaron utilizando métodos estadísticos descriptivos y correlacionales. Para determinar la existencia y fuerza de relación entre las variables liderazgo servidor y desempeño organizacional, se emplearon pruebas de correlación adecuadas al tipo de datos y escala de medición. Los resultados se interpretaron considerando el nivel de significancia estadística y su coherencia con los objetivos planteados.

2.7 Hipótesis de investigación

Considerando los objetivos planteados y la revisión teórica, se establecieron las siguientes hipótesis para evaluar la relación entre el liderazgo servidor y el desempeño organizacional, tanto en el análisis con la empresa Equipromedic, como en el análisis muestral general de las pymes:

- **H₀ (Hipótesis nula):**

El liderazgo servidor no tiene un efecto significativo sobre el desempeño organizacional.

- **H₁ (Hipótesis alterna):**

El liderazgo servidor tiene un efecto significativo y positivo sobre el desempeño organizacional.

Estas hipótesis fueron evaluadas mediante análisis correlacionales y modelos de regresión lineal, considerando un nivel de significancia del 5 % ($p < 0.05$).

Capítulo 3

3. Resultados y Análisis

Con el propósito de diagnosticar el estilo de liderazgo presente en la empresa EquipromoMedic, se aplicó el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) a los 10 colaboradores de la organización. La Tabla 1 presenta los estadísticos descriptivos correspondientes a los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitativo.

Tabla 1.

Estadísticos descriptivos de los estilos de liderazgo en la empresa EquipromoMedic.

	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Liderazgo Transformacional	3.3467	1.1292	2.8000	4.2667
Liderazgo Transaccional	3.2600	1.1952	1.6000	4.4000
Liderazgo Pasivo-Evitativo	3.7867	0.9803	3.0000	4.6667

Nota: Autoría Propia

En términos generales, los resultados evidencian que el liderazgo pasivo-evitativo obtiene la media más alta dentro de los tres estilos evaluados, lo que indica una mayor presencia percibida de este tipo de comportamiento en la organización. Por su parte, el

liderazgo transformacional presenta un nivel intermedio, mientras que el liderazgo transaccional registra la media más baja y la mayor variabilidad entre los participantes. Estos resultados permiten caracterizar el estilo de liderazgo predominante en la empresa y constituyen la base para los análisis posteriores.

Tabla 2.

Estadísticos descriptivos de las dimensiones del Liderazgo Servidor en Equipromedic.

Dimensiones	Media	Desv. Estandar	Min	Max
Empoderamiento	3,786	0,7	3	4,571
Apoyo	3,467	0,819	2,333	4,333
Responsabilidad	4	0,871	2,667	5
Perdón	3,233	1,073	2	5
Coraje	4	0,795	3	5
Autenticidad	2,975	1,074	2	4
Humildad	3,460	1,014	2,80	4,4
Mayordomía	3,967	0,809	3	5

Nota: Autoría Propia

Los resultados descriptivos muestran que las dimensiones del liderazgo servidor se ubican entre niveles medios y altos. Responsabilidad y Coraje alcanzan valores de 4 lo que evidencia una fuerte presencia de estas prácticas en la organización. Empoderamiento (3.786), Mayordomía (3.967) y Apoyo (3.467) también presentan niveles favorables. En contraste, Autenticidad registra el valor promedio más bajo (2.975), indicando menor consistencia percibida en esta dimensión.

Tabla 3.

Estadísticos descriptivos del Desempeño Organizacional en sus dimensiones económica y operativa en Equipromedic

Dimensiones	Media	Desv. Estandar	Min	Max
Desempeño económico (basado en Finanzas)	3,857	0,856	3	4.857
Desempeño económico (basado en Mercado)	3,683	0,854	2,5	4.833
Desempeño operativo (basado en la competitividad)	3,970	0,784	3	4.8
Desempeño operativo (basado en lo social)	3,960	0,807	3,4	5

Nota: Autoría Propia

Los resultados muestran que el desempeño organizacional presenta niveles favorables tanto en su dimensión económica como operativa. El desempeño económico basado en finanzas alcanza un valor promedio de 3.857, mientras que el desempeño económico basado en mercado registra 3.683, evidenciando una percepción positiva, aunque ligeramente más moderada en el ámbito comercial. En cuanto al componente operativo, los valores más altos se observan en la competitividad (3.970) y en el ámbito social (3.960), lo que indica una evaluación sólida de la eficiencia organizacional y del compromiso con la responsabilidad social.

Tabla 4.

Estadísticos descriptivos del Liderazgo Servidor y del Desempeño Organizacional en Equipromedic

Variabes	Media	Desv. Estandar
Liderazgo Servidor	3,59	0,951
Desempeño Organizacional	3,879	0,825

Nota: Autoría Propia.

Al considerar los promedios globales, se observa que el liderazgo servidor alcanza una media de 3.59, mientras que el desempeño organizacional registra un promedio de 3.87. Estas cifras permiten caracterizar de manera general el comportamiento de ambas variables y constituyen la base analítica para el examen de la relación estadística que se aborda en el siguiente apartado.

Tabla 5.

Correlación entre liderazgo servidor y desempeño organizacional en Equipromedic

	Li_em	Li_ap	Li_re	Li_pe	Li_co	Li_au	Li_hu	Li_ma	D_fin	D_mer	D_com	D_soc
Li_em	1	,791**	,803**	-0,108	,712*	0,014	,646*	0,620	,719*	0,540	,913**	,936**
Li_ap	,791**	1	0,578	-0,278	0,352	0,025	,726*	0,370	0,600	0,167	,740*	,733*
Li_re	,803**	0,578	1	-0,337	,675*	-0,340	0,608	,682*	,776**	0,343	,848**	,828**
Li_pe	-0,108	-0,278	-0,34	1	-0,1499	,675*	-0,061	0,063	-0,202	0,229	-0,006	0,058
Li_co	,712*	0,352	,675*	-0,15	1	-0,2014	0,265	0,512	,661*	0,433	0,605	0,577
Li_au	0,014	0,025	-0,34	,675*	-0,201	1	0,016	-0,397	-0,140	0,200	-0,033	-0,013
Li_hu	,646*	,726*	0,61	-0,06	0,265	0,02	1	0,5808	,658*	0,215	,678*	,706*
Li_ma	0,620	0,370	,682*	0,06	0,512	-0,40	0,5808	1	,684*	0,168	,773**	,755*
D_fin	,719*	0,600	,776**	-0,20	,661*	-0,14	,658*	,684*	1	0,000000	,837**	,683*
D_mer	0,540	0,167	0,34	0,23	0,433	0,20	0,215	0,168	0,000	1,000	0,318	0,525
D_com	,913**	,740*	,848**	-0,01	0,605	-0,03	,678*	,773**	,837**	0,3177	1	,957**
D_soc	,936**	,733*	,828**	0,06	0,577	-0,01	,706*	,755*	,683*	0,5247	,957**	1

Nota: Autoría Propia.

Los resultados demuestran que, en Equipromedic, el liderazgo servidor influye fuertemente en el desempeño organizacional, pero no todas sus dimensiones tienen el mismo peso. El empoderamiento y la responsabilidad emergen como los predictores más robustos en todas las áreas del desempeño, especialmente en el desempeño competitivo ($r = .913$ y $r = .848$) y social ($r = .936$ y $r = .828$). El coraje del líder se asocia principalmente al desempeño económico y de mercado, mientras que la humildad y la mayordomía fortalecen el desempeño social. Por el contrario, el perdón y la autenticidad no presentan relación significativa con los resultados de la empresa.

Tabla 6.

Modelo de regresión lineal entre Liderazgo Servidor y Desempeño Organizacional en Equipromedic

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
	,940 ^a	0,884	0,869	0,18197	1,934

Nota: Autoría Propia.

El modelo de regresión evidencia una relación muy fuerte entre el liderazgo servidor y el desempeño organizacional, reflejada en un coeficiente R de 0.940. El valor de R² alcanza 0.884, lo que indica que el liderazgo servidor explica el 88.4 % de la variabilidad del desempeño organizacional, representando un nivel de explicación excepcionalmente alto para estudios en ciencias sociales. El R² ajustado (0.869) confirma la estabilidad del modelo. El error estándar de la estimación es bajo (0.18197), lo que señala una buena precisión en las predicciones. Finalmente, el estadístico Durbin-Watson de 1.934 sugiere independencia en los residuos, validando la adecuación del modelo.

Tabla 7.

Estadísticos descriptivos de las dimensiones del Liderazgo Servidor en macro

Dimensiones	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Varianza
Empoderamiento	3,904	0,834	1	5	0,696
Apoyo	3,552	0,963	1	5	0,927
Responsabilidad	4,046	0,894	1	5	0,799
Perdón	3,113	1,214	1	5	1,473
Coraje	3,522	0,970	1	5	0,942
Autenticidad	3,406	0,989	1	5	0,978
Humildad	3,814	0,915	1	5	0,836
Mayordomía	3,877	0,985	1	5	0,970

Nota: Autoría Propia.

Los resultados muestran que las dimensiones del liderazgo servidor en el nivel macro presentan valores medios favorables. Responsabilidad alcanza la media más alta (4.046), seguida de Empoderamiento (3.904), Mayordomía (3.877) y Humildad (3.814), lo que refleja

una percepción sólida de estas prácticas dentro de la organización. En contraste, Perdón registra la media más baja (3.113) y la varianza más elevada (1.473), evidenciando mayor dispersión en la forma en que los colaboradores experimentan esta dimensión. Apoyo, Coraje y Autenticidad muestran valores intermedios, con variabilidad moderada.

Tabla 8.

Estadísticos descriptivos del Desempeño Organizacional en sus dimensiones económica y operativa.

Dimensiones	Medi a	Desviación estándar	Míni mo	Máxi mo	Varian za
Desempeño económico (basado en Finanzas)	3,95 1	0,838	1	5	0,701
Desempeño económico (basado en Mercado)	3,83 8	0,891	1	5	0,794
Desempeño operativo (basado en la competitividad)	3,97 8	0,838	1	5	0,702
Desempeño operativo (basado en lo social)	3,96 2	0,903	1	5	0,816

Nota: Autoría Propia.

Los resultados muestran que el desempeño organizacional presenta valores favorables en todas sus dimensiones. El desempeño económico basado en finanzas registra una media de 3.951, mientras que el desempeño económico basado en mercado alcanza 3.838, con variabilidad moderada en ambos casos. En el componente operativo, la competitividad obtiene un valor promedio de 3.978 y el desempeño social 3.962, evidenciando una percepción sólida sobre la eficiencia y responsabilidad de la organización. En general, las cuatro dimensiones exhiben niveles consistentes y positivos, lo que sugiere un desempeño organizacional equilibrado tanto en lo económico como en lo operativo.

Tabla 9.*Estadísticos descriptivos globales del Liderazgo Servidor y del Desempeño Organizacional*

Variables	Media	Desv. Estandar
Liderazgo Servidor	3,654	0,637
Desempeño Organizacional	3,930	0,796

Nota: Autoría Propia.

Los resultados globales muestran que el liderazgo servidor alcanza una media de 3.654, lo que refleja una percepción general positiva de las prácticas de liderazgo dentro de la organización. Por su parte, el desempeño organizacional presenta un valor promedio ligeramente superior, de 3.930, indicando una evaluación favorable del funcionamiento institucional en términos económicos, operativos y sociales. Las desviaciones estándar 0.637 para liderazgo servidor y 0.796 para desempeño organizacional sugieren una variabilidad moderada en las percepciones de los colaboradores.

Tabla 10.*Correlación entre liderazgo servidor y desempeño organizacional en muestra macro*

	Li_em	Li_ap	Li_re	Li_pe	Li_co	Li_au	Li_hu	Li_ma	D_fin	D_mer	D_com	D_soc
Li_em	1	,586**	,573**	,186**	,358**	,537**	,607**	,609**	,597**	,559**	,619**	,608**
Li_ap	,586**	1	,466**	0,062	,281**	,477**	,530**	,478**	,470**	,459**	,478**	,481**
Li_re	,573**	,466**	1	0,031	,276**	,356**	,431**	,571**	,467**	,473**	,539**	,479**
Li_pe	,186**	0,062	0,031	1,000	-,223**	-0,001	,239**	,140**	0,083	0,071	,110*	,148**
Li_co	,358**	,281**	,276**	-,223**	1	,444**	,313**	,346**	,352**	,335**	,322**	,276**
Li_au	,537**	,477**	,356**	-0,001	,444**	1	,614**	,521**	,481**	,474**	,461**	,482**
Li_hu	,607**	,530**	,431**	,239**	,313**	,614**	1	,651**	,633**	,576**	,594**	,606**
Li_ma	,609**	,478**	,571**	,140**	,346**	,521**	,651**	1	,604**	,536**	,648**	,646**
D_fin	,597**	,470**	,467**	0,083	,352**	,481**	,633**	,604**	1	,813**	,764**	,794**
D_mer	,559**	,459**	,473**	0,071	,335**	,474**	,576**	,536**	,813**	1	,741**	,756**
D_com	,619**	,478**	,539**	,110*	,322**	,461**	,594**	,648**	,764**	,741**	1	,839**
D_soc	,608**	,481**	,479**	,148**	,276**	,482**	,606**	,646**	,794**	,756**	,839**	1

Nota: Autoría Propia.

Los resultados muestran que entre las dimensiones del liderazgo servidor, la humildad del líder es el predictor más fuerte del desempeño económico, tanto en su componente

financiero ($r = .633$) como en su componente de mercado ($r = .576$). Esto indica que, a mayor humildad entendida como apertura, reconocimiento de límites y disposición para aprender, mejor es el desempeño económico de la organización. Por otro lado, la mayordomía emerge como la dimensión con mayor capacidad explicativa del desempeño operativo, destacando como el predictor más robusto tanto del desempeño operativo orientado a la competitividad ($r = .648$) como del desempeño operativo de carácter social ($r = .646$). Esta tendencia sugiere que la administración ética de los recursos, la responsabilidad y la visión de largo plazo del líder inciden directamente en la eficiencia operativa y en los resultados sociales de la empresa. Finalmente, el empoderamiento se mantiene consistentemente entre los tres factores más influyentes en todas las categorías de desempeño, con correlaciones que oscilan entre $r = .597$ (finanzas), $r = .559$ (mercado), $r = .619$ (competitividad) y $r = .608$ (social), lo que refuerza la idea de que un líder que otorga autonomía fortalece capacidades y promueve la participación.

Tabla 11.

Resultados del Modelo de Regresión Lineal entre Liderazgo Servidor y Desempeño Organizacional

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,741 ^a	0,549648974	0,548473123	0,527517157	2,13735774

Nota: Autoría Propia.

Tabla 12.

Prueba ANOVA del Modelo de Regresión

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	130,078709	1	130,078709	467,4477	,000 ^b
	Residuo	106,5790765	383	0,278274351		
	Total	236,6577856	384			

Nota: Autoría Propia.

Tabla 13.

Coefficientes del modelo de regresión lineal para predecir el Desempeño Organizacional

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95,0% intervalo de confianza para B	
	B	Desv. Error	Beta			Límite inferior	Límite superior
1 (Constante)	0,56687226	0,1585462		3,57544	0,000394	0,255142436	0,878602085
LIDER	0,92009196	0,0425564	0,741383149	21,62054	2,48E-68	0,836418568	1,003765349

Nota: Autoría Propia.

Los resultados del modelo de regresión lineal muestran que el Liderazgo Servidor es un predictor fuerte y estadísticamente significativo del Desempeño Organizacional. El modelo explicó el 55% de la variabilidad del desempeño ($R^2 = .550$), lo cual es muy alto para investigaciones en ciencias sociales. Además, el coeficiente de regresión indica que por cada unidad que aumenta el liderazgo servidor, el desempeño organizacional incrementa en .920 unidades. El modelo es significativo ($F = 467.448$, $p < .001$) y no presenta problemas de autocorrelación (Durbin–Watson = 2.137). En consecuencia, se confirma la hipótesis planteada: el liderazgo servidor influye positivamente y predice de manera robusta el desempeño organizacional (Véase tabla 12, 13 y 14).

Tabla 14.

Fiabilidad interna (Alfa de Cronbach) de las escalas de Liderazgo Servidor y Desempeño Organizacional

Liderazgo Servidor		Desempeño Organizacional	
Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,941	0,9447	0,977	0,978
	30		28

Nota: Autoría Propia.

Los valores de Alfa de Cronbach obtenidos para ambas escalas reflejan una excelente consistencia interna. En el caso de Liderazgo Servidor, el coeficiente $\alpha = 0,941$ (y 0,9447 con elementos estandarizados) indica una alta fiabilidad en los 30 ítems que componen la escala. Esto significa que los reactivos miden de manera coherente el constructo. Por su parte, la escala de Desempeño Organizacional presenta una fiabilidad aún más elevada, con $\alpha = 0,977$ (0,978 estandarizado) para sus 28 ítems, lo cual evidencia una consistencia interna sobresaliente y la solidez del instrumento para evaluar dicha variable.

Tabla 15.

Pruebas de normalidad Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo Servidor	0,08172785	385	1,77052E-06	0,96124181	385	1,4953E-08
Desempeño Organizacional	0,08951221	385	7,64168E-08	0,94447477	385	7,9817E-11

Nota: Autoría Propia.

Los resultados de las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk mostraron valores de significancia inferiores a .001 tanto para la variable Liderazgo Servidor como para el Desempeño Organizacional, lo que indica que ambas distribuciones se desvían significativamente de la normalidad. Sin embargo, dado el tamaño de la muestra ($n = 385$), y considerando que las escalas son continuas y ampliamente utilizadas en investigación social, es metodológicamente válido emplear análisis paramétricos como correlación de Pearson y regresión lineal, ya que estos procedimientos son robustos ante desviaciones moderadas de la normalidad.

Tabla 16.*Correlación de Pearson entre Liderazgo Servidor y Desempeño Organizacional*

		Liderazgo Servidor	Desempeño Organizacional
Liderazgo Servidor	Correlación de Pearson	1	,741**
	Sig. (bilateral)		2,47823E-68
	N	385	385
Desempeño Organizacional	Correlación de Pearson	,741**	1
	Sig. (bilateral)	2,4782E-68	
	N	385	385

Nota: Autoría Propia.

Los resultados muestran que existe una relación positiva, fuerte y estadísticamente significativa entre el Liderazgo Servidor y el Desempeño Organizacional ($r = .741$, $p < .001$). Esto indica que un mayor nivel de liderazgo servidor percibido por los colaboradores se asocia con un mayor nivel de desempeño organizacional. En consecuencia, se acepta la hipótesis planteada, confirmando que el liderazgo servidor constituye un predictor relevante del desempeño dentro de las organizaciones analizadas.

Tabla 17.*Comparación del Liderazgo Servidor y el Desempeño Organizacional entre Equipromedic y la Muestra Macro*

Variable	Equipromedic	Muestra Macro
Media Liderazgo Servidor	3,59	3,654
Media Desempeño Organizacional	3,879	3,93
Correlación LS-DO	$r = 0,94$	$r = 0,741$
R² del modelo de regresión	88,40%	55%

Nota: Autoría Propia.

En Equipromedic, una microempresa, el liderazgo servidor exhibe una media de 3,59, muy similar al promedio de la muestra macro (3,654). De igual manera, el desempeño organizacional presenta valores cercanos (3,879 frente a 3,93). Esto evidencia que Equipromedic no está rezagada respecto al sector, sino que se encuentra alineada con los

estándares observados en pymes del entorno ecuatoriano. Sin embargo, la diferencia clave surge al analizar la fuerza de la relación entre liderazgo servidor y desempeño. En Equipromedic, la correlación es extremadamente alta ($r = 0,94$) y el modelo de regresión explica el 88% del desempeño organizacional. En contraste, en la muestra macro la relación también es fuerte pero más moderada ($r = 0,741$) y el modelo explica el 55% del desempeño. Aunque 55% sigue siendo estadísticamente sólido para ciencias sociales, sugiere que en las pymes más grandes influyen otros factores adicionales como clima laboral, procesos formales, cultura consolidada, capacitación, estructura interna y políticas organizacionales. Esta diferencia es coherente con la naturaleza del tamaño empresarial: en una microempresa como Equipromedic, el estilo de liderazgo tiene un efecto directo, visible y casi inmediato en los colaboradores, debido a equipos pequeños, cercanía interpersonal y menor burocracia. En cambio, en empresas medianas o más grandes, el liderazgo sigue siendo importante, pero su impacto se distribuye junto con otros elementos organizacionales más complejos, lo que explica un R^2 menor, aunque aún significativo.

Capítulo 4

4.1 Conclusiones y recomendaciones

4.1.1 Conclusiones

El presente estudio permitió analizar empíricamente la relación entre el liderazgo servidor y el desempeño organizacional en la empresa Equipromedic, así como contrastar estos resultados con una muestra macro de pymes del entorno ecuatoriano. Tras aplicar las fases metodológicas planteadas y analizar los resultados obtenidos, se establecen las siguientes conclusiones principales, alineadas con los objetivos del estudio:

- En relación con el objetivo de diagnosticar el estilo de liderazgo en la empresa Equipromedic, se concluye que el liderazgo percibido presenta una mayor presencia del

estilo pasivo–evitativo. Sin embargo, el análisis específico del liderazgo servidor evidencia niveles medios y altos en dimensiones como responsabilidad, coraje, empoderamiento y mayordomía, lo que indica la coexistencia de prácticas alineadas al liderazgo servidor dentro de la organización.

- Respecto a determinar la relación entre el liderazgo servidor y el desempeño organizacional en Equipromedic, se concluye que existe una relación positiva, muy fuerte y estadísticamente significativa entre ambas variables. El liderazgo servidor explica el 88,4 % de la variabilidad del desempeño organizacional, lo que demuestra que este estilo de liderazgo tiene un impacto directo y determinante en los resultados económicos, operativos y sociales de la empresa.
- En cuanto al análisis de la relación entre liderazgo servidor y desempeño organizacional en la muestra macro, se concluye que la relación también es positiva, fuerte y significativa. El liderazgo servidor explica aproximadamente el 55 % del desempeño organizacional en las pymes analizadas, confirmando su relevancia como predictor del desempeño a nivel sectorial, aunque con una influencia compartida con otros factores organizacionales.
- Finalmente, al comparar los resultados de Equipromedic con los de la muestra macro, se concluye que, si bien los niveles promedio de liderazgo servidor y desempeño organizacional son similares, la influencia del liderazgo servidor es significativamente mayor en la empresa analizada. Esto evidencia que, en organizaciones de menor tamaño, el estilo de liderazgo ejerce un efecto más inmediato y visible sobre el desempeño organizacional.

4.1.2 Recomendaciones

Tras culminar lo planificado en la presente investigación y a partir de los resultados obtenidos, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a la empresa Equipromedic implementar programas formales de capacitación y desarrollo directivo orientados al fortalecimiento del liderazgo servidor, con énfasis en dimensiones que mostraron menor incidencia, como la autenticidad y el perdón, con el fin de consolidar un estilo de liderazgo más coherente y equilibrado.
- Se sugiere incorporar evaluaciones periódicas del liderazgo y del desempeño organizacional dentro de los procesos de gestión del talento humano, lo que permitiría monitorear de manera continua el impacto del liderazgo servidor sobre los resultados organizacionales y facilitar la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia.
- Considerando que el estudio utilizó un diseño transversal, se recomienda que futuras investigaciones adopten un enfoque longitudinal, lo que permitiría analizar la evolución del liderazgo servidor y su impacto en el desempeño organizacional a lo largo del tiempo, superando así una de las principales limitaciones del presente trabajo.
- Para investigaciones futuras, se sugiere incorporar variables adicionales no abordadas en este estudio, como el clima organizacional, el compromiso laboral, la satisfacción laboral o la cultura organizacional, con el fin de analizar modelos explicativos más integrales del desempeño organizacional.
- Finalmente, se recomienda replicar el estudio en organizaciones de distinto tamaño y estructura, a fin de profundizar en el análisis del efecto del liderazgo servidor según el contexto organizacional, lo que permitiría enriquecer la literatura existente y aportar evidencia comparativa en el contexto ecuatoriano.

Referencias

- Alipio, R., Arevalo, D., Quispe, G., Jimenez, W., & Zavala, E. (2023). Servant leadership and organizational performance: Mediating role of organizational culture. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 334-346. doi:[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.26](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.26)
- Alomia, O. G., & Barreto, M. A. (2025). Gestión sostenible, globalización y cultura empresarial en tiempos de crisis; ¿innovar o perecer? Sustainable management, globalization, and business culture in times of crisis; innovate or perish? *European Public & Social Innovation Review*, 11, 1-15. doi:<https://doi.org/10.31637/epsir-2026-1634>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115. doi:<https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Cabezas, C., McClellan, J., & Riera, W. (2021). The Effect of National Cultural Dimensions on Servant Leadership Practice: A Comparison of the United States and Ecuador. *The International Journal of Interdisciplinary Social and Community Studies*, 16(1), 107-114. doi:<https://doi.org/10.18848/2324-7576/CGP>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D. v., & Liden, R. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Garza, M. d., Carpio, J., Lopez, J., & Rodríguez, P. (2020). El liderazgo de servicio en relación al involucramiento en el trabajo. *Revista Espacios*, 41, 30-42.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY, Estados Unidos: Paulist Press.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Khattak, S., Khan, M., & Saeed, I. (2023). Relationship between servant leadership, leader-member-exchange, organization learning and innovative work behavior: Evidence from high-tech firms. *Sage Open*, 13(4), 21-58.
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>

- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (págs. 1297–1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Marín, C. W. (2009). Estado del arte del liderazgo. *3*(4), págs. 12-21.
- Nathan Eva, M. R. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. págs. 111-132.
- Pino, R., Arévalo, D., & Padilla, C. (2020). El liderazgo servidor y la satisfacción laboral en estudiantes de maestría en administración de empresas. *Formación universitaria*, *13*(6), 205-216. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000600205>
- Rivas, C., Tarí, J., & Pereira, J. (2024). Antecedents to service quality in the National Parks of Ecuador: leadership, talent management, work climate and training. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, *37*(2), 227-245. doi:<https://doi.org/10.1108/ARLA-07-2023-0117>
- Schaufeli, W., Salanova, M., & Bakker, V. G. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, *1*, 71-92. doi:<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W., Shimazu, A., Hakanen, J., & Witte, M. S. (2017). Una medida ultracorta para el compromiso laboral. *Revista Europea de Evaluación Psicológica*.
- Toquica, J. L. (2022). La importancia del liderazgo servicial como generador de cambio cultural en las organizaciones. (30), págs. 153-161. doi:10.18041/2619-4244
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, *37*(4), 1228-1261. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Xiao, F., Lin, Y., Kuang, J.-F., Yang, L., & Wang, Q. (2025). How and when servant leadership affect public employees' innovative behavior. *Scientific Reports*, *15*(1), 26-37. doi:<https://doi.org/10.1038/s41598-025-11504-x>
- Yoshida, D., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, *67*(7), 1395-1404. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.08.013>

Anexos

El presente anexo contiene el Cuestionario de Liderazgo de Factores Múltiples, desarrollado por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio, utilizado para evaluar los estilos de liderazgo percibidos por los colaboradores. Este instrumento permitió identificar las dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo–evitativo, y fue aplicado a los colaboradores de la empresa objeto de estudio durante la fase de recolección de datos.

Cuestionario de Liderazgos de Factores Múltiples

(Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio)

Items					
Enunciados	1	2	3	4	5
Proporciono ayuda a los demás a cambio de sus esfuerzos.					
Reexamino suposiciones críticas para determinar si son adecuadas.					
No intervengo a menos que los problemas revistan gravedad.					
Presto atención a las irregularidades, los errores, las excepciones y las desviaciones de la norma.					
Evito involucrarme cuando surgen cuestiones de importancia.					
Hablo sobre mis creencias y mis valores más importantes.					
Me ausento cuando se me necesita.					
Al resolver problemas busco perspectivas contrapuestas.					
Soy optimista cuando hablo del futuro.					
Infundo orgullo en los demás por relacionarse conmigo.					
Discuto detenidamente quién es responsable de alcanzar los objetivos de rendimiento.					
Espero a que las cosas vayan mal antes de tomar medidas.					
Hablo con entusiasmo de las cosas que deben llevarse a cabo.					
Hago hincapié en la importancia de tener una sólida visión de propósito.					
Dedico tiempo a enseñar y a instruir.					
Dejo muy claro que uno no puede esperar recibir cuando se alcanzan los objetivos de rendimiento.					
Demuestro creer profundamente en “Si no está roto, no lo arregles”.					
Por el bien del grupo, sobrepaso el interés propio.					
Trato a los demás como individuos más que como miembros del grupo.					
Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos para tomar medidas.					

Mi modo de actuar hace que los demás sientan respeto hacia mí.					
Centro toda mi atención en resolver los errores, las quejas y los fallos que se producen.					
Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones.					
Sigo con atención todos los errores.					
Hago ostentación de un sentido de poder y de confianza.					
Transmito una visión convincente del futuro.					
Dirijo mi atención hacia los casos que no cumplen las normas.					
Evito tomar decisiones.					
Considero que cada individuo tiene necesidades, aptitudes y aspiraciones distintas a los demás.					
Hago que los demás enfoquen los problemas desde muchos ángulos distintos.					
Ayudo a los demás a desarrollar sus puntos fuertes.					
Sugiero nuevas formas de considerar la realización de las tareas.					
Me retraso en dar respuesta a cuestiones urgentes.					
Realzo la importancia de tener un sentido colectivo de misión.					
Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas de los demás.					
Manifiesto mi confianza de que se alcanzarán los objetivos.					
Soy eficaz en satisfacer las necesidades de índole laboral de los demás.					
Utilizo métodos de liderazgo agradables.					
Hago hacer a los demás más de lo que esperaban hacer.					
Soy eficaz en representar a mi grupo ante la autoridad superior.					
Trabajo satisfactoriamente con los demás.					
Realzo en los demás el deseo de triunfar.					
Soy eficaz en satisfacer los requisitos de la empresa.					
Aumento la voluntad de los demás para poner el máximo empeño.					
Lidero un grupo que es eficaz.					

En este anexo se presenta el cuestionario para medir el liderazgo servidor, propuesto por van Dierendonck y Nuijten (2011). El instrumento fue empleado para evaluar las características del liderazgo orientado al servicio, tales como la humildad, la autenticidad, el empoderamiento en el contexto de la organización analizada.

Cuestionario para medir liderazgo servidor

(van Dierendonck & Nuijten, 2011)

ITEMS						
VARIABLE INDEPENDIENTE: LIDERAZGO SERVIDOR						
	Empoderamiento	1	2	3	4	5
1	Mi jefe me da la información que necesito para hacer bien mi trabajo					
2	Mi jefe me anima a usar mis talentos					
3	Mi jefe me ayuda a un mejor desarrollo					
4	Mi jefe anima a su personal a proponer nuevas ideas.					
5	Mi jefe me da la autoridad para tomar decisiones que me faciliten el trabajo.					
6	Mi jefe me permite resolver problemas por mí mismo en lugar de simplemente decirme qué hacer.					
7	Mi jefe me ofrece abundantes oportunidades para aprender nuevas habilidades.					
	Apoyo	1	2	3	4	5
8	Mi jefe se mantiene a sí mismo en un segundo plano y da crédito a los demás.					
9	Mi jefe no busca reconocimiento o recompensas por las cosas que hace por los demás					
10	Mi jefe parece disfrutar más del éxito de sus colegas que del suyo propio					
	Responsabilidad	1	2	3	4	5
11	Mi jefe me hace responsable del trabajo que llevo a cabo					
12	Mi jefe me hace responsable de mi desempeño					
13	Mi jefe nos responsabiliza a mí y a mis colegas por la forma en que manejamos un trabajo					
	Perdón	1	2	3	4	5
14	Mi jefe sigue criticando a las personas por los errores que han cometido en su trabajo					
15	Mi jefe mantiene una actitud dura hacia las personas que lo han ofendido en el trabajo					
16	A mi jefe le resulta difícil olvidar cosas que salieron mal en el pasado					
	Coraje	1	2	3	4	5
17	Mi jefe asume riesgos incluso cuando no está seguro del apoyo de su propio gerente					
18	Mi jefe asume riesgos y hace lo que debe hacerse en su opinión					
	Autenticidad	1	2	3	4	5
19	Mi jefe es abierto sobre sus limitaciones y debilidades					
20	Mi jefe a menudo se conmueve con las cosas que ve que suceden a su alrededor					
21	Mi jefe está preparado para expresar sus sentimientos incluso si esto pudiera tener consecuencias indeseables					
22	Mi jefe muestra sus verdaderos sentimientos a su personal.					
	Humildad	1	2	3	4	5
23	Mi jefe aprende de las críticas					
24	Mi jefe trata de aprender de las críticas que recibe de su superior					
25	Mi jefe admite sus errores ante su superior					
26	Mi jefe aprende de los diferentes puntos de vista y opiniones de los demás					
27	Si la gente expresa críticas, mi jefe intenta aprender de ellas					
	Mayordomía	1	2	3	4	5
28	Mi jefe enfatiza la importancia de enfocarse en el bien del conjunto					
29	Mi jefe tiene una visión a largo plazo					

30	Mi jefe enfatiza la responsabilidad social de nuestro trabajo.						
----	--	--	--	--	--	--	--

El presente anexo incluye el cuestionario para medir el desempeño organizacional, basado en el instrumento desarrollado por Luo et al. (2012). Este cuestionario permitió evaluar el nivel de desempeño percibido en la organización, considerando aspectos relacionados con el desempeño económico y operativo.

Cuestionario para medir desempeño organizacional

(Luo et al., 2012)

ITEMS						
VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL						
	Dimensión: Desempeño económico (basado en las finanzas)	1	2	3	4	5
1	La empresa que dirijo obtuvo un rendimiento de la inversión, mejor que el de la competencia.					
2	La empresa que dirijo obtuvo un rendimiento del capital, mejor que el de la competencia.					
3	La empresa que dirijo obtuvo un crecimiento de las ganancias, mejor que el de la competencia.					
4	La empresa que dirijo obtuvo un rendimiento de los activos, mejor que el de la competencia.					
5	La empresa que dirijo obtuvo un rendimiento del capital, mejor que el de la competencia.					
6	La empresa que dirijo mantuvo un flujo de caja, mejor que el de la competencia.					
7	La empresa que dirijo obtuvo un crecimiento de las ventas, mejor que el de la competencia.					
	Dimensión: Desempeño económico (basado en el mercado)	1	2	3	4	5
8	La empresa que dirijo tiene una alta participación de mercado.					
9	La empresa que dirijo ha crecido considerablemente en la participación de mercado.					
10	La empresa que dirijo ha obtenido un crecimiento de las exportaciones.					
11	La empresa que dirijo ha obtenido rendimientos de mercado sobre libro, por encima de la competencia.					
12	La empresa que dirijo, a valorizado sustancialmente el valor de sus acciones.					
13	La empresa que dirijo se ha posicionado positivamente como receptora de inversiones.					
	Dimensión: Desempeño operativo (basado en la competitividad)	1	2	3	4	5
14	Se tiene un adecuado manejo de la empresa.					
15	Se ha incorporado la mejor tecnología en la empresa.					
16	Se tiene un adecuado diseño de productos en la empresa.					
17	Se cuenta con un adecuado control de calidad en la empresa.					
18	Se tiene una alta productividad laboral en la empresa.					
19	Se tiene un adecuado sistema de comercialización en la empresa.					
20	Se tiene un adecuado sistema de distribución en la empresa.					
21	La empresa cuenta con un adecuado servicio de atención al cliente.					
22	Se realiza un adecuado control de costos en la empresa.					
23	La empresa cuenta con alta reputación organizacional.					
	Dimensión: Desempeño operativo (basado en lo social)	1	2	3	4	5
24	La empresa ha logrado altos niveles de satisfacción del cliente.					
25	La empresa ha alcanzado altos niveles de fidelidad de los clientes.					

26	La empresa mantiene altos niveles de satisfacción de los empleados con su trabajo.						
27	La empresa mantiene altos niveles de retención de empleados.						
28	La empresa proporciona empleo e ingresos a nivel a los pobladores locales.						