

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**Dr. Luis Claudio Cervantes Liñán**



**MAESTRÍA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ALTA  
DIRECCIÓN**

**TESIS:**

**“El Liderazgo Servidor y la Gestión Administrativa en el Servicio  
Educativo Hogar y Salud de Lima”**

**PRESENTADO POR:**

**Miluska María del Carmen Villar Guevara**

**Para optar el grado de Maestra en Desarrollo Organizacional y Alta Dirección**

**ASESOR:**

**Dr. Fernando Vigil Cornejo**

**Lima - Perú**

**2020**

## **DEDICATORIA**

A la Deidad eterna, mi fuente inagotable de toda sabiduría, conocimiento y verdad. A mis padres, Carlos y Pilar, por su exagerado amor; a mis hermanos maravillosos, David, Raisa y Génesis; y a mi futura familia, mi más tierna inspiración. A la comunidad Adventista, por enseñarme a dar lo mejor de mí para este mundo y el venidero. Y a ese líder siervo, que se da en favor de otros sin esperar ser aplaudido.

## AGRADECIMIENTOS

Debo confesar que hubo muchos altibajos durante mi viaje en el posgrado, que de alguna manera fueron oportunos y alentadores para completar este gran hito de mi vida. Mencionaría aquí que el posgrado es el nombre de un hito inalcanzable para un vuelo en solitario. Sin embargo, hubo un equipo de personas maravillosas que lo volvió asequible ofreciendo su amor, experiencia, apoyo moral e intelectual para hacer posible este ideal.

En primer lugar, me gustaría expresar mi sincero agradecimiento a mi asesor principal, el Dr. Fernando Vigil; porque desde que le propuse la asesoría aceptó el reto con toda prontitud y entereza. Su espíritu de colaboración en este proceso de investigación hace que le guarde mi entero respeto y gratitud. También quisiera reconocer la meritoria aportación que daría al inicio de este estudio el Dr. Julio Príncipe, un admirable catedrático, quien ofreció sus valiosas observaciones a esta investigación, desde entonces supe que tendría un final glorioso. Su espíritu humilde, bondadoso y servicial me hacen admirarlo y guardarle mucho cariño y gratitud.

A los pastores Saúl Fernández, Esteban Caruajulca, Jonatan Gabancho, Ricardo Valdez, Alfred Correa, Wilson Cabrera y Jhonatan López, por permitir la aplicación de este estudio en sus equipos de liderazgo. Gracias, porque hicieron más de lo que debían hacer con el único afán de ayudar, sin duda alguna tienen el espíritu de un líder servidor. Al Ing. Effer Apaza, Dr. Salomón Vásquez y MSc. Linkolk López, por sus singulares aportes en la revisión de este estudio.

Al Dr. Carlos Marín y Lic. Derly Páez, por su ahínco y orientación en la búsqueda literaria de este maravilloso mundo del liderazgo servidor. Su vida, ejemplo de fe y servicio, me enseñaron que es posible aplicar un modelo de liderazgo más elevado. A la Psic. Rocío Herrera, mi más profundo

agradecimiento por mirar este estudio con un amor propio tan admirable que solo puede existir en un corazón servidor; mi completa gratitud por su tiempo valioso en la revisión prolija y opinión estadística; lo que permitió que todo quedara perfecto a la vista de la comunidad científica. Mi corazón con ella.

Al Dr. Mario Riveros, la primera persona que me dijo que yo podía alcanzar cosas grandes. ¡Aún recuerdo con sensibilidad esa plática! Al Dr. Arnulfo Chico, por su oportuno consejo: no esperar que el tiempo se vaya de mis manos, para obtener las bendiciones que Dios quiere darme hoy.

A unas personas que hacen mi vida más maravillosa, Berenís Vásquez, Miguel Bernedo, Idiany Gamboa, Alessandra Marques, Nilda Espinoza y Leydi Ortiz; porque desde que trabajé mi tesis de grado supieron entenderme y nunca faltaron sus oraciones en mi favor. Aquellas oraciones me dieron fuerzas cuando estaba fatigada; ideas, cuando parecía tener la mente en blanco; y fuerza de voluntad para escribir durante horas enteras. Tal empatía frente a este importante desafío la recordaré toda mi vida.

En definitiva, aunque solo dos nombres aparecen en la tapa de este ejemplar, son muchas las personas que están detrás de este bendecido logro. Personas que de mil formas fueron la mano auxiliadora de Jesús. Algunos han sido mencionados anteriormente, otros han quedado en el anonimato; sin embargo, guardo una gratitud eterna para ellos. Esto no sería una realidad hoy sin su servicial aporte. Dios los abrace siempre.

## CONTENIDO

Dedicatoria.....	II
Agradecimientos .....	III
Contenido.....	V
Índice de tablas .....	VII
Índice de figuras.....	VIII
Índice de anexos.....	IX
Resumen.....	X
Abstract.....	XI
Introducción .....	XII
<b>CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>15</b>
1.1. Marco histórico .....	15
1.2. Marco teórico .....	23
1.3. Investigaciones.....	57
1.4. Marco conceptual.....	63
<b>CAPITULO II. EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>65</b>
2.1. Planteamiento del problema.....	65
2.1.1. Descripción de la realidad problemática.....	65
2.1.2. Antecedentes teóricos .....	71
2.1.3. Definición del problema .....	72
2.2. Finalidad y objetivos de la investigación.....	72
2.2.1. Finalidad .....	72
2.2.2. Objetivo general y específicos .....	73

2.2.3. Delimitación del estudio .....	73
2.2.4. Justificación e importancia del estudio .....	74
2.3. Hipótesis y variables .....	75
2.3.1. Supuestos teóricos.....	75
2.3.2. Hipótesis principal y específicas.....	76
2.3.3. Variables e indicadores .....	76
<b>CAPÍTULO III. MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....</b>	<b>78</b>
3.1. Población y muestra.....	78
3.2. Diseño utilizado en el estudio.....	80
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	81
3.4. Procesamiento de datos.....	82
3.5. Aspectos éticos.....	83
<b>CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>85</b>
4.1. Presentación de resultados .....	85
4.2. Resultados inferenciales.....	97
4.3. Discusión de resultados.....	103
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>109</b>
5.1. Conclusiones .....	109
5.2. Recomendaciones .....	111
Referencias.....	113
Anexos .....	123

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Etapas de la gestión administrativa por autores.....	46
Tabla 2. Población del estudio.....	78
Tabla 3. Datos sociodemográficos.....	86
Tabla 4. Niveles estadísticos de liderazgo servidor y dimensiones.....	87
Tabla 5. Niveles de liderazgo servidor según sexo.....	88
Tabla 6. Niveles de liderazgo servidor según edad.....	89
Tabla 7. Niveles de liderazgo servidor según función.....	90
Tabla 8. Niveles de liderazgo servidor según sede.....	91
Tabla 9. Niveles estadísticos de gestión administrativa y dimensiones.....	92
Tabla 10. Niveles de gestión administrativa según sexo.....	93
Tabla 11. Niveles de gestión administrativa según edad.....	94
Tabla 12. Niveles de gestión administrativa según función.....	95
Tabla 13. Niveles de gestión administrativa según sede.....	96
Tabla 14. Prueba de normalidad.....	97
Tabla 15. Relación entre el liderazgo servidor y la gestión administrativa.....	98
Tabla 16. Relación entre el liderazgo servidor y la planificación.....	99
Tabla 17. Relación entre el liderazgo servidor y la organización.....	100
Tabla 18. Relación entre el liderazgo servidor y la dirección.....	101
Tabla 19. Relación entre el liderazgo servidor y el control.....	102

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Asociación Servicio Educativo Hogar y Salud-1996.....	69
Figura 2. Asociación Servicio Educativo Hogar y Salud del Norte-2008.....	69



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Instrumentos de Liderazgo servidor y Gestión administrativa.....	124
Anexo 2. Matriz de Coherencia Interna.....	129
Anexo 3. Matriz Instrumental.....	130
Anexo 4. Baremos de la escala Liderazgo Servidor y dimensiones .....	137
Anexo 5. Baremos de la escala Gestión Administrativa y dimensiones.....	138
Anexo 6. Resolución de Proyecto de Investigación aprobado.....	139
Anexo 7. Informe aprobado por el asesor.....	140
Anexo 8. Criterio de Jueces .....	141
Anexo 9. Revisión Lingüística del documento de tesis .....	142
Anexo 10. Análisis Antiplagio UNICHECK.....	143

## RESUMEN

El propósito de este estudio fue determinar si existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la gestión administrativa de la institución “Servicio Educativo Hogar y Salud” (SEHS) de Lima, Perú. Este estudio se realizó utilizando el diseño de investigación no experimental, de corte trasversal, desarrollado bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo. En esta investigación se seleccionaron 135 participantes de las 4 sedes de Lima, desarrollada bajo un muestreo probabilístico estratificado del 95% de confianza y con un margen de error de 5%. Se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando el cuestionario como instrumento de recolección de datos. Para la variable “*liderazgo servidor*” se usó el cuestionario de Díaz y Suárez (2010), el cual contiene 60 reactivos cuyas opciones de respuestas van de 1 a 5. Para medir la variable “*gestión administrativa*” se utilizó el cuestionario de Flores (2015), conformado por 23 reactivos. El estudio concluye que existe relación significativa y directa ( $r=0.366^{**}$ ;  $p<0.05$ ) entre el liderazgo servidor de los directivos y la gestión administrativa de la institución. Las contribuciones teóricas, las implicaciones prácticas, las limitaciones del estudio y las recomendaciones para investigaciones futuras se discuten al final de la tesis.

*Palabras clave:* Liderazgo servidor, gestión administrativa, liderazgo, líder, proceso administrativo.

## ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the significant relationship between servant leadership of the directors and administrative management of the institution “Servicio Educativo Hogar y Salud” (SEHS) of Lima, Peru. This was a cross-sectional study, with a non-experimental research design, and was developed under a quantitative, descriptive approach. In this research, 135 participants were selected from the 4 SEHS offices in Lima, developed under a Stratified Sampling Method of 95% confidence and with a 5% margin of error. The survey technique was used, applying the questionnaire as an instrument for collecting data. For the “servant leadership” variable, the Díaz and Suárez (2010) questionnaire was applied. It contains 60 items. For the “administrative management” variable, the Flores (2015) questionnaire was used. It contains 23 items. The study concludes that there is direct and significant relationship ( $r=.366^{**}$ ,  $p<0.05$ ) between the servant leadership of the SEHS directors and the administrative management of the institution. The theoretical contributions, the practical implications, the limitations of the study and the recommendations for future researches are discussed at the end of this thesis.

*Keywords:* Server leadership, administrative management, leadership, leader, administrative process.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo servidor es, sin duda, uno de los modelos de liderazgo más estudiados durante las últimas cinco décadas, desarrollando en el tiempo fundamentos fuertes y una estructura de buena reputación. Numerosas investigaciones empíricas han dejado evidencia del impacto positivo del liderazgo servidor sobre personas, equipos y organizaciones. Este es un modelo de liderazgo multidimensional, porque abarca al individuo como un todo organizado; en este estudio, se describen las particularidades y características de este modelo.

Además, es preciso reconocer que la gestión administrativa se concibe como un sistema inteligentemente ordenado, dinámico, sostenible y continuo, que asienta sus pilares sobre principios fundamentales de la administración para orientar y equilibrar las acciones del líder organizacional, que, a su vez, se rige por valores y normas que permiten distinguir los diversos procedimientos, para que los mismos sean cumplidos tal como lo instauran las normas que rigen las organizaciones.

Respecto a la ejecución de esta investigación, se ha dividido en cinco capítulos: Fundamentos teóricos de la investigación; el problema, objetivos, hipótesis y variables; método, técnicas e instrumentos; presentación y análisis de los resultados; finalmente, conclusiones y recomendaciones; cada segmento acompañado de una diversidad de literatura científica, la cual está sustentado todo el desarrollo del presente estudio; asimismo los anexos respectivos.

***Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación***, desarrollo específicamente teórico con sus respectivas conceptualizaciones, sobre liderazgo servidor y gestión administrativa; cada una de las variables se desdobló con el apoyo de material procedente de especialistas en el tema

de estudio, quienes con sus aportes enriquecieron esta investigación; estas variables han sido de gran interés y a su vez han permitido esclarecer desde el punto de vista teórico-conceptual cada una de ellas, terminando con la revisión de investigaciones previas y el marco conceptual.

**Capítulo II: El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables**, aquí se describe la metodología que se empleó para el desarrollo de la presente investigación; considerando la descripción de la realidad problemática, objetivos, delimitaciones, justificación e importancia del estudio; concluyendo con las hipótesis y variables.

**Capítulo III: Método, Técnicas e Instrumentos**, presenta el abordaje de la población y muestra; diseño utilizado en el estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos; procesamiento de los datos; concluye con los aspectos éticos considerados en esta investigación.

**Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados**, presenta la técnica de la encuesta, la misma que estuvo formada: una por ítems de afirmación y otra por preguntas, luego de su aplicación se levantó la data para el desarrollo de la parte estadística; posteriormente se interpretó los resultados descriptivos, facilitando una mayor comprensión de las tablas, para luego llevar a cabo el contraste de las hipótesis, finalizando con la discusión de los resultados.

**Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones**, estas fueron formuladas en relación con las hipótesis y con los objetivos de la investigación; además, se describió detalladamente las recomendaciones para futuras investigaciones consideradas como viables en este estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Marco histórico**

##### **1.1.1. Liderazgo servidor**

La evolución del liderazgo se ha desarrollado desde tiempos remotos; así la historia lo registra, cuyos líderes, impulsados por este espíritu, dirigieron grandes masas, gestionaron el gobierno de un país, administraron y controlaron guerras, organizaron exploraciones, impulsaron una idea colectiva, entre otros. Al recordar el pasado se puede precisar que civilizaciones antiguas (Sumeria, Egipto, Babilonia, entre otras) conocían muy bien la práctica de esta habilidad.

Sumeria, datado del siglo L y XLIX a.C., presentó evidencias sobre liderazgo organizacional. Los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores, producto del sistema tributario establecido; además, debían presentar cuentas de su gestión al sumo sacerdote, con regularidad.

En Egipto, el gran dirigente Moisés, registrado en las crónicas hebreas que datan del siglo XV a.C., según escritos sagrados del cristianismo, siguió los consejos de su suegro Jetro para elegir hombres en Israel capaces de liderar en todo asunto y resolver cualquier conflicto. A éstos se les delegó autoridad para el ejercicio del liderazgo sobre asuntos menores. Eruditos e historiadores al referirse a esta situación relatan:

Jetro no sólo le aconsejó a Moisés que eligiera “varones de virtud” sino que hizo una lista de las cualidades que debían tener esos varones: piedad, integridad moral y honradez. Su concepto del carácter de un verdadero juez es casi completo. Si hoy en día se requirieran esas cualidades en la elección de hombres para puestos de responsabilidad en el gobierno, aumentaría mucho la fortaleza de una nación [...] El sistema propuesto por Jetro garantizaba un trato justo para todos. Los asuntos de menor importancia podían ser decididos por quienes encabezaban la familia, los jefes "de diez". Los casos más difíciles serían referidos a la autoridad inmediata superior, o tribunal de apelación. Los asuntos de una naturaleza más crítica serían llevados a los "Jefes de millares". (IASD, 1994, p. 123)

Babilonia, un reino que, para el siglo XX a.C., estableció un conjunto de regulaciones, destacando los preceptos legales, que a su vez representaban el pensamiento de liderazgo directivo de los babilonios, se visualizaba la importancia de controlar a las personas y a los procesos. Así, los babilonios gobernaron bajo un liderazgo autocrático y ensancharon su imperio y poder por el norte hasta Asiria durante el reinado de Hammurabi, quien fuera estimado el rey más famoso del imperio. Sin embargo, luego su imperio empezó a declinar, hasta cuando fue derribado por uno más poderoso. Babilonia es considerado uno de los gobiernos esclavistas más antiguos de la historia, catalogado al igual que Egipto, bajo el liderazgo de una tiranía oriental (Carvajal, 2010).

Por otro lado, China, Grecia, Roma y otras grandes colonias también evidencian que fueron influenciadas, controladas y dirigidas por magnos gobernantes, reyes, emperadores y otros líderes, quienes promovieron registros históricos por su gallardía y hábil espíritu, para movilizar vastas multitudes (Estrada, 2007; Lapo y Jácome, 2015; Cueva, 2017 ).

En la medida de que los reinos se expandían y se fortalecían, el liderazgo atravesaba el mismo proceso, para esto los líderes evolucionaban en pensamiento y mejoraban sus formas de administrar la sociedad. En consecuencia, el liderazgo se fue convirtiendo en materia de estudio para muchos filósofos y sabios de todas las épocas; quienes empezaron a escribir manuales, panfletos, ensayos, crónicas, artículos y libros sobre el tema, analizándolo desde el marco administrativo y organizacional hasta el ámbito militar. Por consiguiente, desde los años cincuenta, los estudios fueron centrándose de las cualidades a las acciones, se empezó a desatar una variedad de estudios sobre los comportamientos de aquellos líderes bajo el enfoque de situaciones variadas (Cardona y Rey, 2012).

Con fines de revisión documental, se escudriñaron diversas investigaciones (Rojas y Restrepo, 2013; Navarro-Corona, 2016; Cao, 2017) altamente relevantes; se hace un recorrido histórico de magnos líderes, quienes revolucionaron el mundo ofreciendo maravillosos aportes a la teoría de liderazgo desde una visión genérica y otras más específicas. Aquí se recuerda la manera como griegos (Platón y Aristóteles) realizaron contribuciones en la forma de liderar un gobierno. Por otro lado, escritores militares (Von Clausewitz Karl) ofrendaron una colaboración desde su particular punto de vista, dando enfoques distintos a los ya conocidos en aquella década; luego nacen autores del pensamiento en el marco de los enfoques organizacionales; por ejemplo, Frederick Taylor, quien declara que, si aumenta la motivación, entendida como “*recompensas y*



*castigos*”, aumentará también el rendimiento. En tal sentido, Henri Fayol, con su enfoque integral de la administración, diseñó el proceso administrativo y catorce principios de la administración que dieron numerosos aportes al liderazgo; Max Weber, con sus tres tipos de liderazgo, plantea que este suele emerger en contextos inestables o en crisis; a su vez, Elton Mayo insertó el concepto del hombre social en busca de relaciones interpersonales dentro del trabajo (*líder orientado a la producción y a los empleados*); Abraham Maslow declaró detalladamente en su célebre pirámide que un líder debe conocer las necesidades individuales para estimular a sus empleados; Douglas McGregor y su teoría XY aportaron nuevas ideas de liderazgo enfocado en los resultados; Kurt Lewin vinculó el estilo de liderazgo con el tipo de personas lideradas; Peter Drucker explica que el líder ofrece más autonomía a los trabajadores del conocimiento; Stephen Covey elevó la actitud de un líder al decir que es quien logra inspirar a otros y ayuda a los demás a encontrar su propia voz; James Burns agrega el sentido de innovación, colaboración, trabajo en equipo y cuidado de los recursos; Bernard Bass escribe que un líder debe tener la capacidad para transformar la conciencia de sus seguidores; Daniel Goleman ensalza a aquel líder que desarrolla su inteligencia emocional para mayor influencia sobre otros. Estos autores, entre otros, han aportado sus ideologías indistintamente de su cultura de origen, con el fin de mejorar el ejercicio del liderazgo para su época y las futuras generaciones.

Haciendo una revisión histórica más específica, desde sus inicios implícitos, el liderazgo servidor ha ido logrando identidad en el transcurrir del tiempo, aunque en la práctica no se acuñaba esta denominación, se puede evidenciar su predominio desde las características ejercidas de sus líderes. Hace más de 25 siglos (siglo V a.C.), en el Medio Oriente, la historia registra a personajes; entre otros, a Lao Tzu o Lao Tze, uno de los más grandes filósofos chinos; Chanakya (India) quien fue el maestro del primer emperador indio Chandragupta (340-293 a.C.) y Jesús de Nazaret, al

inicio de nuestra era. Sin embargo, este es un concepto insertado por primera vez por el catedrático Robert Greenleaf, aproximadamente el año 1970, quien a la vez define el liderazgo servidor: “El deseo natural de servir primero y liderar después”; es decir, lo describe como una consecuencia natural del servicio al otro, no al contrario, siendo uno de los principales fines y motivaciones de la condición humana (Noreña, 2012).

Por otro lado, Gandolfi y Stone (2018, p. 264), en su publicación, reseñan parte importante del contexto histórico en el que se introduciría el nacimiento del liderazgo servidor, tal como se relata:

Aunque en algunos círculos el liderazgo servidor se asume falsamente como un paradigma cristiano, el liderazgo servidor ha influido y ha sido influenciado por muchas culturas de todo el mundo (Gandolfi et al., 2017). Winston y Ryan (2008) postulan que las enseñanzas de Confucio son similares en construcción al liderazgo servidor y algunas de las construcciones de liderazgo servidor se muestran en la dinastía Zhou (111 - 249 a. C.). El liderazgo tribal tradicional de la cultura beduina-árabe también se alineó con el concepto de liderazgo servidor, ya que se esperaba que estos líderes fueran desinteresados y enfatizaran las necesidades de la familia y los invitados por encima de los suyos.

Por lo consiguiente, se espera con certeza que aquellos líderes servidores ejerzan, porque desean sinceramente servir a los demás, no porque anhelan ser servidos. Es interesante observar que en la obra *Servant leadership*, su autor Robert K. Greenleaf (1977) afirma que las personas siguen libremente a los líderes servidores porque confían en ellos, este es el vínculo emotivo que une a estos dos grupos de personas. Al igual que el líder trascendente, este modelo de liderazgo intenta elevar moralmente a sus seguidores; este último es el liderazgo que se define como aquel que mantiene una relación de influencia por contribución. En cambio, la vinculación entre el líder servidor y el colaborador es más de carácter ético.

En la actualidad, se entiende normalmente el liderazgo en un sentido muy distinto del de sus orígenes, ya que las investigaciones sobre esta ciencia son una disciplina bastante joven y su estudio científico empezó apenas en el siglo XX, lo que indica que el concepto continuará evolucionando en las próximas décadas, según refieren algunos estudios (Cao, 2017).

### **1.1.2. Gestión administrativa**

La gestión administrativa tiene inicios en los tiempos más remotos. Las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia, Roma mostraron los resultados extraordinarios de una excelente habilidad administrativa en lo concerniente a asuntos políticos. La aparición de Frederick W. Taylor y la escuela de administración científica comenzaron el estudio general de la administración como disciplina (Campos y Loza, 2011).

La evolución histórica de la gestión administrativa o empresarial tiene una amplificación de doctrinas y postulados a nivel cultural en oriente y occidente, alcanzando el desarrollo organizacional, desde los aspectos más básicos hasta los más complejos; estos cuatro niveles son ampliamente estudiados desde que sus descubridores le dieron origen e identidad; las cuatro funciones claves para la ejecución de mando a nivel empresarial son: planificar, organizar, dirigir y controlar; en efecto, una gestión y persona dinámica en el mundo empresarial deben estar involucradas plenamente en este proceso (Hernández, 2011). A continuación, se hará un recorrido breve para evidenciar la forma como ha ido evolucionando la gestión administrativa, durante el devenir de las décadas (Campos y Loza, 2011):

*La administración en la Antigüedad, Roma, Grecia, China y Egipto.* Es lógico pensar que este campo de estudio tiene sus inicios en tiempos tan remotos de la historia, sabiendo que es muy común su uso en el día a día de la vida. Es ahí donde surge la problemática de las antiguas colonias, con el afán de resolver los conflictos sociales comunes hasta de ámbito empresarial. Se conoce bien que en estas culturas ha surgido variedad de ciencias que actualmente son razón de estudios muy rigurosos y de gran impacto; su influencia ha llegado hasta tierras americanas y más aún si se habla desde un punto de vista organizacional.

*La administración en la Edad Antigua.* Ya se conoce que la administración como disciplina es relativamente nueva; sin embargo, la historia del pensamiento administrativo es muy arcaica, se originó con el hombre mismo; dado que este desde todos los tiempos ha tenido la necesidad de tomar decisiones, coordinar actividades y ejecutarlas. La administración antigua da inicio a muchos de los principios administrativos y logra evidenciarse muy detalladamente en el código de Hammurabi (documento de la antigua Mesopotamia) y en diversidad de textos religiosos; así como en la forma de conducir los asuntos en la antigua Grecia, Egipto, Roma y China, en donde se pueden hallar vestigios del proceso administrativo usado durante aquellas épocas. Por otro lado, la historia describe que en Egipto se contaba con un sistema administrativo extenso, una economía estrictamente planificada y un gobierno central de gran poder, es aquí donde se creó el primer sistema de servicio civil. Sin embargo, la administración del imperio Romano se caracterizó por la descentralización de poderes.

*La administración en la Edad Media.* La administración ya cobraba mayor auge para la edad media, dado que había notables evidencias de nacionalización administrativa y de dirección; ciertos documentos históricos, comunes de la época, develan las responsabilidades funcionales de

ámbito administrativo que estos cumplían. Sin embargo, en el último periodo del imperio romano, el centralismo administrativo fue disminuyendo su influencia y fuerza notablemente, dando origen a la edad media. Esta fue caracterizada también por la descentralización de poderes gubernamentales, e hizo la diferencia entre otras gestiones. Es evidente que las ideas de gestión administrativa estaban evolucionando recientemente; sin embargo, ya se consideraban en la alta dirección. Por otro lado, es importante recordar que para esta época la administración ya se desarrollaba armoniosamente, cuando afloró en Italia las transacciones comerciales y las bases de la contabilidad moderna.

*La administración en la Edad Moderna.* Se conoce por la historia que a comienzos de esta época surge en Europa central un movimiento administrativo muy distinguido llamado Cameralistas, que logró su mayor auge el año 1560; cuyos representantes intentaron mejorar los sistemas administrativos aplicados aquella época; es interesante analizar que algunos eruditos comentan que los Cameralistas son los pioneros en el estudio científico de la administración pública. Ya por la segunda mitad del siglo XVIII tuvo su inicio la Revolución Industrial Inglesa, la cual precisó la presencia de una nueva generación de administradores que extendieron sus propios conceptos y técnicas, surgieron algunos de los principios administrativos básicos. Por otro lado, también se formaron movimientos sindicales no solamente por el incremento del número de labores y jornadas de trabajo, sino también por la presencia de condiciones laborales perjudiciales. Este cambio en la industria transformó todo el sistema productivo mundialmente, promoviendo el origen de nuevas instituciones y nuevas teorías de la administración moderna (Solis, 2008).

*La administración en la Edad Contemporánea.* En esta época se fundamentan los pilares de la administración como una ciencia, con el nacimiento de nuevas teorías y principios administrativos; cada cual cumple un papel preponderante en cuanto al desarrollo del pensamiento administrativo sustentado por Frederick Taylor, Henry Fayol, los esposos Gilbreth y Helton Mayo. Por su parte, Solis (2008) hace referencia que, entre los años 1832 y 1886, Charles Babbage de Inglaterra, Daniel McCallun y Henry Metcalfe de los Estados Unidos, desarrollaron prácticas de personal, organigramas y arte empresarial, con el fin de aportar conocimiento al mundo científico. A pesar de toda la evolución desarrollada a través de la historia en cuanto a los sistemas organizativos y gerenciales, fue en el siglo XX cuando realmente surgió todo el desarrollo de las escuelas administrativas, sus principios y teorías, motivo por el cual actualmente no se ha unificado una tendencia universal en esta ciencia.

## **1.2. Marco teórico**

### **1.2.1. Liderazgo servidor**

#### **Líder**

“Líder es aquella persona que, poseyendo energía para crear, empujaba algo invisible hacia delante” (Díaz-Carrera, 2010, p. 245).

El líder actual se conoce como el sujeto único de influencia que reconoce el liderazgo que emerge de las relaciones e interacciones sociales, cuyo poder de influencia se hace evidente en cuanto alcanza a potenciar o inhibir la movilización de un grupo social (Contreras y Castro, 2013).

Para Stephen Covey (1993), el líder es aquella persona quien resuelve sus vicisitudes, conflictos y problemas a través de principios naturales para alcanzar un éxito perdurable.

## Liderazgo

Esta palabra proviene de la raíz etimológica “*lis-litis*” (del latín), que tiene los significados: querrela, disputa, pleito o proceso. Uno de los escritores más citados es John Maxwell (2007, p. 6), quien comparte la definición de James George sobre liderazgo: “la capacidad de conseguir seguidores”. Luego de su definición es posible concluir que el liderazgo es simplemente “*influencia*”; muchos autores afirman que este propósito es el mayor deseo de cada líder, indistintamente del campo de acción donde se desenvuelvan. Sin embargo, en la actualidad, el mundo entero le ha dado un énfasis especial a este tema tan importante, no porque sea algo novedoso, ya que el origen de esta práctica es de muchos años atrás, sino más bien por la envergadura del tema.

Lewin, Lippit y White (como se citó en Ganga y Navarrete, 2013) describen que el enfoque clásico de liderazgo concierne entre ellos el liderazgo autocrático, burocrático, persuasivo y carismático. Normalmente estos estilos son usados para estudiar y explicar la conducta de un líder (Ordoñez, Botello y Moreno, 2017).

Es decir, el liderazgo es concebido como un fenómeno social y relacional producto de la interacción entre las personas, cuyos propósitos deberán orientarse hacia: 1) facilitar la interpretación de las visiones y expectativas colectivas de los agentes que participan directa e indirectamente en las organizaciones; 2) promover la adaptación del sistema a su entorno a través de la movilización del poder entre sus miembros; 3) potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades particulares, y 4) generar, a través de la comunicación, contextos propicios para la creatividad e innovación, en donde la virtud más importante es la confianza. (Contreras y Castro, 2013, p. 73)

En consecuencia, el liderazgo es uno de los temas que ha obtenido mucha fuerza e interés en los estudios organizacionales y científicos durante las últimas décadas. Las causas y motivaciones

que han permitido que este fenómeno tenga tanto impulso, son los cambios dramáticos que vive este mundo competitivo, el aumento de la complejidad empresarial, el mayor interés en el “conocimiento” y el acrecentamiento de la tecnología. Ahora, dentro de esta grandiosa ciencia, los expertos en la materia confirman bajo sus investigaciones que existen necesidades en la sociedad de conocer sobre las diferencias entre liderazgo y dirección, esclarecer los mitos sobre el liderazgo, especificar detalladamente las funciones más importantes de un líder, describir la importancia del poder y qué papel juega el liderazgo en la promoción de los cambios organizacionales (Codina, 2017).

### **Modelos de liderazgo**

Con el devenir de los años, el liderazgo ha sido estudiado por muchos expertos, construyéndose diversos modelos que acentúan teorías, características, rasgos, tipos de personalidad, etc.

Los investigadores han mencionado varias formas de estilos de liderazgo en el ámbito empresarial. De hecho, los estilos de liderazgo autocrático, democrático y de laissez-faire son los estilos de liderazgo más antiguos y reconocidos en todo el mundo. Varias investigaciones indicaron efectos tremendos de diferentes tipos de estilos de liderazgo en los empleados desde diversos aspectos. Los estudios sugieren que los empleados trabajan de manera más efectiva y productiva cuando sus gerentes adoptan un estilo de liderazgo específico. El estilo de liderazgo se puede definir como el patrón de comportamiento que un líder aplica para hacer el trabajo a través de sus seguidores o se puede decir que el estilo de liderazgo es un método mediante el cual un líder pone en práctica sus habilidades de liderazgo para interactuar con sus subordinados. Es obvio que sin un estilo de liderazgo deseable, es casi imposible que las empresas logren sus objetivos. De hecho, hay variedades de estilos de liderazgo utilizados por diferentes gerentes y líderes en todo el mundo. Las investigaciones sostienen que el poder y el comportamiento de un líder son los dos factores principales que determinan el estilo de liderazgo del líder. Los estudios indican que la



mayoría de las veces los líderes no son conscientes de hasta qué punto su estilo de liderazgo influye en el desempeño, satisfacción, motivación, actitud, autoimagen, salud y nivel de energía de los empleados. (Mohammad, Shakila y Homauon, 2019, p. 45)

De esta variedad, en el presente estudio se hace una revisión de los cuatro modelos de liderazgo más investigados por los expertos: Liderazgo *laissez-faire*, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional y el liderazgo servidor; este último será variable principal en esta revisión.

### *Liderazgo Laissez-Faire.*

La expresión *laissez-faire* es una expresión de origen francés que significa “dejarlo ser”, la cual fue acuñada por primera vez por Jean Claude Marie Vicent de Gournay contra el intervencionismo del gobierno en la economía; esto fue haciendo referencia a una libertad relacionada con el libre mercado, impuestos bajos o inexistentes, libre manufactura y consiguientemente mínima intervención del gobierno. Este modelo es denominado también liderazgo de políticas laxas o política de no intervención, conocido como la ausencia o evitación de ejercer liderazgo (Lozado, 2013). Desde el año 1940, Lewin, Lippitt y White identificaron los modelos de liderazgo autoritario, democrático y *laissez-faire*, haciendo estudios científicos con grupos infantiles desde la universidad de Iowa, obteniendo grandes resultados para beneficio del mundo y la sociedad científica (Barahona, Cabrera, y Torres, 2011).

El concepto más estudiado al respecto es el liderazgo de *laissez-faire* definido por Bass y Avolio (2004a, p. 4) de la siguiente manera: "... la evitación o ausencia de liderazgo y es, por definición, el más inactivo, así como el más ineficaz de acuerdo con casi todas las

investigaciones sobre este estilo". (Hol-Fosse, Skogstad, Valvatne-Einarsen y Martinussen, 2019, 710)

Por su parte, Chiavenato, Lewin, Ayoub y Robbins describen esta forma de liderar como un estilo liberal. Ellos mencionan que este liderazgo está libre de autoridad y monitoreo, dejando que las personas a su cargo hagan su propia voluntad (Pacsi-Choque, Estrada-Mejía, Pérez-Vásquez, y Cruz-Machaca, 2015). Es así como con el pasar de los años, los estudiosos de las ciencias sociales utilizaron este término para referirse a un modelo de liderazgo, cuyo significado es “*dejarlo ser*”, se convierte en su característica principal. Aún con esto, muchos autores no lo consideran un modelo de liderazgo a diferencia de otros.

El liderazgo *laissez-faire* (Bradford y Lippitt, como se citó en Bass, 1985) representa a los líderes que demuestran escasa preocupación, tanto por el grupo como por la labor encomendada; no se involucran con las tareas asignadas, constantemente están evadiendo la responsabilidad de los resultados, conceden completa libertad para que el grupo trabaje según sus criterios y elijan decisiones convenientes. Este tipo de líder suministra información solo cuando lo solicitan sus superiores y otorga todo el poder para que el mismo grupo se organice convenientemente. El líder *laissez-faire* es liberal, no presenta a los seguidores el problema que debe resolverse, ni orienta al respecto de los estándares que deben cumplirse, no organiza reuniones de coordinación y planificación para mejorar los esquemas, no marca los objetivos ni metas con claridad a sus liderados y es ineficaz para resolver los conflictos organizacionales evitándolos a toda costa.

### *Liderazgo transaccional.*

El liderazgo transaccional es definido como una relación “*convenida*” entre el líder y sus seguidores, este se cimenta en el intercambio de recompensas asociadas a ciertas acciones. El liderazgo transaccional se ejerce sobre la base de su autoridad burocrática y legitimidad dentro de una organización (Durán y Castañeda, 2015). James MacGregor Burns en 1978 inicia sus estudios sobre este modelo de liderazgo que se caracteriza por la motivación del líder hacia los seguidores, al intercambiar con ellos estímulos y premios, para conseguir resultados efectivos en las responsabilidades asignadas.

Burns (como se citó en Monopoli y McCarty, 2016, p. 26) declara que el liderazgo transaccional es el “proceso recíproco de movilización por personas con ciertos motivos y valores económicos, político, y otros recursos, en un contexto de competición y conflicto, para realizar objetivos por separado o mutuamente sostenido tanto por líderes como por seguidores”.

Una investigación internacional ha demostrado que existe una diferencia significativa en la orientación individual hacia los sistemas de desempeño (Fischer y Smith 2003). Se cree que el contexto nacional regula la efectividad del TSL [Liderazgo Transaccional]. Las culturas de distancia de alto poder tienden a ser más propicias para este tipo de comportamientos de liderazgo, ya que aceptan y esperan comportamientos de liderazgo dominantes y autoritarios (Den Hartog et al. 1999). En estas culturas, los subordinados esperan que sus líderes tomen decisiones sobre recompensas y castigos. En países con culturas de mayor distancia de poder, es probable que las personas prefieran la asignación de recompensas en función del desempeño individual en lugar de la igualdad (Fischer y Smith 2003). Dado que el liderazgo de recompensa contingente se basa en reglas de equidad, este tipo de liderazgo podría estimular efectivamente el AOC [Compromiso Organizacional Afectivo] en países con culturas con una gran distancia y jerarquía de poder (Jackson et al. 2013). Además, los comportamientos de TSL [Liderazgo Transaccional] son

consistentes con los cultivos caracterizados por la alta distancia de potencia y la alta evitación de incertidumbre (Den Hartog et al. 1999). En estas culturas, se espera que un líder efectivo defina roles y responsabilidades con claridad, determine objetivos y asigne recompensas apropiadas para el logro de esos objetivos (Bass y Stogdill 1990). Los comportamientos de TSL [Liderazgo Transaccional], que se centran en reglas y procedimientos para mantener la estabilidad en el lugar de trabajo, se perciben como efectivos en culturas como Corea (Clugston et al. 2000) y encajan bien con el prototipo de liderazgo de estas culturas. Por el contrario, en países con culturas caracterizadas por una baja distancia de poder y una baja evitación de incertidumbre, como los EE.UU., tales comportamientos pueden percibirse como opresivos. Sostenemos que en las culturas caracterizadas por la alta evitación de la incertidumbre, el estilo del TSL [Liderazgo Transaccional] inducirá más reacciones positivas de los empleados y es probable que esté más positivamente relacionado con el AOC [Compromiso Organizacional Afectivo] que del TFL [Liderazgo Transaccional]. (Cho, Shin, Billing y Bhagat, 2019, p. 196)

Por su lado, Bass (1985, 1996) considera el liderazgo transaccional una conducta de reforzamiento contingente; es decir, solo se otorga la recompensa si este tiene lo que espera; en ese contexto, el líder y el liderado concuerdan para tomar responsabilidades y tareas interconectadas, y de esta forma alcanzar metas y objetivos que se hayan plantado. En este proceso, originalmente la persona liderada conoce con claridad qué es lo que recibirá al efectuar su labor de manera productiva y sabe muy bien las consecuencias si esta tarea no es completada. El modelo de Bass incluye a tres componentes importantes:

- Recompensa contingente.
- Administración por excepción activa.
- Administración por excepción pasiva.

El liderazgo transaccional afecta la motivación de los liderados frente al intercambio de premios y el establecimiento de un ambiente de unión, esto hace que se desarrolle en ellos un esquema de conveniencia en su relación líder-liderado. Al ofrecer este modelo un intercambio de recompensas constructivas o correctivas para el acatamiento del liderado, se crea una atmósfera de *liderazgo condicional*; debido a que entre el líder y el liderado se determina lo que cada uno espera del otro (Solis, 2010). Esto, en definitiva, viene siendo altamente criticado por la comunidad de expertos y la alta dirección organizacional.

#### *Liderazgo transformacional.*

Este modelo es uno de los marcos teóricos más investigados y divulgados actualmente. Su primordial fundador es Bernard Morris Bass (1985), quien se basó sobre las propuestas originales del liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1971) y James MacGregor Burns (1978). Este es un estilo de liderazgo que promete cambiar y transformar a quienes le siguen. Es un proceso de influencia de los líderes sobre sus seguidores que consiste en transformar la conciencia de estos, la cual les permite valorar lo que es verdaderamente importante, rendir más allá de las expectativas y asumir los retos de manera novedosa (Ordoñez, Botello, & Moreno, 2017). La mayoría de autores aciertan que este es un líder que transforma personas y es partidario del cambio; este jefe es líder, además formador y facilitador (Rozo y Abaunza, 2010).

Burns (2003, p. 230) afirma, bajo este modelo, que “el liderazgo transformacional comienza sobre términos de la gente, conducidos por quien quiere y necesita, y debe culminar en oportunidades que se amplían para la felicidad”. A través de este modelo de liderazgo se logra identificar que el seguidor transformado puede ofrecer mayor satisfacción en el cliente (García-Solarte, 2015).

Otro aspecto importante, necesario considerar, está asociado al comportamiento de quienes son influidos bajo este liderazgo, estimulando su capacidad de innovación, a través del impulso hacia el cambio y la transformación permanente. Varios estudios afirman que este modelo de liderazgo tiene un mayor efecto, para estimular y promover la innovación en la organización que otros modelos, dado que estos modifican la cultura organizacional promoviendo compromiso, lealtad y motivación (Contreras y Barbosa, 2013).

En el liderazgo transaccional, los empleados pueden verse a sí mismos como parte del equipo. Se considera que los empleados y seguidores que creen que son parte de la organización están más comprometidos con su trabajo y sirven para lograr los objetivos de la organización. Tienen poder para inspirar a los seguidores, los líderes transformadores pueden hacer que los seguidores pongan los objetivos de la organización sobre sus propios objetivos e intereses. Estos tipos de líderes suelen ser entusiastas y enérgicos. (Mohammed y Wang, 2018, p. 30)

Finalmente, especialistas afirman que el liderazgo transformacional es un modelo que intenta cambiar y transformar a los liderados. Ofrece una fuerte convicción con valores, estándares éticos y metas a largo plazo; esto incluye darles valor a las motivaciones de sus liderados, satisfacer sus necesidades y ofrecerles un trato humanitario; también otorga habilidades al líder para identificar los cambios y frente a ellos construir acciones efectivas que generen valor (Bass, 1985; Ruiz, 2011). Mediante estas estrategias, el líder transformacional impulsa hacia los resultados y cambios de manera directa o indirecta, influyendo sobre los liderados y formando una nueva cultura organizacional. Este liderazgo considera cuatro componentes o atributos claves, también llamados dimensiones (Bass, 1996):

- Liderazgo carismático o influencia idealizada.
- Motivación inspiradora.

- Estimulación intelectual.
- Consideración individualizada.

El liderazgo transformacional, así como se conoce, probablemente seguirá desarrollándose durante los años venideros y, posiblemente, sea acompañado por una mayor incertidumbre y ambigüedad (Stewart, 2006). Por otro lado, con la generación de mayores conocimientos de este modelo durante los años próximos, se tendrán más evidencias de su grado de efectividad; es muy seguro que se desaten otros modelos teóricos, con la finalidad de mejorar la propuesta para quien es llamado líder.

#### *Liderazgo servidor.*

Uno de los modelos de liderazgo que ha llamado mucho la atención a los líderes después de los últimos estudios publicados, es el *liderazgo servidor*, debido a que este ha permitido a las personas desarrollar su máximo potencial y hacer de las organizaciones entidades de alto desempeño, con características muy especiales que se han detallado en este estudio.

Según Lipman (como se citó en Marín y Páez, 2014, p. 110), “el liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos en la tierra”. Este concepto conlleva a pensar en el precipitado desarrollo de esta teoría, y cómo el transcurrir del tiempo ha ido evolucionando tan dramáticamente, siendo la motivación de múltiples investigaciones durante las últimas cinco décadas. El liderazgo es una cuestión necesaria, urgente, compleja y afortunadamente inteligente. Díaz-Carrera (2010, p. 240) afirma que este liderazgo “sirve a empleados y a clientes, a administradores y a administrados, exige un firme compromiso con el aprendizaje... y el desaprendizaje, actúa en el presente y existe para generar futuro”. En este sentido, las palabras de

Warren (2005, p. 7) dan una mayor luz, por la magnitud de su trascendencia, cuando él asevera que “todo se edifica o se derrumba según sea el liderazgo”.

Para Greenleaf, el liderazgo servidor no solo es un concepto, es un estilo de dirigir, una nueva forma de ser útil a los demás; es una decisión que se toma para la vida. El líder siervo sabe y reconoce que debe estar muy preparado, utilizando diferentes herramientas y métodos que le ayuden a ser mejor persona y a facilitar su labor con sus seguidores (Valencia y Quintero, 2012).

De esta forma, debe contar con el poder personal que le admita atraer, convencer y generar la confianza en sus seguidores, para que a su vez sea un instrumento de beneficio y desarrollo de los demás. Cano (2008) afirma enfáticamente que el líder siervo moviliza todo lo que esté a su alcance, con la finalidad de despertar las capacidades de sus seguidores y hacerlos autónomos de los procesos como estrategia de desarrollo humano.

El concepto de liderazgo servidor ha ido influyendo poco a poco sobre la comunidad académica interesada en la materia y se han ido desarrollando más estudios de carácter científico para el fortalecimiento de este enfoque, podemos hacer referencia a diversos escritores e investigadores: Peter Senge, Bernard Bass, Robert Greenleaf, Ken Blanchard, Max DePree, Stephen Covey, Peter Northouse, Jim Collins, S. Drury, entre otros, quienes están en nacimiento (Marín y Páez, 2014). En este sentido, Ganga y Navarrete (2013) resumen su postura proponiendo como modelo óptimo de liderazgo, aquel que muestra una alta preocupación por la producción y por las personas.



Por lo consiguiente, este estudio ofrece un énfasis especial sobre el modelo de liderazgo servidor, con la finalidad de describir de forma diligente esta variable que ha sido motivo de investigación.

## **Definición**

Según Greenleaf (como se citó en Díaz y Suárez, 2010), el liderazgo servidor es “el deseo natural de servir primero y liderar después”. El servidor-líder es alguien que continuamente se esfuerza para ser digno de confianza, conocedor de sí mismo, humilde, cariñoso, visionario, empoderado, relacional, competente, buen administrador y un constructor de comunidad. El líder siervo promueve la escucha activa, la empatía, la persuasión, la atención, el crecimiento y la vocación. Los líderes siervos recuerdan que su meta primaria es servir.

El conocido escritor Blanchard (como se citó en Páez y Ortiz, 2012) indica que los líderes servidores sienten que el papel más importante que desempeñan es ayudar a las personas para lograr sus metas. Ellos continuamente tratan de descubrir qué necesitan sus seguidores para triunfar en la vida. En vez de querer que estos los complazcan, son sus líderes quienes suplen esta primacía. Siendo, en viceversa, una verdadera indignación para el enfoque del liderazgo servidor. A diferencia de otros estilos de liderazgo, los líderes servidores no están obsesionados con la jerarquía (Baykal, Zehir, y Köle, 2018).

Según la definición de Greenleaf (como se citó en Díaz y Suárez, 2010), el liderazgo servidor es un viaje a lo largo de la vida que incluye el descubrirse a uno mismo junto al deseo sincero de servir a otros, y un compromiso en liderar. Filosofía que no obtiene los aplausos del total de la comunidad, pero que, sin lugar a dudas, su autor y precursores están completamente convencidos

de que transformarán el mundo. Diversos autores: Coetzer, Bussin y Geldenhuys (2017) lo definen como un modelo de liderazgo multidimensional.

Greenleaf (1977) aclara en sus escritos que este liderazgo tiene menos relación con la supervisión, la posición y la dirección, y más con el compromiso de servicio. Sumando a estas declaraciones, un estudio afirma que "mientras numerosos marcos han sido desarrollados para catalogar el conocimiento de un líder siervo y sus habilidades, el más comúnmente usado parece ser la de organizarse ellos en las tres categorías siguientes: destreza, habilidades conceptuales, y habilidades de relación" (McClellan, 2009, p. 94). Sabiendo lo trascendental que es allanarse a una ideología, Taylor (2012) asegura que el estilo de liderazgo que se elige se fundamenta sobre la cosmovisión y la perspectiva de vida de quien lidera.

Por otro lado, Van Dierendonck (como se citó en Winkle, Allen, DeVore, y Winston, 2014; Moll y Kretschmar, 2017) propone otro modelo conceptual de liderazgo servidor; este puede describirse con las siguientes características: empoderamiento, desarrollo de las personas, humildad, autenticidad, aceptación interpersonal, dirección y mayordomía. Dadas estas definiciones, se puede precisar que a pesar de que actualmente no existe consenso sobre la naturaleza del modelo del liderazgo servidor, se hace entrever un acuerdo general sobre sus características bajo la opinión de diversos autores.

Finalmente, se mencionan doce dimensiones de liderazgo servidor consideradas en este estudio: integridad, humildad, siervo protector, cuidado a los demás, capacitación a los demás, desarrollo a otros, visión, establecimiento de metas, liderando, modelamiento, construcción de equipos y compartiendo la toma de decisiones.

## **Dimensiones del liderazgo servidor**

### *a. Integridad*

Este es el resultado que se deriva del conocimiento de sí mismo, el cual actúa de acuerdo con sus principios, ética y moral; el líder siervo ha entendido por experiencia propia cómo aprender de los demás y trabajar con ellos. Es necesario reconocer que se está volviendo cada vez más difícil convertirse en un líder éticamente consciente dentro de una organización (Noreña, 2012). Este es un elemento indispensable dentro del enfoque del liderazgo servidor, si no hay integridad tampoco hay confianza; si la gente no confía en ti ¿quién te va a seguir? y si nadie te sigue ¿cómo puedes ser un líder? En definitiva y sin lugar a dudas, se necesita ser íntegro siempre y bajo cualquier circunstancia (Warren, 2005).

El líder siervo conlleva una responsabilidad muy importante durante el caminar de la vida, siendo ejemplo práctico de los valores, principios, moral y ética que profesa. Sus seguidores ponen por obra estos nobles ideales, porque descubrieron su verdadero valor. Para ejercer enseñanza en algún asunto a sus seguidores, se necesita un espíritu humilde (este se detalla en la siguiente dimensión). El líder siervo deberá comprender que sus actitudes y la forma de conducirse está siendo observada, analizada y copiada, principalmente por sus seguidores; en muchos casos por personas ajenas a él. Es decir, todos consideran al líder un ejemplo.

Los líderes podrían cambiar el rumbo de las cosas si se decidieran a comprometerse en actitudes de verdadero servicio, persiguiendo al tiempo que sus objetivos económicos otros humanísticos dirigidos al perfeccionamiento de los hombres cuyo trabajo es parte de su misma dignidad [...] Los líderes solamente serán seguidos en la medida que sean servidores de su comunidad. Esta contagiosa condición llevará a que en las empresas se viva la cooperación y se multiplique la creatividad dentro de un clima de superación y efusividad,

atractivo por su riqueza en valores humanos. (Bejarano, De la Oliva, González, Tristán, y Alonso-Allerde, 2010, p. 26)

**b. *Humildad***

Virtud que consiste en el reconocimiento de las propias limitaciones y debilidades, de acuerdo con este conocimiento. El líder siervo es consciente de que los valores adquiridos son enriquecidos continuamente por su gente, aquí radica su humildad. Él lo ha obtenido con tiempo y experiencia, esto lo lleva a sentirse en deuda con el mundo; continuamente ofrenda actos envueltos de bondad, es este mismo espíritu de gratitud, el cual lo conduce a servir y ayudar sin menoscabar la posición de alguien. En definitiva, ser humilde es reconocer que todo lo que somos y hemos alcanzado no es por mérito propio, sino en virtud de otros también.

**c. *Siervo protector***

Es la persona quien posterga sus intereses para velar de forma vehemente los derechos o intereses de los demás. Numerosos estudios, en especial el de Abraham Maslow, han declarado las necesidades del ser humano como algo que existe y que no se puede negar. Se sabe bien que si las personas tienen cubiertas estas necesidades pueden aportar con mayor ímpetu a su empresa, organización, institución o equipo. Por su parte, Maslow propuso una jerarquización de las necesidades del ser humano, colocando en primera instancia las que él denominó básicas: alimentación, vestimenta y vivienda. Ahora bien, cubiertas estas necesidades elementales, resulta muy importante dar respuesta a las de *seguridad y protección*, tales como ver salvaguardada la integridad personal, la de la familia y el patrimonio (Silíceo, Angulo, y Silíceo, 2001). Conociendo esto, se denota que el mayor porcentaje de las personas se sentirá en gratitud con un líder de esta

envergadura y, por ende, su colaboración se realizará con desprendimiento natural y no por coacción (Baykal, Zehir, y Köle, 2018).

**d. *Cuidado a los demás***

Es la actitud que el líder siervo ejerce para el bienestar de sus seguidores. Como lo afirmaría Tutsch (2008), quien declara que es necesario que haya hombres que asuman responsabilidades, pero, en vez de contender con supremacía y dureza innecesaria, el verdadero líder tendrá un corazón compasivo. Esta actitud no representa una muestra de “debilidad”, así como muchos pueden calificarlo; equivocadamente se piensa que para convertirse en un líder exitoso se debe ser duro, riguroso e inflexible; dejando la sensibilidad a un lado, porque se podría correr el riesgo de perder las “riendas” del equipo. Pues bien, la historia y vida de grandes líderes mundiales ofrecen la certeza de que esta hipótesis no es lo suficientemente verídica, para que se tome en consideración. Es más bien tomada como un “mito” por muchos autores de esta materia.

**e. *Capacitación a los demás***

El líder utiliza sus conocimientos para enseñar a sus seguidores sobre cómo se realizan las tareas. Un líder capacita, porque desea conducir a su equipo hacia un mejor rendimiento en los aspectos personales, del trabajo y la organización, lo que se entiende como una acción competitiva propia de los equipos de alto desempeño (Miranda y Mejía, 2012).

**f. *Desarrollo de otros***

Esta característica es evidenciada por el interés que el líder muestra en favor del crecimiento integral de su equipo. Autores importantes consideran esta premisa valiosa para el ejercicio del

liderazgo servidor; a continuación, se detallan algunos indicadores relevantes en las palabras de un especialista de la materia al afirmar:

Empleados satisfechos son los que experimentan desarrollo continuo [...] Un elemento cardinal de valorar a las personas se encuentra en desarrollar su capacidad de liderazgo. Se consideran tres aspectos adicionales del desarrollo en una organización, en los cuales influye directamente un liderazgo servidor. Estos son: (1) la inducción, (2) el desarrollo profesional y (3) la supervisión. (Taylor, 2012, p. 21)

#### g. *Visión*

La visión es entendida como el propósito fundamental e inquebrantable por el cual el líder dirige sus decisiones. Para Dale Carnegie (2011), visión es la seguridad de los líderes en lo que quieren lograr y el camino para llegar; él le llama a esto *la esencia del liderazgo*. El líder de equipos de alto desempeño debe tener una visión mucho más integral y completa, conocer a cada uno de los suyos para generar sinergias en función de la organización, facilitar las diferentes estrategias para que la visión esté presente con responsabilidad, generando redes de apoyo estructurales y funcionales para la innovación (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa, y Espinosa, 2013). Se termina este fragmento valioso ofreciendo algunas consignas importantes para ser mencionadas, recordando:

No puede concebirse a un líder sin una visión de futuro. Todos los líderes, sin importar su nivel ni su campo de acción, están o deben estar motivados por un proyecto a futuro. Deben tener una idea inicial o un anhelo que pretendan cumplir más adelante, pues, como se ha dicho alguna vez, “una idea es más poderosa que mil ejércitos”. Entre otros, los siguientes logros han sido inspirados en ideas visionarias: El descubrimiento de América, por Cristóbal Colón. La invención de la imprenta, por Johannes Gutenberg. La emancipación de los esclavos en Estados Unidos, por Abraham Lincoln. La independencia de los países de

Sudamérica lograda por Simón Bolívar. La defensa de la Patria realizada por Benito Juárez, con la cual repelió las invasiones extranjeras y dio prioridad a la educación del pueblo. La creación de la vacuna contra la rabia, por Louis Pasteur. El descubrimiento de la penicilina, por parte de Alexander Fleming. La llegada del hombre a la Luna, logro obtenido por el presidente Kennedy y los directivos de la NASA. El servicio y cuidado que brindó la madre Teresa de Calcuta a los más pobres e indefensos del mundo, quien además fundó una congregación ejemplar. (Silíceo, Angulo, y Silíceo, 2001, p. 15)

**h.** *Establecimiento de metas*

Son considerados los objetivos determinados por el líder o equipo y al que se perfilan todos los esfuerzos unánimes de los mismos. Cuando el líder siervo encabeza la propuesta de algún ideal, el equipo cobra fortaleza y sentido para trabajar juntos. No cabe duda que el líder siervo fomenta este sentido de propósito y dirección, al enfocar sus esfuerzos para desarrollar en sus seguidores este mismo espíritu.

**i.** *Liderando:*

Esta acción es conocida como la capacidad de influir efectivamente sobre otros. Por otra parte, el liderazgo servidor considera no negociable el servicio propiamente dicho; añadido a este ejercicio, ambos hacen parte de una actividad unificada. Quien lidera es menester de ejercitar su habilidad con el propósito de ayudar, para que un grupo de personas cumpla sus metas más elevadas.

El líder servidor crea y mantiene una relación de cooperación, lo que conlleva a un mayor diálogo interpersonal y difusión de información entre el grupo liderado (Rai y Prakash, 2016). Es liderando cuando se necesita más sabiduría que nunca, dado que un grupo de personas tiene puesta

su mirada en quien causa influencia para sí. En este sentido, es propicio recordar las palabras del admirado escritor y conferencista, Yokoi Kenji:

'Hay tres caminos que llevan a la sabiduría: la imitación, el más sencillo; la reflexión, el más noble; y la experiencia, el más amargo' (Confucio) [...] En este punto debo decir que, si el lector siente que posee una pasión, un talento escondido, un don sin desarrollar, pero no sabe por donde comenzar, tal vez sea señal de arrancar imitando, de seguir a un maestro, escuchar a un mentor, imitar a alguien que lo desafíe a hacerlo igual, para después superarlo. Si me preguntan sobre mi formación, puedo decir algunas cosas interesantes; sin embargo, personalmente siento que crecí imitando a todo el mundo, siguiendo a todo al que admiraba, intentando repetir todo lo que consideraba fantástico. (Yokoi, 2019, p. 117, 119)

#### **j.** *Modelamiento*

Es considerado la influencia que ejerce el líder a través de su propio ejemplo para corregir, ayudar e instruir a sus seguidores en el logro de sus metas. Stogdill (como se citó en Bianchi, Quishida, y Foroni, 2017, p. 48) intentó esclarecer este concepto añadiendo que “el liderazgo es un proceso de influencia que también reconoce que los jefes pueden influir en los miembros del grupo a través de su propio ejemplo”. Todo esto ocurre, porque el liderazgo le otorga cierto poder para convertirse en un agente de cambio; cuando esto acontece satisfactoriamente se evidenciará por las mejoras favorables en pensamiento y acción de sus seguidores.

#### **k.** *Construcción de equipos*

El objetivo es que el líder bosqueja con el propósito de alcanzar, en un ambiente más agradable, las metas establecidas de manera eficiente y eficaz. Marín (2009) llama “construcción de comunidad”; se consigue sensibilizando a la organización para edificar una familia institucional en ella. Es decir, todos trabajando como un solo ente, uniendo esfuerzos, habilidades y



conocimientos en favor del crecimiento del equipo. Cuando se habla de construcción de equipos o comunidad, se toma en cuenta el diseño de un clima favorable para toda la organización, con la finalidad de hacer la convivencia más adecuada, amena y familiar.

### 1. *Compartiendo la toma de decisiones*

En toda organización hace falta que el líder otorgue, en cierta medida, libre albedrío en el área más competente de sus liderados. Esto, sin duda, permite que la organización camine de la mano con colaboradores más empoderados y gustosos de que sus decisiones son tomadas en consideración. Aquello es estimado como seleccionar, desarrollar y compartir el poder con sus seguidores, comprometiéndolos con las metas de la entidad.

De este colaborador, bajo su esfera de influencia, se espera que ejerza libertad para tomar decisiones que contribuyan efectivamente, para el buen ejercicio del giro empresarial o del servicio que brinda.

En consecuencia, luego de haberse revisado diligentemente los elementos que enmarcan este modelo, se cree que *el líder siervo es el encargado de diseñar en la organización la tierra prometida donde todos sus colaboradores quisieran vivir, y que juntos han de construir*. Este líder siervo es aquel que ejerce su habilidad sumando a ella actos con amor, ternura y amabilidad (Tutsch, 2008). Aunque en pleno siglo XXI difícilmente el mundo empresarial apuesta por un líder con estas características, sino que, por el contrario, es dibujado como aquel personaje rudo, de voz tosca, con poco tiempo para realizar acciones, que supuestamente *no aportan* al aumento de la rentabilidad empresarial; estudios aseguran que su aplicación trae consigo grandes beneficios al grupo y la comunidad. Estos tristes pensamientos y actitudes mencionados, no nacen en la

mentalidad de un líder siervo, definitivamente no, más bien este se deja guiar por un espíritu de servicio para sus superiores, pares y colaboradores.

Finalmente, haciendo uso del análisis del liderazgo transformacional, revisado anteriormente y el enfoque del liderazgo servidor, se presentan algunas distinciones importantes. Bass (como se citó en Parolini, 2007) propone que el liderazgo transformacional y el liderazgo servidor comparten muchos elementos comunes, distinguiéndose en que el liderazgo servidor va más allá del liderazgo transformacional, tanto al seleccionar las necesidades de otros como su prioridad más alta, considerando el servicio a los demás su objetivo principal; mientras los líderes transformacionales se esfuerzan en alinear sus intereses propios y el de sus seguidores por el bien común del grupo, la organización o la sociedad.

Tutsch (2009) hace referencia a una de las escritoras más importantes de Norteamérica, Elena G. de White, quien afirma que un líder siervo recibe apoyo al asumir responsabilidades adicionales, sabiendo que la crisis requieren decisión y un valor que no flaquea, no claudica pensando en la popularidad o en su seguridad personal; reconoce que cuidar a los demás es imprescindible; asume su mayor responsabilidad al ser llamado a una posición mayor y reconoce que un habla educada y un comportamiento digno, elevan su ser.

### **1.2.2. Gestión administrativa**

Las palabras “*gerencia*” y “*gestión*” provienen de la raíz *gesto*, que deriva del latín *gestos*, el cual es definido como actitud o movimiento del cuerpo; también procede de “*genere*”, que significa llevar, conducir, llevar a cabo. Por otra parte, el uso de la palabra “*gestión*” data desde el

año 1884, considerado también como la acción de llevar a cabo algo y está aliada a los sinónimos: gestionar, gestor y administrar (Torres y Mejía, 2006).

Los expertos afirman que en una empresa se gestiona de manera eficaz poniendo en marcha la planificación, organización, dirección y control. La perfecta armonía de este conjunto de acciones hace que las organizaciones estén eficientemente gestionadas. Por lo tanto, es imposible hablar de gestión administrativa sin tener que reflexionar sobre el proceso administrativo propiamente dicho. Deben conocer todos los procesos administrativos, ya que son los lineamientos a seguir para la buena gestión de una institución (Ávila y Manrique, 2013; Costa, 2013; Acosta y Cerezo, 2015).

Este proceso administrativo no es algo opcional en la gestión empresarial, más bien, una necesidad prioritaria. Cuando los elementos del proceso administrativo (conocidos como planificación, organización, dirección y control) se consideran independientes el uno del otro, entonces afectará inevitablemente la armonía de la organización. El proceso administrativo interactúa con cada uno de estos elementos; es decir, cada cual influirá sobre el otro. Dicho de otra manera, estos se armonizan entre sí y no puede existir disparidad (Chiavenato, 2001; Quichca, 2012).

Cabe recordar que el origen del proceso administrativo se encuentra en la teoría de la administración general, propuesta por Henry Fayol (quien es conocido como el padre de la teoría moderna de la administración operacional), para más adelante afirmarla con mayor auge en el enfoque neoclásico. Este proceso está desarrollado bajo el nivel operativo de las organizaciones. Así, se define a la gestión administrativa como el proceso sistemático de hacer las cosas, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización. A su vez, “consiste en darle

forma, de manera consciente y constante a las organizaciones” (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1996, p. 7).

La gestión administrativa es también considerada por otros autores proceso administrativo, es la metodología que sirve a los administradores de guía técnica al determinar los pasos para iniciar, continuar y concluir toda la responsabilidad de carácter administrativo (Cruz, 2010). Se sabe que los gerentes, mediante el arte de la toma de decisiones, hacen planes para guiar sistemáticamente y reformar a sus organizaciones, esto nos conduce a conocer más de cerca la significancia que estos procesos le dan a un liderazgo exitoso (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1996).

Münch (2006, p. 12) declara que “la administración es un proceso a través del cual se coordinan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos”. A su vez, considera que el proceso administrativo es la administración en acción; siguiendo una serie de pasos o etapas sucesivas a través de los cuales lleva administración a la práctica, el mismo que se relaciona y forman juntamente un proceso integral.

### **Dimensiones de gestión administrativa**

Como se puede observar a continuación en la tabla 1, a través de la historia diversos pensadores han presentado sus propuestas sobre las etapas de la gestión administrativa. Según lo anteriormente referido, para este estudio se ha considerado las cuatro dimensiones propuestas por Leonard Kazmier, que tiempo después fueron reafirmadas en un estudio hecho por Harol Koontz y Heinz Weihrich, las cuales son: planificación, organización, dirección y control.

Tabla 1  
*Etapas de la gestión administrativa por autores*

Autor	Año	Etapas				
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando	Coordinación	Control
Harry A. Hopf	1935	Planificación	Organización		Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Pre-Planeación	Organización	Comando	Coordinación	Control
William Newman	1951	Planificación	Organización	Obt. recursos	Dirección	Control
R.C. Davis	1951	Planificación	Organización			Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planificación	Organización	Integración	Dirección	Control
John F. Mee	1956	Planificación	Organización	Motivación		Control
George R. Terry	1956	Planificación	Organización	Ejecución		Control
Louis A. Allen	1958	Planificación	Organización	Motivación	Coordinación	Control
Dalton Mc. Farland	1958	Planificación	Organización			Control
Agustin Reyes P.	1960	Pre-Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
Isaac Guzman V.	1961	Planificación	Organización	Integración	Dirección	Ejecución
J. Antonio F.	1967	Planificación	Organización			Control
Leonard Kazmier	1974	Planificación	Organización	Dirección		Control
Koontz y Wehrich	2002	Planificación	Organización	Dirección		Control

*Fuente: Elaboración propia*

## 1. Planificación

### Definición

Este es el primer elemento en el ciclo de una efectiva gestión administrativa. Por ende, la planificación representa un paso muy relevante en la misma. Algunos autores le denominan el inicio y la base de este proceso. Sin este elemento, la organización, dirección y control, en una

empresa, no tendrían razón de ser, puesto que funcionarían sin haber tomado en cuenta los objetivos que todo organismo persigue, poniendo en peligro su destino.

La declaración que hacen Stoner, Freeman y Gilbert (1996, p. 50) sobre este concepto, es muy significativa: “La planificación no tiene un principio ni un final concretos; por el contrario, se trata de un proceso continuo”. Sin embargo, planificación para Josseph L. Massie (como se citó en Solano-Palapa, Merino-Viazcán, y Uc-Muñoz, 2016, p. 4) “es el método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas y cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos”.

Paredes (2003) asegura que planificar es diseñar en dónde quieres estar e identificar las maneras de alcanzarlo. Esta premisa impulsa a creer que la planificación es un proceso formal de vital importancia, y no algo secundario, así como muchas veces se ha considerado en la práctica. Arias (1985) ofrece un alcance de las características que hacen de la planificación una clase especial de la toma de decisiones. Estas características pueden estructurarse de la siguiente manera:

- La planificación es algo que se hace antes de efectuar una acción. Como se señaló anteriormente, implica una *toma anticipada de decisiones*, un proceso de decisión sobre lo que va a hacerse y cómo se va a realizar antes de que se necesite actuar.
- La planificación se hace más necesaria cuando el hecho futuro y deseado implica un conjunto de decisiones interdependientes; es decir, *un sistema de decisiones*. En la medida de que crece una organización, el conjunto de decisiones -igualmente creciente- va conformando un sistema, en el cual el efecto de cada decisión sobre los resultados del conjunto depende de una o más de las decisiones restantes.

## **Importancia**

Siguiendo el pensamiento de Cruz (2010, p. 20), “planificar implica proyectar en forma consiente la acción futura”; es decir, es un proceso del intelecto que requiere tiempo, atención y dedicación necesaria, para establecer los resultados que se esperan y la forma como se pretende lograrlos. Esta es una acción extremadamente relevante, dado que forma un compromiso acordado y aplica una metodología específica. Sin lugar a dudas, no tomar en cuenta estos elementos conllevan a magnos riesgos e involucran un desperdicio de esfuerzos, tiempo y recursos; por ende, uno de sus resultados es un bosquejo de administración al azar e improvisado. Actualmente, el interés y la necesidad de planificar se derivan del hecho de que toda institución opera en un medio ambiente que continuamente está presentando cambios: tecnológicos, económicos, políticos, sociales y culturales; donde la planificación sea capaz de adaptarse adecuadamente. Sin embargo, existen empresas que obtienen provecho de esos cambios y otras que fracasan, por no considerar oportunamente la importancia del diseñar su planificación.

## **Tipos de planes**

Dentro de los tipos de planes se consideran los planes estratégicos, planes tácticos y planes operacionales; los cuales son establecidos a largo, mediano y corto plazo, respectivamente. Este último se afronta, por lo mismo, al desafío de traducir sus objetivos en acciones específicas, aplicables inmediatamente (Villar y Toyohama, 2019). Por su parte, Escudero (2003) hace referencia a los programas de actividades que involucran estos planes, describiendo que son procedimientos cuidadosamente detallados, paso a paso, lo que es necesario para alcanzar sus metas. Cabe resaltar que un plan de acción debe incluir metas claramente establecidas, pasos detallados, asignación de las responsabilidades individuales, calendario y presupuestos.

Finalmente, un plan de acción bien pensado deberá incluir un método de medición, para los resultados y, a su vez, coordinar una variedad de actividades hacia una meta común.

## **Proceso de planificación**

Es natural e inevitable que algunos autores concuerden y otros difieran en sus propuestas; sin embargo, hay elementos que son congruentes en su gran mayoría: propósito, investigación, premisas, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos y métodos. Se debe tomar en cuenta de que toda esta programación de actividades es un esquema vital, en donde se constituyen las sucesiones de diligencias específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos (Cruz, 2010).

## **2. Organización**

### **Definición**

Este es el segundo elemento en el ciclo de una efectiva gestión administrativa. De esta manera, es preciso conocer la opinión de Piña (2002), quien lo define en la manera como se ordenan las actividades planificadas, permitiendo una estructuración y sistematización funcional de tareas y autoridad. Stoner, Freeman y Gilbert (1996) afirman que la organización se mantiene activa permanentemente en todo proceso gerencial. En consecuencia, desde el punto de vista gerencial se da cuatro pasos importantes al momento de organizar:

- Dividir la carga entera de trabajo en tareas más pequeñas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda.
- Hacer combinación de tareas en forma lógica y eficiente.
- Especificar quién depende de quién en la organización.



- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos o áreas en un todo congruente, asegurándose que sea eficiente la integración.

Los indicadores considerados para la organización: estructura organizacional, división del trabajo, departamentalización, jerarquía y coordinación.

### **Estructura organizacional**

La estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas [...] La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras. [...] Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos. (Bravo-Macías, Márquez-Bravo, y Saltos-Solórzano, 2016, p. 410)

### **División del trabajo**

Se usa este término para descomponer una tarea compleja en sus unidades más pequeñas, de tal manera que las personas seas responsables de una serie limitada de actividades, en vez de una tarea en general. Hacer esto permite que los miembros de la organización no perciban como compleja una tarea designada. Sino por el contrario, se pueda realizar de forma más óptima y se obtenga los resultados que espera la alta dirección.

## **Departamentalización**

Se le conoce también como agrupaciones de unidades (Marín, 2012). Este se refiere a la acción de agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo similares o guarden una relación lógica. Un departamento es un área, división o segmento de la empresa sobre el cual la alta dirección tiene autoridad para determinar actividades específicas; por ende, el diseño departamental es consecuencia de la diferenciación de actividades en la organización; ya que en la medida de que ocurre la especialización, esta organización precisa coordinar actividades agrupándolas en unidades mayores (Gallardo, 2015).

## **Jerarquía**

Llamada también cadena de mando, especifica quién depende de quién. Se le conoce como un patrón de diversos niveles de mando en la estructura de una organización, es considerada por variedad de autores como un elemento imprescindible para la gestión empresarial.

En su momento, Parkinson (1964) estableció que la jerarquía organizacional aumenta debido a cierto narcisismo directivo que lleva a que los gerentes se interesen por multiplicar el número de subordinados y despreciar los cargos rivales (en su mismo nivel), con lo que consolidan su estatus [...] Si bien en esta variable la decisión deberá estar acompañada al principio de la cadena mínima de mando, que de acuerdo con Jones (2008) establece que una organización debe elegir el número mínimo de niveles jerárquicos según sus objetivos y el ambiente en el que opera, algunos estudios acerca del tamaño y su impacto organizacional han mostrado que las estructuras aumentan por un mayor nivel de diferenciación (Blau, 1970; Pugh et al., 1968), lo que torna difícil controlar el aumento de la cadena jerárquica y la proliferación de cargos. (Marín, 2012, p. 49)

## **Coordinación**

La coordinación forma parte de los elementos fundamentales dentro del proceso de organización, enmarcados en el ciclo de la gestión administrativa. Se conoce bien que, al momento de organizar, esta coordinación de las actividades se obtiene primordialmente de la supervisión directa de las mismas (Alpuche y Bernal, 2015).

### **3. Dirección**

#### **Definición**

Este es el tercer elemento en el ciclo de una efectiva gestión administrativa. Esta etapa es llamada también ejecución, comando o liderazgo, es tan relevante e indispensable; algunos autores consideran la administración y la dirección un mismo elemento (Villalva, 2009).

Es oportuno ahora recordar que, en su estudio, Bolaño, Alfonso, Pérez, y Arias (2014) indican la coherencia en la necesidad de mostrar que los sistemas modernos de dirección y gestión empresarial actualmente apliquen la administración de riesgos, como una parte integral del proceso administrativo. Por su parte, Villalva (2009) señala que este elemento involucra ejecutar los planes de acuerdo con la estructura organizacional, motivando y guiando los esfuerzos de los colaboradores en el ejercicio de la comunicación, supervisión y alcance de las metas organizacionales.

#### **Importancia**

Entre otros, Chiavenato (2001), Münch (2006) y Villalva (2009), confirman que la dirección es relevante:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planificación y la organización.
- Por intermedio de ella, se puede alcanzar modelos conductuales que todos en la organización desearían tener.
- Es altamente importante que los directivos ejerzan una sana cultura de dirección en sus liderados, con estándares altos de moral, esto hará que ellos se sientan motivados en la productividad.
- La calidad se hace visible en el alcance de los objetivos, la ejecución de métodos organizacionales óptimos y en la efectividad de sus sistemas de control.
- Por su intermedio se determina la comunicación para que la institución funcione bien.

## **Comunicación**

El líder toma la iniciativa de la conversación; promueve de esta manera el relacionamiento personal y la comunicación es natural y recíproca. Es así como también se fomenta la comunicación en los diferentes niveles organizacionales. Se conoce muy bien que la práctica de la comunicación informal recíproca permite al líder tener un diagnóstico, información oportuna y diaria; de manera que pueda ser empleada para la toma de decisiones de corto o mediano plazo. Además, es evidente que ella aporta para la mejora del entendimiento fluido entre el líder y sus liderados, menguando la ambigüedad de roles en el seguidor al ser aclaradas sus dudas y recibir el apoyo del líder (Maquera, 2010).

## **Motivación**

La motivación se establece por factores capaces de provocar, mantener y orientar la conducta en dirección de una meta final. Toda vez que una organización implementa un plan estratégico, debe contar con personas que estén motivadas para cumplir la visión de la misma. Los pensamientos y sentimientos desembocan en una actitud que está englobada de creencias y valores, cuya motivación tiene lugar y crea las acciones (conocimiento, capacidades y habilidades), y éstas a su vez crean los hábitos y forman la vida (Caballero, Canchucaja, Miguel, y Paitamala, 2012).

## **Liderazgo**

Se ha investigado y publicado mucho sobre este tema. Es sabido que, renombrados autores como Bass (1996), Greenleaf (1977), Burns (2003), entre otros, han concordado que el liderazgo es propio de toda organización que procura influir de alguna forma sobre otros, el cual es considerado una habilidad blanda aplicada en diversos contextos de la vida.

## **Toma de decisiones**

Los problemas que aquejan a las empresas modernas tienen relación con los constantes cambios sociales, ambientales, del entorno y tecnológicos. Las organizaciones que no logran asimilar los procesos cambiantes, con dificultad consiguen mantenerse en el mercado. Por lo tanto, las empresas tienen la necesidad de tomar decisiones para adaptarse a los bruscos y complejos cambios mundiales. La toma de decisiones oportunas en la empresa, se denomina dirección estratégica, que no es otra cosa que el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar los potenciales de una empresa, con el propósito de alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible (Samaniego, 2017).

## **4. Control**

### **Definición**

Se define como un “conjunto de actividades que se emprenden para medir y examinar los resultados obtenidos en el período, para evaluarlos y para decidir las medidas correctivas que sean necesarias” (Gorostiaga, 1981, p. 89). El control comprende la división del trabajo y de funciones mediante una jerarquía de autoridad, responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los involucrados y su entorno (Guadamuz y Ortiz, 2015).

### **Importancia**

Juran (como se citó en Piña, 2002) refiere que el control se lleva a cabo para comprobar si los resultados están en correlación con los objetivos propuestos. Es decir, es preciso hacer un seguimiento de lo que se esté haciendo en la organización, para que inmediatamente se pueda aplicar medidas correctivas.

### **Proceso de control**

Según los estudios de Stoner, Freeman y Gilbert (1996), el control se desarrolla óptimamente en cuatro pasos:

1: *Establecer normas y métodos para medir rendimiento.*

Se establecen parámetros, normas, estándares administrativos; estos sirven de ayuda para el cumplimiento de los objetivos de una institución; es decir, mientras los resultados pueden ser medidos, éstos pueden ser corregidos y mejorados.

## *2: Medir resultados.*

Las normas están ya establecidas, se entiende que éstas son para mejorar los resultados. Y los mismos deben ser medibles con la intención de establecer indicadores de corrección y perfeccionamiento. Todo lo que es medible es mejorable.

## *3: Determinar si los resultados corresponden a los parámetros.*

Luego de que la institución ha obtenido sus resultados, estos se deben evaluar eficientemente de tal manera que se determine si están dentro de los parámetros ya estandarizados por la alta dirección.

## *4: Tomar medidas correctivas.*

Cuando ya se haya identificado el problema, es necesario que se tomen decisiones inmediatas para darle una solución. Si el caso lo exige, se precise una medida correctiva, ésta debe detectarse con prontitud para ser aplicada.

## **Monitoreo**

Medida que permite evaluar el progreso alcanzado en relación con los productos, los objetivos y directrices estratégicas (Nava, 2009). Secuencia lógica para definir indicadores:

- Saber qué se quiere medir.
- Determinar el tipo de información necesaria.
- Seleccionar los indicadores.
- Definir los estándares esperados.
- Diseñar el procedimiento para recoger los datos.
- Levantamiento de datos.
- Comparar los resultados.

## **Tipos de control**

Existen en su medida tres tipos de control, los cuales se conocen: Control preliminar, control concurrente y control de retroalimentación.

### **1.3. Investigaciones**

#### **1.3.1. Internacionales**

Nisar (2018) desarrolló un estudio en Brisbane (Australia) denominado, “*Give good, get good. Do servant leadership behaviours work in a political organizational culture*”. El propósito de este estudio consistió en examinar la influencia del liderazgo servidor sobre el desempeño de los empleados a través de indicadores de intercambio social, y cómo se percibe las políticas organizacionales (por sus siglas en inglés, POP) influyentes en estas relaciones. Fueron realizados dos estudios utilizando el diseño de investigación de método mixto exploratorio secuencial. En el primer estudio cualitativo, 25 participantes fueron seleccionados al azar de cinco diferentes departamentos administrativos de la organización estudiada. Para el enfoque cuantitativo, 236 participantes. El primer estudio exploró la existencia de conductas de liderazgo servidor y las políticas organizacionales en Pakistán utilizando el análisis temático teórico. Los resultados del segundo estudio confirmaron que el liderazgo servidor influye positivamente sobre la confianza de los trabajadores, para su líder y el intercambio de líderes-miembros, lo que se traduce en una mayor tarea de rendimiento y conductas de ciudadanía organizacional. Además, los resultados revelaron la confianza en los líderes y el intercambio de líderes-miembros, parcialmente media la relación positiva entre el liderazgo servidor y la tarea de los trabajadores. Este es uno de los primeros estudios que se realizaron en un contexto no occidental, probando la relación entre el



liderazgo servidor y el desempeño de los trabajadores a través de indicadores de intercambio social en un entorno político organizativo.

Yeh (2017) profundizó en Enschede (Países Bajos, Europa) un estudio que involucró significativamente el liderazgo servidor y su relación con otras variables, denominando a su investigación: “*The relationships between servant leadership, strategic alignment, and financial performance*”. Este estudio usó la teoría de liderazgo con la finalidad de examinar las relaciones entre el liderazgo servidor, la alineación estratégica y el funcionamiento financiero, en el nivel de equipo. El diseño de investigación es discutido. En segundo lugar, los materiales y métodos, datos y muestra son discutidos. Los datos fueron recogidos de 294 empleados, quienes trabajaron en 25 equipos y en 17 organizaciones de una variedad de industrias en Países Bajos. El estudio fue compuesto por 9 constructos y tuvo 71 preguntas para medir el liderazgo servidor, la identidad organizacional, la alineación estratégica, y el funcionamiento financiero. Las preguntas de estudio fueron adaptadas de varios estudios y estaban basadas en un 5 o 7 puntos de la escala de Likert. La identidad organizacional es positivamente significativa en correlación con el liderazgo servidor ( $r = .28$ ,  $p < .10$ ). Esto puede indicar que hay mayor probabilidad de que los empleados se identifiquen con la organización cuando existe un líder servidor. Los resultados muestran que el coeficiente de liderazgo era estadísticamente significativo ( $\beta = .41$ ,  $p < .05$ ) y añadió el 14 % de varianza explicada.

Piong (2016) realizó una investigación en los Estados Unidos de Norteamérica, la cual denominó: “*Servant Leadership, Organizational Commitment, and Perceived Organizational Support in the Restaurant Industry*”. El propósito de este estudio cuantitativo y correlacional, fue determinar si había alguna relación entre las percepciones de los empleados del restaurante sobre

las prácticas de liderazgo servidor de su supervisor inmediato y el compromiso organizacional de los empleados y el apoyo organizacional percibido. El estudio utilizó un diseño cuantitativo de investigación correlacional. El tamaño muestral fue 67 empleados no supervisores. Este estudio encontró que las percepciones de los empleados de restaurantes informales sobre las prácticas de liderazgo de servicio de sus gerentes se asociaron significativamente de manera positiva, en el nivel estadístico .01, con sus percepciones del apoyo que recibieron de su organización. Los resultados de este estudio revelan que es probable que los empleados que creen en sus gerentes y su organización tienen buen interés en ellos; además, son empleados más felices y más satisfechos. Y, como resultado, permanecen con sus organizaciones por períodos más prolongados; así los clientes obtendrán los beneficios de contar con empleados más felices, más experimentados y más calificados, se espera que incremente la calidad del servicio al cliente. Se concluye que instituir el liderazgo servidor en la organización potencialmente aumentará el bienestar, la satisfacción laboral de sus empleados y la experiencia de servicio de calidad a sus clientes.

Flores (2015) desarrolló un estudio en Nicaragua denominado: “*Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS, Jinotega*”. El objetivo principal fue analizar los pasos del proceso administrativos y su incidencia sobre la gestión empresarial aplicados en la cooperativa COPROABAS Jinotega 2010-2013. Esta investigación usó el enfoque cualitativo y cuantitativo; se empleó el método descriptivo, de diseño no experimental. La muestra fue conformada por 18 participantes. Entre los resultados más importantes se resaltó que el proceso administrativo y gestión empresarial de la COPROABAS RL, se lleva acabo de forma parcial, ya que no hubo un buen funcionamiento de los proceso administrativo y la gestión empresarial; esto se observó de manera limitada por los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que

trabajan y el poco compromiso de alguno de ellos; además, se realizó un planteamiento de alternativas de soluciones para mejorar el desempeño administrativo en la Cooperativa.

Guadamuz y Ortiz (2015) efectuaron su investigación de grado en Nicaragua, la cual denominó: *“Incidencia del Liderazgo en la Gestión Administrativa de la dirección del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma del turno matutino, en el municipio de Masaya, departamento de Masaya, en el II semestre del año 2015”*. El objetivo vital del estudio fue valorar la incidencia del liderazgo sobre la gestión administrativa de la dirección del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma del turno matutino, Municipio de Masaya, departamento de Masaya, en el II semestre del año 2015. El enfoque del estudio fue cuantitativo con implicaciones cualitativas; el tipo de estudio fue de carácter descriptivo y de corte transversal. La muestra estuvo constituida por 102 personas. Entre los resultados más relevantes de la investigación, en el aspecto Administrativo se detectó que el equipo directivo ejerce un liderazgo democrático, quien toma en cuenta las opiniones de la comunidad educativa para la elaboración y ejecución del Plan Operativo Anual. En relación con el proceso de planificación de las gestiones que se realizan en el Instituto, se determinó que no se elaboran proyectos de mejora en el centro educativo dentro del Plan Operativo Anual.

### **1.3.2. Nacionales**

Solórzano (2017) desarrolló un estudio en la ciudad de Lima titulado: *“Liderazgo del director y la gestión administrativa en la Institución Educativa José Antonio Encinas UGEL 06”*. Se bosquejó el objetivo de determinar la relación entre el liderazgo del director y la gestión administrativa en la Institución estudiada. El tipo de investigación fue descriptivo correlacional; de diseño no experimental, de corte trasversal; la muestra seleccionada fue aleatoria simple, correspondiente a 92 docentes de la Institución. Uno de los resultados más relevantes de este

estudio, fue que existe una relación significativa entre el liderazgo del director y la gestión administrativa en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” UGEL 06; asimismo, las dimensiones: el trabajo en equipo, la organización y la participación comunitaria correlacionan con la gestión administrativa.

Bustamante y Ochoa (2017) desarrollaron una investigación correlacional en la ciudad de Ayacucho, titulada: “*Liderazgo en la gestión administrativa de la Dirección Regional de Salud Ayacucho, 2017*”. Este estudio tuvo el objetivo principal: determinar la relación que existe entre el liderazgo y la gestión administrativa, de la Dirección Regional de Salud Ayacucho. Es una investigación descriptiva; el método de análisis de datos tuvo de base la estadística descriptiva e inferencial. De tal manera, se tomó de muestra a 145 trabajadores, bajo un muestreo estratificado, por la homogeneidad que presentaban. De tal modo, se utilizó cuestionarios como instrumentos de recolección de datos para ambas variables que constó de 20 ítems, cada variable dividida en dimensiones. Para finalmente concluir que existe una relación significativa entre el liderazgo y la gestión administrativa de la Dirección Regional de Salud Ayacucho 2017, mediante el coeficiente de correlación de Spearman de  $r=0,753$ , evidenciándose así una correlación altamente positiva y un valor de significancia de 0.000, siendo inferior a 0.05, por lo cual también la relación se considera significativa.

Soto (2017) concluyó un estudio científico en la ciudad de Ancash, titulado: “*El liderazgo y la gestión administrativa de la municipalidad distrital San Pedro de Chaná-Huari, en el año 2017*”. Cuyo objetivo principal fue identificar la incidencia que existe entre el liderazgo y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chaná, el año 2017. Se utilizó los siguientes métodos: método general (el método científico) y métodos específicos (método

deductivo e inductivo). El tipo de investigación que se utilizó fue aplicado, el nivel de investigación fue correlacional, de diseño descriptivo, correlacional simple. La conclusión que se obtuvo del estudio fue que el liderazgo incide significativamente sobre la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chaná, en el año 2017. Esta decisión se sustenta con el valor obtenido de la prueba de *Chi-cuadrado* con un nivel de significancia de 0.000 ( $p=0.000<0.05$ ).

Jáuregui (2015) desarrolló un estudio en la ciudad de Junín titulado, “*El liderazgo del director y la gestión administrativa en la Institución Educativa “YANEC”, distrito de San Pedro de Cajas, Provincia-Tarma-Departamento de Junín, UGEL 301, 2014*”. El objetivo fue determinar el grado de relación que existe entre el liderazgo del director y la gestión administrativa. El diseño fue no experimental, de tipo correlacional y la muestra estuvo conformada por 150 docentes. Los resultados indicaron que el liderazgo democrático del director y la gestión administrativa tienen una relación positiva; en torno de la segunda hipótesis existió una relación positiva entre el liderazgo autoritario del director y la gestión administrativa; respecto de la tercera hipótesis existió una relación positiva entre liderazgo liberal del director y la gestión administrativa; y finalmente, respecto de la cuarta hipótesis, el liderazgo transformacional del director tuvo una relación positiva con la gestión administrativa. Se concluyó que existe relación moderada entre liderazgo del director y la gestión administrativa en la institución de estudio.

Chipana (2015) publicó un estudio realizado en la ciudad de Lima, el cual tituló: “*Liderazgo directivo y gestión administrativa en las instituciones educativas de la UGEL N° 15 Huarochirí, 2015*”. Esta investigación tuvo el objetivo de determinar la relación entre el liderazgo directivo y gestión administrativa de las instituciones educativas de la UGEL N° 15 Huarochirí, 2015. El

estudio corresponde a un diseño no experimental, de enfoque cuantitativo, tipo correlacional. La población estuvo conformada por 7 Instituciones educativas de la cuenca del valle de Santa Eulalia Huarochirí; luego se trabajó el muestreo probabilístico, aleatorio simple, utilizando la fórmula para población finita con un nivel de confianza al 95%, resultando la muestra total de 69 docentes. A quienes se les aplicó dos cuestionarios de 20 ítems por variable. Mediante el coeficiente de correlación de Spearman con 0.982 y un  $p = 0.000$ , indicando una correlación directa y significativa, lo cual permitió rechazar la hipótesis nula y aprobar la hipótesis alternativa; es decir, se concluyó que existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y la gestión administrativa, en las I.E. de la UGEL N° 15, Huarochirí.

#### **1.4. Marco conceptual**

**Liderazgo servidor.** El deseo natural de servir primero y liderar después (Greenleaf, 1977).

**Gestión administrativa.** Función de dirección ejercida en los niveles altos y medios de una institución, destinados a garantizar el desarrollo objetivo de los procesos administrativos (Chiavenato, 2001).

**Servicio Educativo Hogar y Salud.** Librería multidisciplinaria, desarrollada en la venta de libros y materiales educativos, de familia y salud, con sucursales en todo el Perú (UPN, 2017).

**Planificación.** Es diseñar en dónde quieres estar e identificar las maneras de alcanzarlo (Paredes, 2003).

**Organización.** Es la manera como se ordenan las actividades planificadas, permitiendo una estructuración y sistematización funcional de tareas y autoridad (Piña, 2002).

**Dirección.** Es dirigir, mandar, influir y motivar a los colaboradores, para que realicen tareas esenciales (Sorados, 2010).

**Control.** Es comprobar si los resultados están en correlación con los objetivos propuestos (Piña, 2012).

**Asociación General.** Es la más alta unidad organizacional representativa en la administración de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, dirigiendo así las operaciones de dicho ente eclesiástico en todo el mundo (UPN, 2017).

## **CAPÍTULO II**

### **EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **2.1. Planteamiento del problema**

##### **2.1.1. Descripción de la realidad problemática**

Esta investigación pretendió estudiar el liderazgo servidor de los directivos y su relación con la gestión administrativa del Servicio Educacional Hogar y Salud. A pesar de que son muchas las definiciones y los enfoques del liderazgo que hoy se difunden, este trabajo científico abordó lo concerniente al ejercicio del liderazgo servidor, uno de los enfoques de liderazgo más investigados por la comunidad académica de los Estados Unidos y otros países primermundistas. Robert Greenleaf, dejando un legado al mundo, se ha interesado en estudiar detallada y diligentemente el trabajo del líder siervo. Para el autor, el liderazgo ha provenido de un poder que se otorga a alguien, normalmente en procedencia de un estatus organizativo, siendo conscientes de que ese poder se puede quitar si no le hace bien a la organización.



Este ha sido uno de los motivos por los que se eligió el enfoque de liderazgo servidor, dado que tiene un auge de investigaciones muy importantes y emergentes para el mundo empresarial; y a su vez, sufre una carencia muy notoria de investigaciones latinas.

Por otro lado, se ha creído necesario describir el contexto y trasfondo histórico de la institución que le ha dado razón a este estudio científico; en tal sentido, se hace referencia a la Asociación Servicio Educativo Hogar y Salud (SEHS). Esta es una agencia internacional sin fines de lucro, creada con el propósito de cooperar con las personas, empresas e instituciones públicas y privadas: capacitando, orientando y fomentando la salud integral y el bienestar familiar como base de un eficiente desarrollo personal y rendimiento laboral; poniendo al alcance de la sociedad, herramientas que ayuden a tomar buenas decisiones para la felicidad holística del ser humano. En tal sentido, el SEHS actualmente viene difundiendo esta cosmovisión en 8 países de Sudamérica: Argentina, Paraguay, Uruguay, Chile, Ecuador, Brasil, Bolivia y Perú (Dávila y Meza, 2016). En seguida, para conocimiento de toda la comunidad científica se detallará cómo fue el inicio de esta institución en el Perú.

Es posible que Peverini (1988) relate muy bien los inicios remontados a 1897, donde ciertos vendedores voluntarios (también identificados por su Institución bajo el título de *Colportores*) de Santiago de Chile, vinieron al Perú para realizar actividades propias de su trabajo, sin saber que algo doloroso pasaría; aquellos personajes fueron aprisionados por la distribución de libros con contenido cristiano, ocurrido esto, ellos decidieron volver a su país. Para agosto de 1898 ya habían siete voluntarios extranjeros que se sostenían por la venta de esta literatura cristiana, aquellos fueron los inicios de los primeros vendedores que distribuían los ejemplares de la Asociación Casa Editora Sudamérica (ACES, principal institución publicadora de la literatura que ofrece el SEHS

de Lima) en el Perú, entre los cuales se encontraba José Luis Escobar, Víctor Thomann y Fernando F. Osorio, quienes trabajaron vehementemente dándole vida a esta institución en la capital del país, Lima.

La Biblia y otros libros religiosos siempre ocupaban un lugar primordial en las mercaderías de estos vendedores. Para el año 1900 ya había distribuidores de la Revista El Faro, de la ACES. En 1902, Enrique Balada fue enviado desde Chile como vendedor para la ciudad de Lima. Para entonces, dos vendedores encontraron suscriptores anuales para la revista que distribuía el ACES, permitiendo un trabajo más sostenido en el tiempo. En 1905 ya se leían periódicos y libros en el centro de Lima, Chorrillos, Barranco, La Magdalena y Miraflores. El 04 de noviembre de este mismo año, F. L. Perry organizó un grupo de vendedores para un trabajo especial; de los cuales los más renombrados eran Ramón Beltrán S. y Julio Nerio Espinoza. Al respecto, conviene decir que los investigadores refieren el año de 1906 como el inicio de la Misión Peruana, una institución dirigida por la Iglesia Adventista del Séptimo Día, este año puede ser considerado también el inicio del SEHS en el Perú bajo el amparo de una entidad nacional.

Sin embargo, desde enero de 1910, una revista de la Asociación Casa Editora Sudamérica tuvo presencia en Chile, Bolivia, Argentina, Paraguay, Uruguay, Ecuador y Perú. Ya para esta fecha se organizó la primera asamblea en la ciudad de Lima llamada: “Instituto de Colportores”. Este evento fue dirigido para los vendedores de aquellos ejemplares, de los cuales asistieron 18; entre estos se encontraba Fernando F. Osorio (de 14 años) y Manuel Z. Camacho, quienes fueron instruidos en los principios del sano vivir, brindando masajes, tratamientos hidroterapéuticos, orientación sobre el régimen alimenticio apropiado, entre otros temas de gran importancia.

Es así como los líderes de tal asamblea lograron tener una nota firmada por el Ministro de Fomento del Gobierno Peruano, quien recomendaba los libros, revistas; además, autorizaba su distribución y venta; junto a otra similar nota por el Ministro de Gobierno y Política. Más tarde, el 31 de mayo de 1910 otro voluntario norteamericano llamado Fernando Stahl vendió variedad de libros junto a la única revista de salud que para entonces circulaba: “Salud y Vida” (Peverini, 1988). Es prudente recordar que, desde antes de 1906, ya se conocía sobre la distribución de libros junto a otras obras de necesidad social (Alomía, 1996).

Según señala Greenleaf (2011), para el año de 1992, la “*Revista Adventista*” conmemoró 100 años de distribución en toda Sudamérica; en tal sentido, fue ésta una celebración muy importante para la Casa Publicadora y el Servicio Educacional Hogar y Salud. Según hace referencia el historiador, la Asociación General dio nombre a lo que hoy se llama Servicio Educacional Hogar y Salud, entidad con presencia en varios lugares del mundo.

Fue el año 1996 cuando en el Perú se oficializa el Servicio Educacional Hogar y Salud ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT, 2018), este abre su primera tienda en Miraflores, para que desde allí la librería atienda la necesidad de todo el Perú (figura 1). Sin embargo, con el crecimiento de esta sede, la administración se ve comprometida en formalizar una nueva; en este sentido, por el año 2008, el SEHS Norte abre sus librerías para dividir el trabajo que hasta entonces se realizaba, y a partir de la fecha se atendiera con exclusividad a las ciudades ubicadas en el norte del Perú (figura 2).

e-consultaruc.sunat.gob.pe/dl-ti-itmrconsruc/jcr500Alias  
 Fullcarga ... TITAN MPay Recarga Hub the hot games sexy picture funny apps Empire Google Bienvenido a Facebo Banco de Crédito>>E Ac@demico musica en linea de Jo

<b>Número de RUC:</b>	20332191056 - ASOCIACION SERVICIO EDUCACIONAL HOGAR Y SALUD		
<b>Tipo Contribuyente:</b>	ASOCIACION		
<b>Nombre Comercial:</b>	SEHS		
<b>Fecha de Inscripción:</b>	03/09/1996	<b>Fecha de Inicio de Actividades:</b>	01/09/1996
<b>Estado del Contribuyente:</b>	ACTIVO		
<b>Condición del Contribuyente:</b>	HABIDO		
<b>Dirección del Domicilio Fiscal:</b>	AV. COMANDANTE ESPINAR NRO. 620 (ALT CRUCE CON ANGAMOS) LIMA - LIMA - MIRAFLORES		
<b>Sistema de Emisión de Comprobante:</b>	MANUAL/COMPUTARIZADO	<b>Actividad de Comercio Exterior:</b>	SIN ACTIVIDAD
<b>Sistema de Contabilidad:</b>	COMPUTARIZADO		
<b>Actividad(es) Económica(s):</b>	9499 - ACTIVIDADES DE OTRAS ASOCIACIONES N.C.R.		
<b>Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):</b>	FACTURA		
<b>Sistema de Emisión Electrónica:</b>	-		
<b>Emisor electrónico desde:</b>	-		
<b>Comprobantes Electrónicos:</b>	-		
<b>Afiliado al PLE desde:</b>	01/01/2014		
<b>Padrones :</b>	NINGUNO		

[Información Histórica](#)
[Deuda Coactiva](#)
[Omissiones Tributarias](#)
[Cantidad de Trabajadores y/o Prestadores de Servicio](#)  
[Actas Probatorias](#)  
[Representante\(s\) Legal\(es\)](#)
[Establecimiento\(s\) Anexo\(s\)](#)

[Version Imprimible](#)
 e-mail  [enviar](#)  
 Copyright © SUNAT 1997 - 2018




Figura 1. Asociación Servicio Educativo Hogar y Salud-1996 (Fuente: SUNAT, 2018)

e-consultaruc.sunat.gob.pe/dl-ti-itmrconsruc/jcr500Alias  
 Fullcarga ... TITAN MPay Recarga Hub the hot games sexy picture funny apps Empire Google Bienvenido a Facebo Banco de Crédito>>E Ac@demico musica en linea de Jo

<b>Número de RUC:</b>	20518185552 - ASOCIACION SERVICIO EDUCACIONAL HOGAR Y SALUD DEL NORTE		
<b>Tipo Contribuyente:</b>	ASOCIACION		
<b>Nombre Comercial:</b>	SEHS - NORTE		
<b>Fecha de Inscripción:</b>	30/01/2008	<b>Fecha de Inicio de Actividades:</b>	01/02/2008
<b>Estado del Contribuyente:</b>	ACTIVO		
<b>Condición del Contribuyente:</b>	HABIDO		
<b>Dirección del Domicilio Fiscal:</b>	AV. ESPAÑA NRO. 646 URB. CHACRA COLORADA (2DO Y 3ER PISO) LIMA - LIMA - BREÑA		
<b>Sistema de Emisión de Comprobante:</b>	MANUAL/MECANIZADO/COMPUTARIZADO	<b>Actividad de Comercio Exterior:</b>	IMPORTADOR
<b>Sistema de Contabilidad:</b>	COMPUTARIZADO		
<b>Actividad(es) Económica(s):</b>	93098 - OTRAS ACTIVIDAD. DE TIPO SERVICIO NCP		
<b>Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):</b>	FACTURA		
<b>Sistema de Emisión Electrónica:</b>	-		
<b>Emisor electrónico desde:</b>	-		
<b>Comprobantes Electrónicos:</b>	-		
<b>Afiliado al PLE desde:</b>	01/01/2014		
<b>Padrones :</b>	NINGUNO		

[Información Histórica](#)
[Deuda Coactiva](#)
[Omissiones Tributarias](#)
[Cantidad de Trabajadores y/o Prestadores de Servicio](#)  
[Actas Probatorias](#)  
[Representante\(s\) Legal\(es\)](#)
[Establecimiento\(s\) Anexo\(s\)](#)

[Version Imprimible](#)
 e-mail  [enviar](#)  
 Copyright © SUNAT 1997 - 2018




Figura 2. Asociación Servicio Educativo Hogar y Salud del Norte-2008 (Fuente: SUNAT, 2018)

En tal sentido, la Asociación Servicio Educacional Hogar y Salud (SEHS) es una institución de presencia mundial, no lucrativa, tiene la finalidad de cooperar con el desarrollo integral de la comunidad, fomentando la salud integral y el bienestar familiar. De esta manera, la misión del SEHS es “Llevar, por medio de las publicaciones literarias, el triple mensaje angélico a todos los habitantes del mundo”.

Además, el SEHS trabaja con la visión de “Ser, por la gracia de Dios un ministerio reconocido por su excelencia en la distribución de publicaciones, promoviendo calidad de vida física, mental y espiritual, preparando a las personas para una vida más plena”. Es decir, queda completamente definido que el Servicio Educacional Hogar y Salud es una organización singular, prepara a una sociedad más culta, con el fin de enfrentar los desafíos sociales en el hogar, ya sea que se involucre la salud física, mental o espiritual.

En efecto, se ha creído necesario observar cuidadosamente la aplicación de este modelo de liderazgo siervo en los directivos del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima y la gestión administrativa de la misma institución, porque es una entidad con una misión y filosofía diferenciadora; la alta dirección del SEHS da por entendido que el liderazgo tiene poco o nada que mejorarse, porque naturalmente ésta es una entidad que promueve el cuidado al talento humano. Así, este estudio se retroalimentó por ciertas experiencias de personas afiliadas en algún momento a la institución, y detectándose algunos faltantes a los indicadores propios del liderazgo que, sin duda alguna, en ciertas circunstancias puede estar entorpeciendo el desarrollo del SEHS como un todo organizacional. Viéndose en la necesidad de efectuar un estudio que permita retratar la realidad problemática con cifras estadísticamente comprobadas, para luego aplicar mejoras puntuales, con el propósito de hacerse más competitivos cada vez.

Finalmente, a través de la exposición de este estudio, se amplían los conceptos tradicionales de aquellos factores críticos que inciden en la gestión administrativa, se analizan las variables relacionadas con la misma y se profundiza en los elementos que inciden sobre estos factores. Existe lastimosamente el riesgo de que, con el afán de cumplir metas, alcanzar números y sostener financieramente estas instituciones, se caiga en el error de no mantener lo más esencial; un liderazgo de servicio. Lo cual fue, es y será la razón de ser de estas organizaciones.

### **2.1.2. Antecedentes teóricos**

El liderazgo servidor y la gestión administrativa son las variables de este estudio, las mismas que se escudriñaron detenidamente, para efectos de una mayor comprensión en la evolución conceptual recogida de la revisión literaria antes detallada.

En ese sentido, el líder siervo sabe y reconoce que debe estar muy preparado y utilizar diferentes herramientas y métodos que le ayuden a ser mejor persona y a facilitar su labor con los seguidores (Valencia y Quintero, 2012).

Consecuentemente, la gestión administrativa no es algo opcional en el rubro empresarial, sino más bien, una necesidad prioritaria. Cuando los elementos de la gestión administrativa, conocidos como planificación, organización, dirección y control, se consideran independientes el uno del otro, entonces comenzará a afectar la armonía de la institución. La gestión administrativa es el resultado de la integración de cada uno de estos elementos; es decir, cada quien se correlaciona entre sí, guardando a su vez un orden sistémico altamente esencial para óptimos resultados (Chiavenato, 2001).

### **2.1.3. Definición del problema**

#### **2.1.3.1. Problema principal**

¿Existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la gestión administrativa del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima?

#### **2.1.3.2. Problemas específicos**

- a. ¿Existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la planificación del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima?
- b. ¿Existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la organización del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima?
- c. ¿Existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la dirección del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima?
- d. ¿Existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y el control del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima?

## **2.2. Finalidad y objetivos de la investigación**

### **2.2.1. Finalidad**

A corto plazo, este estudio tiene un alcance de gran importancia para el Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima y, a su vez, en las filiales de todo el Perú. El aporte teórico que brindará se cree que es valioso también, dado que este estilo de liderazgo es una variable pocas veces estudiada en países latinoamericanos, y se estima que ayudará en la continuidad de otras investigaciones del rubro.

A largo plazo, este estudio tiene un mayor alcance empresarial, porque se espera que las organizaciones de cualquier rubro puedan aplicar el estilo de liderazgo servidor. Se estima que los resultados obtenidos en la investigación también puedan despertar el interés en desarrollarlo, difundirlo y practicarlo, para tener una sociedad más correcta y estable.

## **2.2.2. Objetivo general y específicos**

### **2.2.2.1. Objetivo general.**

Determinar si existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la gestión administrativa del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima.

### **2.2.2.2. Objetivos específicos.**

- a. Determinar si existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la planificación del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima.
- b. Determinar si existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la organización del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima.
- c. Determinar si existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la dirección del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima.
- d. Determinar si existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y el control del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima.

## **2.2.3. Delimitación del estudio**

- Delimitación temporal. El periodo en el cual se realizó este estudio comprendió los meses de marzo-noviembre de 2018.



- Delimitación espacial. La investigación se desarrolló en el Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima.
- Delimitación social. La población de estudio estuvo conformada por el personal administrativo y ejecutivos de ventas del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima, capital del Perú.
- Delimitación conceptual. Los conceptos vertidos en este trabajo de investigación fueron de liderazgo servidor, gestión administrativa y conceptos afines.

#### **2.2.4. Justificación e importancia del estudio**

Este estudio es necesario, porque se conocerá la situación actual de liderazgo servidor en el Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima, con la finalidad de obtener indicadores estadísticos actuales sobre las variables de investigación, aportar en los puntos de mejora que se susciten con el tiempo.

El liderazgo ha sido estudiado como concepto en distintos campos sociales y observado como fenómeno por décadas en diferentes culturas. La producción bibliográfica que se ha desprendido es vasta y en crecimiento impresionante. Por ejemplo, se tiene la comparación de las cifras arrojadas por dos búsquedas en la red: una primera búsqueda realizada en un estudio el 20 de abril de 2013 (Navarro-Corona, 2016) y otra realizada para este registro el 24 de octubre de 2018 mediante el buscador “Google Scholar” arrojó 2.300.000 y 3.980.000 publicaciones relacionadas con el término *leadership*, respectivamente; otras 228.000 y 747.000 con el de *liderazgo*, respectivamente. En estas mismas fechas, una búsqueda en “Amazon.com”, ubicó 88.626 y 146.089 títulos relacionados con este tema, disponibles para su venta.

En consecuencia, la gestión administrativa es una necesidad primaria, para el manejo efectivo de una empresa y lograr los objetivos de la misma, dado que ésta proporciona al que la preside una metodología accesible y muy sencilla al aplicarla.

Teóricamente, este estudio se justifica, porque aportará al desarrollo del conocimiento en estas variables descritas: Liderazgo servidor y gestión administrativa.

### **2.3. Hipótesis y variables**

#### **2.3.1. Supuestos teóricos**

##### ***Liderazgo servidor.***

Esta variable se sustenta en la teoría de liderazgo siervo, servidor o servicial, creada por Robert K. Greenleaf en 1970, quien afirma que el servidor-líder es primero un siervo y que este inicia con un profundo deseo impulsado por el sincero deseo de servir y sólo servir. Y luego la voluntad de ejercer liderazgo se desarrolla (Marín y Páez, 2014). En forma concreta, Marín (2009) confirma que la teoría de liderazgo servidor de Greenleaf significa que se lidera para servir.

##### ***Gestión administrativa.***

Esta variable aguarda sus raíces en el proceso administrativo, el cual se encuentra fundamentado sobre la teoría de la Administración General de Henry Fayol, la que luego se convertiría en el auge del enfoque neoclásico. Esta teoría da origen a conceptos básicos sobre gestión administrativa (Chiavenato, 2001).

### **2.3.2. Hipótesis principal y específicas**

#### **2.3.2.1. Hipótesis principal.**

Existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la gestión administrativa del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima.

#### **2.3.2.2. Hipótesis específicas.**

- a. Existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la planificación del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima.
- b. Existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la organización del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima.
- c. Existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la dirección del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima.
- d. Existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y el control del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima.

### **2.3.3. Variables e indicadores**

#### **2.3.3.1. Variables de relación.**

- a. Liderazgo servidor (X). Se ha considerado las siguientes dimensiones: Integridad, humildad, siervo protector, cuidado a los demás, capacitación a los demás, desarrollo de otros, visión, establecimiento de metas, liderando, modelamiento, construcción de equipos y compartiendo la toma de decisiones.
- b. Gestión administrativa (Y). Se ha considerado las siguientes dimensiones: planificación, organización, dirección y control.

### **2.3.3.2. Definición operacional.**

- a. Liderazgo servidor (X), es el deseo natural de servir primero y liderar después.
- b. Gestión administrativa (Y), es el proceso sistemático de hacer las cosas, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización.

### CAPÍTULO III

#### MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.1. Población y muestra

##### 3.1.1. Población

La población del estudio estuvo conformada por un total de 300 trabajadores del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima, compuesta por 290 ejecutivos de ventas y 10 representantes del personal administrativo. Las características definidas son trabajadores de ambos sexos. Para conocer a composición de la población de este estudio se ha preparado una breve información:

Tabla 2  
*Población del estudio*

	Ejecutivos de ventas	Personal administrativo
1 Lima Centro Oeste	70	3
2 Lima Este	150	3
3 Lima Centro	30	2
4 Lima Sur	40	2
TOTAL	290	10

### **3.1.2. Muestra**

La muestra se obtuvo sobre la base del método probabilístico, de muestreo estratificado, mediante la fórmula para poblaciones finitas. La muestra fue extraída de la población total correspondiente a 300 trabajadores registrados y activos en la base de datos de Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima.

Una vez aplicada la fórmula, con base de un nivel de confianza del 95% y 5% de margen de error, se obtuvo una muestra válida de 135 trabajadores.

### **3.1.3. Tipo de muestreo**

Permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. En este estudio, el investigador realizó un muestreo probabilístico estratificado, dado que este tipo de muestreo se identifica por dividir a la población en estratos o grupos, debido a que las variables que debieron someterse al estudio demostraron cierta variabilidad (Kothari, 2004). Es necesario precisar que para este estudio se utilizó la nomenclatura presentada a continuación, para diferenciar las funciones de los trabajadores: Directivos, personal administrativo y ejecutivo de ventas.

- *Directivos*. Para el presente estudio son considerados bajo esta nomenclatura los que ejercen funciones directivas en el Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima, tales como: Departamental, Departamental asociado y Gerentes.
- *Personal administrativo*. Para el presente estudio son considerados bajo esta nomenclatura aquellos que cumplen la función de almacenero, cajero, asistente financiero, encargado de tienda y asistente de equipo.

- *Ejecutivo de ventas.* Para el presente estudio son considerados bajo esta nomenclatura aquellos que forman parte de la fuerza de ventas (Colportores, según nomenclatura confesional).

### 3.2. Diseño utilizado en el estudio

El presente estudio fue desarrollado con las consignas investigativas de un diseño no experimental; en armonía con esta concepción, no se realizó manipulación de la variable durante todo el proceso de la investigación. El tiempo empleado para la medición de las variables corresponde también a un estudio de corte transversal, recabando los datos en un momento determinado y planificado. El estudio fue elaborado bajo los protocolos correspondientes a un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo (Kothari, 2004).

*Esquema:*

$$M_1: O_x \text{ r } O_y$$

*Donde:*

**M** : Muestra de trabajadores del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima.

**r** : Correlación entre las dos variables estudiadas.

**O<sub>x</sub>** : Medición de liderazgo servidor.

**O<sub>y</sub>** : Medición de gestión administrativa.

### **3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Según Valderrama (2013) se utilizará la técnica de la encuesta, aplicando el cuestionario como instrumento de recolección de datos, para las variables de liderazgo servidor y gestión administrativa.

#### **3.3.1. Para liderazgo servidor**

Para medir la variable “*liderazgo servidor*”, se usó el cuestionario de Díaz y Suárez (2010), desarrollado en el área Metropolitana de la ciudad de Medellín - Colombia, denominado: “*El liderazgo servidor y su caracterización en la Iglesia Adventista*”. Este cuestionario contiene 60 reactivos y fue aplicado a 121 participantes con la intención de medir las siguientes dimensiones: Integridad (reactivos: 1, 13, 21, 31, 39), humildad (reactivos: 2, 22, 32, 40, 51), siervo protector (reactivos: 3, 14, 23, 41, 52), cuidado a los demás (reactivos: 4, 15, 33, 42, 53), capacitación a los demás (reactivos: 5, 16, 24, 34, 43), desarrollo de otros (reactivos: 6, 17, 25, 44, 54), visión (reactivos: 7, 26, 45, 55), establecimiento de metas (reactivos: 8, 27, 35, 46, 56), liderando (reactivos: 9, 47, 57, 59, 60), modelamiento (reactivos: 10, 18, 28, 36, 48), construcción de equipos (reactivos: 11, 19, 29, 37, 49, 58), y compartiendo la toma de decisiones (reactivos: 12, 20, 30, 38, 50).

El índice de consistencia interna de Cronbach, es desarrollado a partir de una fórmula general que sirve de herramienta, para analizar la consistencia interna de las pruebas, las propiedades de cada reactivo que la componen y los patrones de respuestas. El valor resultante se llama “coeficiente alfa” o “el alfa de Cronbach”. El estudio de Díaz y Suárez (2010) arrojó un coeficiente alfa de 0,70; el cual indica un nivel aceptable de confiabilidad interna.



### **3.3.2. Para gestión administrativa**

Para medir la variable “*gestión administrativa*”, se utilizó el cuestionario de Silvia Flores (2015), aplicado en la ciudad de Matagalpa (Nicaragua), cuyos resultados fueron mostrados en su investigación titulada: “*Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS, Jinotega*”. Su cuestionario fue administrado a 18 participantes. Dicho cuestionario está conformado por 23 reactivos que miden las 4 dimensiones de esta variable. Siendo éstas las dimensiones que intervienen: Planificación (reactivos: 1, 2, 3, 4, 5, 6), organización (reactivos: 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13), dirección (reactivos: 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20) y control (reactivos: 21, 22, 23).

El estudio revela que para el proceso de validación del instrumento se consultaron a 10 expertos: 4 maestros especialistas en el área de investigación, 3 administradores de empresas y 3 personas, quienes estarían sujetas a la aplicación del instrumento. Este proceso se realizó con el objetivo de validar el instrumento dentro del proceso investigativo y tomar sugerencias sobre la investigación.

### **3.4. Procesamiento de datos**

En este estudio se construyó una matriz de datos, usando el software Statiscal Package for Social Sciences (SPSS) Statistics - versión 24.0 para Windows, con el propósito de identificar y registrar los datos correspondientes a las variables e indicadores. El análisis estadístico se hizo considerando el objetivo de estudio, diseño de investigación, la naturaleza y escala de medición de las variables del estudio.

### **3.5. Aspectos éticos**

Santi (2016) indica que las consideraciones éticas no deberían faltar en ningún trabajo de investigación, porque este se encuentra a disposición de la entera crítica de la comunidad científica, porque estos afectan los derechos del investigador y la calidad de los datos obtenidos durante el proceso de dicho estudio. Siendo así, esta investigación se enmarcó bajo las siguientes consideraciones éticas:

#### **Ética en la explotación de investigaciones previas**

En este estudio se hizo referencia a los autores consultados en la revisión bibliográfica, respetando así los derechos de autor. En el espacio correspondiente de este documento se registraron los datos necesarios según la norma de redacción adherida, además se visualizó los datos en donde el autor publicó dicha obra en referencia.

#### **Ética en el estudio institucional**

Esta investigación se llevó a cabo con autorización previa de la organización que ha sido objeto de estudio, bajo la aprobación del director del Instituto del Estudiante Colportor (IDEC), existiendo una aceptación enfática del estudio y la responsabilidad voluntaria en la entrega de la publicación oficial de los resultados mediante un artículo derivado de la presente investigación.

#### **Ética en la recolección de los datos**

Este estudio asegura la participación voluntaria y anónima de los encuestados, así como la confiabilidad de los datos al ser recopilados de las diferentes zonas de Lima, Perú.

## **Ética en la publicación de los datos**

Este estudio da certeza de que la participación de los encuestados fue voluntaria y anónima, así como la confiabilidad en el procesamiento de los datos antes de ser publicados, sabiendo que el uso de los mismos se ha destinado exclusivamente para asuntos académicos y estrictamente estadísticos.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1. Presentación de resultados**

Para efectos de la presente investigación, se encuestaron a 205 trabajadores, personal administrativo y ejecutivos de ventas, de los cuales se excluyeron 70, por lo que se realizó los análisis estadísticos de 135 encuestas correctamente rellenas. Además de las variables principales de este estudio, se consideraron cuatro variables demográficas, con el fin de identificar las características generales de la población de estudio: edad, género, función y sede (lugar de trabajo).

A continuación, se presentan los resultados descriptivos de las características de la población de estudio, a su vez los resultados de los análisis estadísticos descriptivo correlacional entre liderazgo servidor y gestión administrativa, a partir de los datos obtenidos de la muestra de 135 trabajadores del SEHS de Lima, respondiendo de este modo al planteamiento del problema general, así como a los problemas específicos, detallando a su vez el contraste de hipótesis correspondiente:

#### 4.1.1. Datos sociodemográficos

Tabla 3  
*Datos sociodemográficos*

Datos sociodemográficos		n	%
Edad	De 25 años a menos	100	74
	De 26 a 35 años	20	15
	De 36 a 45 años	3	2
	De 46 a 55 años	8	6
	De 56 años a más	4	3
Sexo	Masculino	73	54
	Femenino	62	46
Función	Personal administrativo	7	5
	Ejecutivo de ventas	128	95
Sede	Lima Centro Oeste (MICOP)	39	29
	Lima Este (APCE)	55	41
	Lima Centro (APC)	30	22
	Lima Sur (MPCS)	11	8

En cuanto a las características sociodemográficas, en la Tabla 3 se observa que los participantes de la investigación fueron un total de 135. Sobre el rango de edad de los participantes donde se concentró la mayor proporción fue del 74%, identificando a los de 25 años a menos; y el rango de menor representación fue el 2%, que simbolizaba a los de 36 a 45 años. Con respecto al sexo de los participantes, más de la mitad (54%) fueron varones y el 46% mujeres. Sobre la función que ejercía, el 95% fueron ejecutivos de ventas y solo el 5% realizaba tareas administrativas. La sede donde laboraban los participantes con mayor representatividad fue en Lima Este (APCE) con el 41%, y el 8% con menor representatividad en Lima Sur (MPCS).

#### 4.1.2. Liderazgo servidor

##### 4.1.2.1. Niveles de liderazgo servidor.

Tabla 4  
*Niveles estadísticos de liderazgo servidor y dimensiones*

Variable y dimensiones	Niveles						Total	
	Bajo		Moderado		Alto		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Liderazgo servidor	35	26	67	50	33	24	135	100
Integridad	50	37	61	45	24	18	135	100
Humildad	48	36	59	44	28	21	135	100
Siervo protector	55	41	56	41	24	18	135	100
Cuidado a los demás	56	41	58	43	21	16	135	100
Capacitación a los demás	48	36	63	47	24	18	135	100
Desarrollo de otros	53	39	58	43	24	18	135	100
Visión	70	52	50	37	15	11	135	100
Establecimiento de metas	48	36	55	41	32	24	135	100
Liderando	55	41	55	41	25	19	135	100
Modelamiento	36	27	71	53	28	21	135	100
Construcción de equipos	37	27	65	48	33	24	135	100
Compartiendo la toma de decisiones	40	30	65	48	30	22	135	100

En la tabla 4, se observa los niveles de la variable liderazgo servidor de los directivos, que perciben los 135 trabajadores del SEHS de Lima. Donde se detalla que el 24% de la población de estudio describe niveles altos de liderazgo servidor; es decir, estos identifican una fuerte tendencia a estar totalmente de acuerdo que sus líderes son quienes influyen en ellos con un carácter íntegro y servidor, siendo humildes al momento de aceptar sus errores, distribuyendo las tareas pensando en las capacidades de rendimiento de sus colaboradores; asimismo tienen el propósito de entrenar y empoderar a sus trabajadores utilizando sus habilidades, con el fin de que ellos desarrollen su liderazgo. Por otro lado, la mitad de los encuestados detectaron niveles moderados de liderazgo servidor, y solo el 26% de ellos refirieron niveles bajos. En cuanto a sus dimensiones, se observa que las características de establecimiento de metas y construcción de equipos, fueron las que obtuvieron un porcentaje significativo, siendo que el 24% de los encuestados consideran que estas

dos características son las más resaltantes de un liderazgo servidor en sus directivos. Asimismo, se contempla que más de la mitad (52%) de los participantes perciben que sus líderes poseen niveles bajos de visión en cuanto a la labor que realizan; es decir, que estos no están enteramente comprometidos con los objetivos y metas a futuro. De igual forma, se percibe que en las dimensiones siervo protector, cuidado a los demás y liderando, el 41% de la muestra de estudio perciben niveles bajos de estas características en sus líderes, considerando que son indicadores esenciales en un liderazgo servidor, esto revela una fuerte necesidad de tomar medidas correctivas para revertir la situación a estándares más óptimos.

#### **4.1.2.2. Resultados descriptivos de liderazgo servidor según dato sociodemográfico.**

*a. Niveles de liderazgo servido según sexo:*

Tabla 5  
*Niveles de liderazgo servidor según sexo*

Sexo	Liderazgo Servidor						Total	
	Bajo		Moderado		Alto		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Masculino	23	32	34	47	16	22	73	100
Femenino	12	19	33	53	17	27	62	100
Total	35	26	67	50	33	24	135	100

Se observa en la tabla 5, que de la población total 73 fueron de género masculino, de los cuales el 32% declararon niveles bajos de liderazgo servidor en sus directivos; es decir, este grupo de género percibe que sus directivos carecen de características fieles al modelo de servicio, mientras que el 47% describe niveles moderados de la misma y solo el 22% de varones evidencian conocer niveles altos de liderazgo servidor, este porcentaje se le atribuye al grupo de directivos que hace un trabajo de influencia efectiva en los colaboradores de la organización. En cuanto al género femenino que fueron parte de este estudio, se contempla que el 53% describe niveles

moderados de la variable ya mencionada, y a su vez, el 19% de ellas perciben que sus directivos tienen un nivel bajo en este modelo de liderazgo, este porcentaje se le atribuye al grupo de directivos que no consideran al liderazgo servidor como un modelo efectivo para ejercer una influencia positiva en los colaboradores de la institución.

*b. Niveles de liderazgo servido según edad:*

Tabla 6  
*Niveles de liderazgo servidor según edad*

Edad	Liderazgo Servidor						Total	
	Bajo		Moderado		Alto		n	%
	n	%	n	%	n	%		
De 25 años a menos	24	24	52	52	24	24	100	100
De 26 a 35 años	10	50	5	25	5	25	20	100
De 36 a 45 años	0	0	2	67	1	33	3	100
De 46 a 55 años	0	0	6	75	2	25	8	100
De 56 años a más	1	25	2	50	1	25	4	100
Total	35	26	67	50	33	24	135	100

Seguidamente, en la tabla 6 se describe que el mayor porcentaje de participación por rango de edades se concentra en la de 25 años a menos. En referencia al número de encuestados, los de 25 años a menos fueron un grupo altamente representativo, que percibió un nivel bajo de liderazgo servidor en sus directivos, significando un 24% de este rango de edad. Por otra parte, los encuestados de 36 a 45 años fueron un grupo poco representativo, el cual percibió un nivel moderado de liderazgo servidor en sus directivos, significando un 67% de este rango de edad. Finalmente, los encuestados de 25 años a menos, fueron un grupo altamente representativo, que percibió un nivel alto de liderazgo servidor en sus directivos, significando un 24% de este rango de edad.



*c. Niveles de liderazgo servidor según función:*

Tabla 7  
*Niveles de liderazgo servidor según función*

Función	Liderazgo Servidor						Total	
	Bajo		Moderado		Alto		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Personal administrativo	1	14	5	71	1	14	7	100
Ejecutivo de ventas	34	27	62	48	32	25	128	100
Total	35	26	67	50	33	24	135	100

A continuación, la tabla 7 describe que el mayor porcentaje de participación por función de los colaboradores estuvo concentrado en los ejecutivos de ventas. En ese sentido, los encuestados que cumplían la función de ejecutivos de ventas fue un grupo altamente representativo, que percibió un nivel bajo de liderazgo servidor en sus directivos, significando un 27% del total de este segmento. Sin embargo, los encuestados que cumplían la función de personal administrativo fue un grupo altamente representativo, que percibió un nivel moderado de liderazgo servidor en sus directivos, significando un 71% del total de este segmento. Entre tanto, los encuestados que cumplían la función de ejecutivos de ventas fue un grupo discretamente representativo, que percibió un nivel alto de liderazgo servidor en sus directivos, significando un 25% del total de este segmento; es decir, para este grupo de encuestados sus directivos están completamente comprometidos en efectuar acciones claras de liderazgo servidor.

*d. Niveles de liderazgo servidor según sede:*

Tabla 8

*Niveles de liderazgo servidor según sede*

Sede	Liderazgo Servidor						Total	
	Bajo		Moderado		Alto		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Lima Centro Oeste (MICOP)	7	18	20	51	12	31	39	100
Lima Este (APCE)	17	31	26	47	12	22	55	100
Lima Centro (APC)	8	27	14	47	8	27	30	100
Lima Sur (MPCS)	3	27	7	64	1	9	11	100
Total	35	26	67	50	33	24	135	100

Se aprecia en la tabla 8 que, el mayor porcentaje de participación por función de los colaboradores estuvo concentrado en la sede de Lima Este (APCE). De los que percibieron un nivel alto de liderazgo servidor en sus directivos, el grupo más representativo fue de la sede de Lima Centro Oeste (MICOP), con 31% del total de este segmento. Por otro parte, entre los que percibieron un nivel moderado de liderazgo servidor en sus directivos, el grupo menos representativo fue de la sede de Lima Sur (MPCS), con 64% del total de este segmento. Sin embargo, de los que percibieron un nivel bajo de liderazgo servidor en sus directivos, el grupo de mayor representación fue de la sede de Lima Este (APCE), con 31% del total de este segmento.

### 4.1.3. Gestión administrativa

#### 4.1.3.1. Niveles de gestión administrativa.

Tabla 9

*Niveles estadísticos de gestión administrativa y dimensiones*

Variable y dimensiones	Niveles						Total	
	Bajo		Moderado		Alto		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Gestión Administrativa Total	37	27	72	53	26	19	135	100
Planificación	49	36	63	47	23	17	135	100
Organización	36	27	70	52	29	21	135	100
Dirección	45	33	67	50	23	17	135	100
Control	45	33	76	56	14	10	135	100

En la tabla 9, se observa los niveles de gestión administrativa por 135 trabajadores del SEHS de Lima, donde se evidencia que solo el 19% de la población de estudio describe niveles altos de esta variable; es decir, estas personas consideran que sus directivos están altamente comprometidos con seguir un proceso ordenado en su tarea diaria, con el propósito de orientar y equilibrar sus acciones para alcanzar las metas establecidas por la institución; mientras que el 53% describe niveles moderados, y el 27% niveles bajos. En cuanto a sus dimensiones, la planificación y dirección solo han alcanzado 17 % cada una en niveles altos; es decir, estos directivos manifiestan habilidades de planificación porque elaboran planes efectivos, conocen el proceso bastante bien, participan activamente del mismo y lo divulgan; sus destrezas en la dirección son percibidas porque usan una comunicación positiva, lideran generando confianza, toman decisiones efectivas adelantándose a los cambios y ejecutan óptimas políticas motivacionales. En cuanto a la organización, el 52% de los directivos del SEHS de Lima suelen cumplir con los estándares de organización de manera moderada al definir y designar inteligentemente las actividades laborales. Por otra parte, en cuanto a la dimensión de control, el 33% de los encuestados opinan que sus directivos tienen niveles bajos; es decir, no hay participación activa en esta parte del proceso

administrativo, no hay supervisión del desempeño y existe poca aplicación de instrumentos de control en la institución.

#### **4.1.3.2. Resultados descriptivos de gestión administrativa según dato sociodemográfico.**

a. *Niveles de gestión administrativa según sexo:*

Tabla 10  
*Niveles de gestión administrativa según sexo*

Sexo	Gestión Administrativa						Total	
	Bajo		Moderado		Alto		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Masculino	22	30	37	51	14	19	73	100
Femenino	15	24	35	56	12	19	62	100
Total	37	27	72	53	26	19	135	100

Se observa en la tabla 10 que, del total de la muestra de estudio, 62 personas fueron de género femenino, de las cuales el 24% describe niveles bajos y el 56% de ellas declararon niveles moderados en cuanto a la variable gestión administrativa. Sin embargo, un 19% de ellas perciben niveles altos de la variable en mención; es decir, este grupo de género percibe que sus directivos siguen diligentemente un proceso sistemático con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización. En cuantos al género masculino, se contempla que del total de participantes de este género, el 51% describe niveles moderados de gestión administrativa, y a su vez el 19% de ellos perciben que sus directivos tienen un nivel alto, solo el 30% del total de varones le atribuye niveles bajos de gestión administrativa a sus directivos; es decir, para este grupo de personas sus directivos están menos comprometidos con aplicar procedimientos básicos de planificación, organización, dirección y control en la institución.

b. *Niveles de gestión administrativa según edad:*

Tabla 11

*Niveles de gestión administrativa según edad*

Edad	Gestión Administrativa						Total	
	Bajo		Moderado		Alto		n	%
	n	%	n	%	n	%		
De 25 años a menos	27	27	56	56	17	17	100	100
De 26 a 35 años	7	35	8	40	5	25	20	100
De 36 a 45 años	1	33	2	67	0	0	3	100
De 46 a 55 años	1	13	4	50	3	38	8	100
De 56 años a más	1	25	2	50	1	25	4	100
Total	37	27	72	53	26	19	135	100

La tabla 11 describe que, en esta variable el menor porcentaje de participación por rango de edades está entre los 36 a 45 años. En ese sentido, el 38% del total de encuestados del rango de 46 a 55 años, cree que sus directivos aplican un nivel alto de gestión administrativa haciendo cumplir todo lo estrictamente necesario para su buen funcionamiento, siendo este el porcentaje más elevado. En referencia al número de encuestados, entre los de 25 años a menos, el 56% percibió un nivel moderado de gestión administrativa en sus directivos. Por otra parte, del total de los encuestados de 26 a 35 años, solo el 25% percibió un nivel alto de esta variable y del rango de 36 a 45 años no hubo ningún participante que calificara como nivel alto a la variable en descripción. Sin embargo, del total de encuestados que oscilaban entre 46 a 55 años, el 13% de ellos afirmaron que sus directivos solo demuestran un nivel bajo en su gestión administrativa. Finalmente, del total de encuestados de 56 años a más, únicamente el 25% considera que sus directivos tienen un nivel alto de gestión administrativa en las actividades diarias de la organización.

c. *Niveles de gestión administrativa según función:*

Tabla 12

*Niveles de gestión administrativa según función*

Función	Gestión Administrativa						Total	
	Bajo		Moderado		Alto		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Personal administrativo	3	43	3	43	1	14	7	100
Ejecutivo de ventas	34	27	69	54	25	20	128	100
Total	37	27	72	53	26	19	135	100

En la tabla 12, se describe que el menor porcentaje de participación por función de los colaboradores estuvo concentrado en el personal administrativo. En ese sentido, los encuestados que cumplían la función de ejecutivos de ventas alcanzaron mayor representatividad en el primer nivel, siendo que el 20% del total de ellos percibió un nivel alto de gestión administrativa en sus directivos. Sin embargo, los encuestados que cumplían la función de personal administrativo alcanzaron menor representatividad en el segundo nivel, siendo que el 43% del total de ellos percibió un nivel moderado de gestión administrativa en sus directivos. Por otra parte, los encuestados que cumplían la función de personal administrativo alcanzaron mayor representatividad en el tercer nivel, siendo que el 43% del total de ellos percibió un nivel bajo de gestión administrativa en sus directivos; es decir, los colaboradores que trabajan más de cerca con los directivos fueron aquellos que percibieron una escasa armonía con las acciones conjuntas que permiten que la institución esté perfectamente gestionada.

d. *Niveles de gestión administrativa según sede:*

Tabla 13

*Niveles de gestión administrativa según sede*

Sede	Gestión Administrativa						Total	
	Bajo		Moderado		Alto		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Lima Centro Oeste (MICOP)	5	13	26	67	8	21	39	100
Lima Este (APCE)	18	33	26	47	11	20	55	100
Lima Centro (APC)	9	30	16	53	5	17	30	100
Lima Sur (MPCS)	5	45	4	36	2	18	11	100
Total	37	27	72	53	26	19	135	100

Seguidamente, la tabla 13 presenta que el menor número de participación de los colaboradores estuvo concentrado en la sede de Lima Sur (MPCS). Sin embargo, los encuestados pertenecientes a la sede de Lima Sur (MPCS) alcanzaron mayor representatividad en el tercer nivel, siendo que el 45% del total de ellos percibió un nivel bajo de gestión administrativa en sus directivos. En tal sentido, los encuestados pertenecientes a la sede de Lima Centro (APC) alcanzaron una considerable representatividad en el segundo nivel, siendo que el 53% del total de ellos percibió un nivel moderado de gestión administrativa en sus directivos. Por otra parte, los encuestados pertenecientes a la sede de Lima Centro Oeste (MICOP) alcanzaron mayor representatividad en el primer nivel, siendo que el 21% del total de ellos percibió un nivel alto de gestión administrativa en sus directivos; es decir, consideran que sus líderes aplican con diligencia una serie de etapas para lograr una máxima eficiencia en el logro de los objetivos institucionales.

## 4.2. Resultados inferenciales

La información que se presenta a continuación forma parte de la estadística que servirá de validación para las conclusiones y recomendaciones de este estudio. Dicha información será presentada con mayor detalle en esta sección, para contrastar las hipótesis planteadas en la presente investigación:

Tabla 14  
*Prueba de normalidad*

Variables	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	p
Liderazgo Servidor	.070	135	,200
Gestión Administrativa	.048	135	,098
Planificación	.110	135	,000
Organización	.099	135	,018
Dirección	.085	135	,000
Control	.206	135	,200

Con el objetivo de analizar la correlación y constatar las hipótesis planteadas, se procedió a realizar primero la prueba de bondad de ajuste para precisar si las variables presentan una distribución normal. En ese sentido, la tabla 14 presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S). Tal como se observa en la tabla 14, los datos correspondientes a las variables en su mayoría presentan una distribución normal, dado que el coeficiente obtenido (K-S) no es significativo en sus variables y dimensiones ( $p > 0.05$ ). Por lo tanto, en los análisis estadísticos correspondientes se empleó el estadístico paramétrico Pearson.



## Hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la gestión administrativa del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima.

Ha: Existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la gestión administrativa del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima.

Regla de decisión:

- Si el p valor es mayor a 0,05 ( $p > 0,05$ ), se acepta la hipótesis nula.
- Si el p valor es menor a 0,05 ( $p < 0,05$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 15

*Relación entre el liderazgo servidor y la gestión administrativa*

Variables	Gestión administrativa	
	r de Pearson	p valor
Liderazgo servidor	,366**	,000

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En seguida, la Tabla 15 presenta la relación entre el liderazgo servidor de los directivos y la gestión administrativa del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima; donde se encontró un coeficiente de correlación r de Pearson de 0.366, lo que indica una relación significativa y directa, y el p valor es 0.000 ( $p < 0,05$ ), lo cual hace mención a que el resultado es altamente significativo en la muestra de 135 participantes. En conclusión, la relación entre el liderazgo servidor y la gestión administrativa es directa en el sentido de que, si el liderazgo servidor mejorara, también lo hará la gestión administrativa, o viceversa.

### Hipótesis específica 1

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la planificación del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima.

Ha: Existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la planificación del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima.

Regla de decisión:

- Si el p valor es mayor a 0,05 ( $p > 0,05$ ), se acepta la hipótesis nula.
- Si el p valor es menor a 0,05 ( $p < 0,05$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 16  
*Relación entre el liderazgo servidor y la planificación*

Variables	Dimensión Planificación	
	r de Pearson	p valor
Liderazgo servidor	,409**	,000

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 16, se presenta la relación entre el liderazgo servidor de los directivos y la planificación del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima; donde se encontró un coeficiente de correlación r de Pearson de 0.409, lo que indica una relación significativa y directa, y el p valor es 0.000 ( $p < 0,05$ ), lo cual hace mención a que el resultado es altamente significativo en la muestra de 135 participantes. En conclusión, la relación entre el liderazgo servidor y la planificación es directa en el sentido de que, si el liderazgo servidor mejorara, también lo hará la planificación, o viceversa.

## Hipótesis específica 2

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la organización del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima.

Ha: Existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la organización del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima.

Regla de decisión:

- Si el p valor es mayor a 0,05 ( $p > 0,05$ ), se acepta la hipótesis nula.
- Si el p valor es menor a 0,05 ( $p < 0,05$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 17  
*Relación entre el liderazgo servidor y la organización*

Variables	Dimensión Organización	
	r de Pearson	p valor
Liderazgo servidor	,485**	,000

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 17, se presenta la relación entre el liderazgo servidor de los directivos y la organización del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima; donde se encontró un coeficiente de correlación r de Pearson de 0.485, lo que indica una relación significativa y directa, y el p valor es 0.000 ( $p < 0,05$ ), lo cual hace mención a que el resultado es altamente significativo en la muestra de 135 participantes. En conclusión, la relación entre el liderazgo servidor y la organización es directa en el sentido de que, si el liderazgo servidor mejorara, también lo hará la organización, o viceversa.

### Hipótesis específica 3

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la dirección del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima.

Ha: Existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la dirección del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima.

Regla de decisión:

- Si el p valor es mayor a 0,05 ( $p > 0,05$ ), se acepta la hipótesis nula.
- Si el p valor es menor a 0,05 ( $p < 0,05$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 18  
*Relación entre el liderazgo servidor y la dirección*

Variables	Dimensión Dirección	
	r de Pearson	p valor
Liderazgo servidor	,348**	,000

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 18, se presenta la relación entre el liderazgo servidor de los directivos y la dirección del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima; donde se encontró un coeficiente de correlación r de Pearson de 0.348, lo que indica una relación significativa y directa, y el p valor es 0.000 ( $p < 0,05$ ), lo cual hace mención a que el resultado es altamente significativo en la muestra de 135 participantes. En conclusión, la relación entre el liderazgo servidor y la dirección es directa en el sentido de que, si el liderazgo servidor mejorara, también lo hará la dirección, o viceversa.

#### Hipótesis específica 4

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y el control del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima.

Ha: Existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y el control del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima.

Regla de decisión:

- Si el p valor es mayor a 0,05 ( $p > 0,05$ ), se acepta la hipótesis nula.
- Si el p valor es menor a 0,05 ( $p < 0,05$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 19  
*Relación entre el liderazgo servidor y el control*

Variables	Dimensión Control	
	r de Pearson	p valor
Liderazgo servidor	,249**	.004

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Seguidamente, la Tabla 19 presenta la relación entre el liderazgo servidor de los directivos y el control del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima; donde se encontró un coeficiente de correlación r de Pearson de 0.249, lo que indica una relación significativa y directa, y el p valor es 0.004 ( $p < 0,05$ ), lo cual hace mención a que el resultado es altamente significativo en la muestra de 135 participantes. En conclusión, la relación entre el liderazgo servidor y el control es directa en el sentido de que, si el liderazgo servidor mejorara, también lo hará el control, o viceversa.

### 4.3. Discusión de resultados

Actualmente, el liderazgo servidor está en constante evolución (Marín y Páez, 2014), y a su vez, el tratamiento de la gestión administrativa siempre será uno de los focos de mayor concentración por las instituciones, sin importar el rubro económico de ellas (Rai y Prakash, 2016). En tal sentido, de acuerdo con los resultados encontrados en este estudio, se cree imprescindible mencionar que al hacer la búsqueda bibliográfica de antecedentes no se ha encontrado investigaciones que hayan estudiado la variable específica de liderazgo servidor y gestión administrativa de manera conjunta, sino en general al liderazgo directivo. Sin embargo, estas investigaciones han permitido que se genere una descripción crítica de estas variables, considerando que sus resultados han guardado mucha congruencia con este estudio.

Por ende, el objetivo de esta investigación fue determinar el grado de relación entre el liderazgo servidor de los directivos y la gestión administrativa del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima, donde se encontró una relación significativa y directa entre ambas variables ( $r=.366^{**}$ ,  $p<.05$ ). En este sentido, se puede decir que estas variables se desarrollan de manera significativa y homogénea en la muestra de estudio, es decir, mientras existan niveles altos de liderazgo servidor, pueden existir niveles altos de gestión administrativa, o viceversa; cuando existan niveles bajos de gestión administrativa se va a percibir a su vez niveles bajos de liderazgo servidor. Frente a esto, los resultados de este estudio guardan completa compatibilidad con lo investigado por Solórzano (2017) y Chipana (2015), quienes luego de desarrollar estudios en la ciudad de Lima concluyeron que existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y la gestión administrativa; asimismo las dimensiones: trabajo en equipo, organización y participación comunitaria, correlacionan con la gestión administrativa. A su vez, los resultados de este estudio

conservan una ligera variación con los aportes realizados por Soto (2017), quien encontró una correlación positiva media entre el liderazgo y la gestión administrativa. Mientras que Jáuregui (2015) concluyó en su estudio que existe relación moderada entre el liderazgo del director y la gestión administrativa.

Respecto a la dimensión planificación, se halló que existe una relación significativa y directa con el liderazgo servidor. Este hallazgo es paralelo a los resultados de Bustamante y Ochoa (2017), quienes sostienen que el liderazgo se relaciona de manera significativa con la planificación; a pesar que el 42% de su población describió la planificación como muy mala, este encontró altos índices de correlación. Por su parte, la teoría de Stoner, Freeman y Gilbert (1996) enfatizan que la planificación es en realidad un proceso continuo, y se cree que esta puede ser una razón que explica tales hallazgos. Asimismo, si se mejora el liderazgo, mejoraría la planificación evidenciada en la efectividad de los planes estratégicos y operativos que conllevan a obtener mejores resultados. Por otro lado, Yeh (2017) ha permitido observar la manera como el liderazgo servidor se relaciona positivamente a la alineación estratégica del grupo, lo cual se interpreta como un apoyo a la teoría del liderazgo servidor. Él describe a la identidad organizacional como positivamente significativa en correlación al liderazgo servidor. Asimismo, revela que existe mayor probabilidad que los empleados se identifiquen con la institución cuando hay liderazgo servidor que cuando no lo hay, tal aporte guarda completa concordancia con los resultados observados en la presente investigación y la teoría revisada de Greenleaf (1977).

En cuanto a la dimensión organización, se encontró que existe una relación significativa y directa con el liderazgo servidor. En cuanto a esto, Nisar (2018) afirmó que el liderazgo servidor tiene un impacto positivo en la confianza de los trabajadores con el líder y que esto da como

resultado un mayor rendimiento en la organización de tareas; afirmando también que este modelo de liderazgo servidor es certeramente aplicable en diferentes instituciones, por ejemplo, educación, sectores empresariales, gubernamental y sin fines de lucro; aquel predicamento guardan completa coherencia con este estudio y con las revisiones bibliográficas de Marín y Páez (2014).

Con respecto a la dimensión dirección, se halló que existe una relación significativa y directa con el liderazgo servidor. Importante mencionar a Flores (2015) quien muestra en sus resultados que el proceso administrativo y la gestión empresarial, están completamente ligadas con las acciones administrativas de los altos mandos. Su estudio también evaluó el desempeño de la gestión administrativa y evidenció que cuando no se aplica un sistema motivacional para el personal, estos no podrán ejercer eficientemente su labor. Frente a esto, la presente investigación detectó que el 91.9% de los participantes sí se encontraban motivados, y a su vez declararon niveles muy bajos de conformidad en las políticas motivacionales. También cabe conferir el estudio de Piong (2016), quien encontró que las prácticas de liderazgo servidor de sus gerentes, se asociaron significativamente de manera positiva con el compromiso organizacional. Afirmando que aquellos empleados que sientan que sus gerentes y su organización tienen mayor interés en ellos, en el fondo serán empleados más felices y más motivados. Ambas investigaciones coinciden en que, al instituir el liderazgo servidor facilitará potencialmente los indicadores de dirección institucional.

En cuanto a la dimensión control, se halló que existe una relación significativa y directa con el liderazgo servidor. De manera similar reporta el estudio de Guadamuz y Ortiz (2015) donde también detallaron aspectos importantes sobre la gestión administrativa y el liderazgo, coincidiendo en sus resultados en que, el liderazgo que ejerce el equipo directivo afecta en la gestión administrativa. Su investigación afirmó que hay un compromiso colectivo con la



institución y el equipo directivo que orienta y monitorea todo proceso. También aseveró que, si el equipo directivo ejerce un modelo de liderazgo enfocado en las personas, tomará en cuenta las opiniones de la comunidad institucional para la toma de decisiones; esta afirmación guarda completa armonía con la teoría de Greenleaf (1977) usada en la presente investigación y en los estudios de Yeh (2017).

El propósito de este estudio aspiró a ser una herramienta de ayuda para cualquier organización. Los aportes en las líneas de investigación de liderazgo servidor y gestión administrativa pretenden colaborar significativamente a la comunidad científica. En consecuencia, se espera que los resultados del estudio permitan a cualquier líder y a la alta dirección tomar mejores decisiones para un crecimiento más holístico de sus liderados.

De acuerdo con los resultados de este estudio, se indicó que existe una relación significativa y directa entre liderazgo servidor y gestión administrativa, liderazgo servidor y planificación, liderazgo servidor y organización, liderazgo servidor y dirección, y liderazgo servidor y control.

Se tuvieron algunas limitaciones metodológicas con respecto a los criterios de búsqueda y a los análisis estadísticos. En cuanto a la revisión teórica, se incluyeron varios estudios en inglés, dada la enorme cantidad de investigaciones en este idioma sobre la variable liderazgo servidor a diferencia de países hispanohablantes. En ese sentido, al momento de hacer la búsqueda de referentes bibliográficos no se detectó ningún estudio descriptivo en el Perú concerniente a la variable en mención. Asimismo, se tuvo limitaciones con respecto al tiempo para determinar la población y muestra, porque el número de personal laborando en el momento que se recogió la data era muy pequeño; ya que, de haber sido mayor, se hubiera alcanzado una muestra más

representativa en cada sede de Lima. Debido a esto, es probable que los resultados de un análisis más actual muestren alteraciones en estas variables analizadas.

Con respecto a la revisión del estado del arte, este ofrece mucha información sobre las variables de estudio, sin embargo, es preciso detallar que la presente investigación fue desarrollada en una institución privada con una cosmovisión muy estricta en los aspectos confesionales que la convierten en una organización singular.

De manera que, el liderazgo servidor y la gestión administrativa son áreas del conocimiento que constantemente están expuestas a múltiples investigaciones, y se cree que actualmente pueden existir estudios no publicados de ambas variables con resultados homogéneos, y a la vez contradictorios. Es así como, se espera que ambas variables se mantengan en constante crecimiento en cuanto a su teoría y aplicación. Al respecto conviene decir que, siendo que los directivos son los principales representantes de una organización es posible capacitarlos con el propósito de desarrollar en ellos características de liderazgo servidor, y de esta forma adopten modales más justos, íntegros y éticos al momento de gestionar (Nisar, 2018).

Los hallazgos descritos anteriormente se consideran relevantes para el tema del liderazgo servidor, ya que gran parte de las investigaciones previas profundizan aspectos relacionados con la gestión administrativa; que en su mayoría guarda relación directa o indirecta con algún indicador de este modelo de liderazgo. Se ha mostrado en los diferentes grupos de interés cómo se desarrollan estas variables del campo del saber. Ha sido de mucha utilidad para este estudio dar validez a la hipótesis propuesta, la cual afirma que existe una relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la gestión administrativa del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima, tal como se explicó anteriormente en esta sección.

Por último, el presente estudio, de diseño no experimental, de corte trasversal y con una muestra representativa, presenta diversos factores que deben ser considerados para futuras investigaciones. Como se ha detallado, variedad de autores corroboran los conceptos de relación entre liderazgo servidor y gestión administrativa. No cabe duda que esta investigación se ha sumado a la literatura de revisión y aplicación de liderazgo servidor y gestión administrativa, específicamente demostrando que estas variables establecen una relación positiva frente a los colaboradores, especialmente cuando se manifiestan altos niveles de integridad, humildad, cuidado a los demás, visión, entre otros.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

Sobre la base del análisis y los resultados obtenidos en esta investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Respecto al objetivo general, los datos obtenidos en este estudio y posteriormente puestos a prueba estadística se encontraron que existe un grado de relación significativa y directa entre el liderazgo servidor de los directivos y la gestión administrativa del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima. Lo que quiere decir que la relación entre el liderazgo servidor y la gestión administrativa es directa en el sentido de que, si el liderazgo servidor mejorara, también mejorará la gestión administrativa de la institución, o viceversa.
- Respecto al primer objetivo específico, los datos obtenidos y posteriormente contrastados permitieron precisar que existe una relación significativa y directa entre el liderazgo servidor de los directivos y la planificación del Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima; es decir,

es directa en el sentido de que, si el liderazgo servidor mejorara, también mejorará la planificación de la institución, o viceversa.

- Respecto al segundo objetivo específico, se ha demostrado, como producto del contraste de hipótesis, que existe una relación significativa y directa entre el liderazgo servidor de los directivos y la organización del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima. Lo que refiere que es directa en el sentido de que, si el liderazgo servidor mejorara, también mejorará la organización de la institución, o viceversa.
- Respecto al tercer objetivo específico, los datos obtenidos como producto de este estudio permitieron determinar que existe una relación significativa y directa entre el liderazgo servidor de los directivos y la dirección del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima; indicando que es directa en el sentido de que, si el liderazgo servidor mejorara, también mejorará la dirección de la institución, o viceversa.
- Respecto al cuarto objetivo específico, los resultados estadísticos comprobaron que existe una relación significativa y directa entre el liderazgo servidor de los directivos y el control del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima; es decir, indicando que es directa en el sentido de que, si el liderazgo servidor mejorara, también mejorará el control de la institución, o viceversa.

## 5.2. Recomendaciones

Se pueden hacer varias recomendaciones sobre la base de los hallazgos de esta investigación; en ese sentido, se ha considerado las siguientes:

- Aplicar el modelo de liderazgo servidor desde la alta dirección hasta aquel que tiene un entorno de influencia menor, dado que a pesar que este modelo tiene similitudes con otras teorías de liderazgo, es el que propone una forma de liderar con un propósito más elevado, el mismo que es perfectamente aplicables a grupo de personas, organizaciones y sociedades. En este caso particular, dadas las percepciones que los encuestados del SEHS de Lima tienen sobre las prácticas de liderazgo servidor de sus directivos, específicamente en las dimensiones de siervo protector y cuidado a los demás; este estudio sugiere a la alta dirección aplicar las características del liderazgo servidor para reducir la rotación de personal, siendo que estudios previos han encontrado una fuerte posibilidad de que esto suceda. Esto significa que la alta dirección deberá ser quien instaure de manera primogénita y unánime este modelo, tanto por precepto como por ejemplo; para que la organización pueda adoptar esta cultura de manera natural, consecuente y sostenida en el tiempo.
- Sumar más estudios en este campo del saber, siendo que las publicaciones de alto impacto han demostrado que el liderazgo servidor conlleva a resultados beneficiosos para diversas entidades y grupos de personas; ya que pocas investigaciones son realizadas en países de América Latina, específicamente en el Perú, y es probable que esto se deba a la carencia de literatura hispana y la poca difusión en cátedras universitarias, congresos, seminarios, etc.
- Diseñar nuevos instrumentos de medición sobre el liderazgo servidor en organizaciones peruanas, capaces de ser aplicables a entidades sin fines lucro.

- Animar a que, tanto la alta dirección de la entidad que formó parte de este estudio, la sociedad empresarial y la comunidad científica, consideren cuidadosamente los resultados de esta investigación y las posibles ventajas de establecer los enfoques del liderazgo servidor y la gestión administrativa como parte de su cultura organizacional. Siendo que los resultados pueden estar propensos a sesgos culturales, se exhorta a aplicar estos modelos en diferentes entornos.
- Realizar futuras revisiones con respecto al instrumento que se usó para la variable gestión administrativa, dado que el lenguaje empleado en la mayoría de los reactivos fueron demasiados complejos para una persona que no está familiarizada con una terminología técnica en administración; en ese sentido, dependiendo de la población de estudio, el investigador corre el alto riesgo de que la respuesta del encuestado no vaya es coherencia y cohesión con su realidad.
- Utilizar herramientas de control organizacional más efectivas, rápidas y de fácil uso, con el propósito de que la alta dirección pueda tener de forma más realista el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la gestión administrativa sea más efectiva.
- Editar un libro para su pronta publicación, en donde los líderes, directivos, colaboradores y la comunidad científica pueda conocer la historia y el desarrollo del Servicio Educacional Hogar y Salud, ya que esta organización tiene un alcance significativo en muchos países de Sudamérica.

## REFERENCIAS

- Acosta, G., & Cerezo, V. (2015). "El liderazgo efectivo en la gestión administrativa para alcanzar la calidad educativa en la escuela republicana de Costa Rica". Costa Rica: Universidad Estatal de Milagro. Recuperado el 25 de Julio de 2018, de <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/3369?locale-attribute=en>
- Alomía, M. (1996). *Breve historia d la Educación Adventista en el Perú*. Lima, Perú: Editorial Imprenta Unión.
- Alpuche, E., & Bernal, J. (Septiembre de 2015). "La Institución y la Organización: un análisis centrado en el actor". *Intersticios Sociales*, 10, 1-29. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ins/n10/n10a2.pdf>
- Arias, F. (1985). Un modelo propositivo de Planeación Estrategica para Instituciones Educativas Privadas de Nivel Superior. *Revista de la Educación Superior en línea*, vol. 56., 2.
- Ávila, A., & Manrique, R. (2013). "El liderazgo del director y la gestión administrativa en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Santa María – 2012". Escuela de Postgrado. Lima-Perú: Universidad César Vallejo. Recuperado el 30 de Julio de 2018
- Barahona, H., Cabrera, D., & Torres, U. (Julio-Diciembre de 2011). Los Líderes en el siglo XXI. *Entramado*, VII(2), 86-97. Recuperado el 16 de Septiembre de 2018, de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v7n2/v7n2a06.pdf>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. . New York: The Free Press.
- Bass, B. (1996). *A New paradigm of Leadership: An inquiry into Transformational Leadership*. Virginia, USA: Approved for Public Release. Recuperado el 20 de Julio de 2018, de <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a306579.pdf>
- Baykal, E., Zehir, C., & Köle, M. (2018). Effects of Servant Leadership on Gratitude, Empowerment, Innovativeness and Performance: Turkey Example. *Journal of Economy Culture and Society*, 57, 29-52. doi:10.26650/JECS390903
- Bejarano, A., De la Oliva, G., González, T., Tristán, A., & Alonso-Allerde, E. (2010). "Liderazgo-Servidor: Hacia una comprensión antropológica de la empresa". *UNIV Forum Scientific Committee, Can Christianity Inspire a Global Culture? UNIV Forum 2010*, 19-29. Obtenido de [dadun.unav.edu/bitstream/10171/16619/1/2Comunicacion%20Bejarano.pdf](http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/16619/1/2Comunicacion%20Bejarano.pdf)
- Bianchi, E., Quishida, A., & Foroni, P. (Enero-Febrero de 2017). "Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades". *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>



- Bolaño, Y., Alfonso, D., Pérez, A., & Arias, M. (Septiembre-Diciembre de 2014). "Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de riesgos". *Ingeniería Industrial*, XXXV(3), 344-357. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n3/rii10314.pdf>
- Bravo-Macías, C., Márquez-Bravo, Y., & Saltos-Solórzano, J. (Octubre de 2016). "El comportamiento organizacional y los procesos productivos en las MIPYMES". *Dominio de las Ciencias*, II(4), 408-420. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802881.pdf>
- Burns, J. M. (1978). *"Leadership"* (Primera ed.). New York: Harper & Row. Recuperado el 10 de Julio de 2018
- Burns, J. M. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness* (Vol. 213). New York: Grove Press. Recuperado el 24 de Septiembre de 2018, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=d5r6dul5Mv0C&oi=fnd&pg=PA1&dq=JM+Burns+transaccional+leadership&ots=AHnwUCQd0d&sig=LaZTNHQ8dyTCaiawYgEr0lrqooc#v=onepage&q=JM%20Burns%20transaccional%20leadership&f=false>
- Bustamante, D., & Ochoa, F. (2017). *"Liderazgo en la gestión administrativa de la Dirección Regional de Salud Ayacucho, 2017"*. Lima: Universidad César Vallejos. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19895/bustamante\\_yd.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19895/bustamante_yd.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Caballero, S., Canchucaya, P., Miguel, J., & Paitamala, O. (2012). *Plan Estratégico del Sector Artesanal de la Región Junín*. Huancayo: Pontificio Universidad Católica del Perú.
- Campos, S., & Loza, P. (2011). *"Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal Pedro Moncayo de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa"*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- Cano, A. (Enero-Junio de 2008). El liderazgo contemporáneo en la organización como vía para el desarrollo humano en condiciones de cambio: Experiencias exitosas de presidentes ejecutivos (CEO). *El cuaderno - Escuela de Ciencias Estratégicas*, II(3), 53-68.
- Cao, H. (2017). *"Liderazgo: Evolución y funciones"*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Obtenido de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/63833/Documento\\_completo.%20Evoluci%C3%B3n%20y%20funciones.pdf-PDFA.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/63833/Documento_completo.%20Evoluci%C3%B3n%20y%20funciones.pdf-PDFA.pdf?sequence=1)
- Cardona, P., & Rey, C. (Enero de 2012). "Cómo generar liderazgo en toda la organización". *Occasional Paper*, 1-15. Obtenido de <https://www.iese.edu/research/pdfs/OP-0192.pdf>
- Carnegie, D. (2011). *Cómo ser un buen líder*. Barcelona, España: Editorial Obelisco. Recuperado el 20 de Marzo de 2018

- Carvajal, L. (2010). "Babilonia: entre el mito y la realidad". *Revista Estudios*(23), 1-20. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5466982.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo* (Tercera ed.). Bogotá - Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.
- Chipana, I. (2015). *"Liderazgo directivo y gestión administrativa en las instituciones educativas de la UGEL N° 15 -Huarochirí, 2015"*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21673/Chipana\\_HI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21673/Chipana_HI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cho, Y., Shin, M., Billing, T., & Bhagat, R. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business & Management*, 187-210. doi:<https://doi.org/10.1057/s41291-019-00059-1>
- Codina, A. (2017). "Enfoques contemporáneos en los estudios sobre liderazgo". *COFIN*, 1-18. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v11n1/cofin12117.pdf>
- Coetzer, M., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The Functions of a Servant Leader. *Administrative Sciences*, 7(5), 1-32. doi:10.3390/admsci7010005
- Contreras, F., & Barbosa, D. (mayo-agosto de 2013). "Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional". *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164. Recuperado el 3 de Septiembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>
- Contreras, F., & Castro, G. (2013). "Liderazgo, poder y movilización organizacional". *Estudios Gerenciales*, 29, 72-76. Recuperado el 24 de Septiembre de 2018, de [https://ac.els-cdn.com/S0123592313700214/1-s2.0-S0123592313700214-main.pdf?\\_tid=d684f326-cdcc-4e20-aa1b-ff9e905c8e87&acdnat=1537806737\\_dd3b59fbc41935e6a4a712539e8a3fef](https://ac.els-cdn.com/S0123592313700214/1-s2.0-S0123592313700214-main.pdf?_tid=d684f326-cdcc-4e20-aa1b-ff9e905c8e87&acdnat=1537806737_dd3b59fbc41935e6a4a712539e8a3fef)
- Costa, F. (2013). *La gestión y liderazgo del directivo, y la cultura de participación de los padres Costa de familia, del Centro de Audición y lenguaje "CEAL", de la ciudad de Loja, periodo 2011-2012*. Maestría en Administración educativa. Loja-Ecuador: Universidad Nacional de Loja.
- Covey, S. (1993). *"El liderazgo centrado en principios"*. (3ª. Ed. ed.). México: Paídos.
- Cruz, R. (2010). *Técnicas Cuantitativas para la evaluación en la Planeación*. Veracruz: Universidad Veracruzana - Facultad de Contaduría y Administración.
- Cueva, Y. (2017). *"Programa de fortalecimiento de capacidades mediante el modelo actual de gestión institucional de Vroom y Yetton para desarrollar el liderazgo participativo de los docentes de la I.E. N°15275 de Ullman, del distrito de Lalaquiz, provincia de"*

- Huancabamba*". Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/1982/BC-TES-TMP-837.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dávila, L., & Meza, E. (2016). *"Alternativas de financiamiento y liquidez de las sucursales del Servicio Educativo Hogar y Salud de la Unión Peruana del Sur en la gestión de entrega de materiales, periodos setiembre 2013 a agosto 2015"*. Lima, Perú: Universidad Peruana Unión. Obtenido de <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/544>
- Díaz, C., & Suárez, L. (2010). *"El liderazgo servidor y su caracterización en la Iglesia Adventista"*. Medellín, Colombia: Corporación Universitaria Adventista.
- Díaz-Carrera, C. (2010). El Líder como generador de sentido. *Revista Internacional de Pensamiento Político*, V, 239-248.
- Durán, M., & Castañeda, D. (2015). "Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios". *Acta Colombiana de Psicología*, XVIII(1), 135-147. doi:10.14718/ACP.2015.18.1.13
- Escudero, F. (2003). *Planificación operacional y financiera en la hotelería*. México D. F.: Editorial Trillas S.A. de C.V.
- Estrada, S. (Mayo de 2007). "Liderazgo a través de la historia". *Scientia Et Technica*, XIII(34), 343-348. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf>
- Flores, S. (2015). *"Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS, Jinotega"*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Gallardo, S. (Mayo de 2015). "Elementos de la planeación y organización aplicados a la vida familiar en las familias tarijeñas". *Revista Perspectivas*(35), 99-118. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n35/n35\\_a05.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n35/n35_a05.pdf)
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269. Obtenido de <https://www.lasunny.org/wp-content/uploads/2018/11/Leadership-Leadership-Styles-and-Servant-Leadership.pdf>
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*, 19, 52-77. Recuperado el 12 de Abril de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/336/33626721007.pdf>
- García-Solarte, M. (Enero - Junio de 2015). "Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales". *Entramado*, II(1), 60-79. Recuperado el 24 de Septiembre de 2018, de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf>
- Gorostiaga, A. (1981). "Manual de Control Presupuestario, O.E.A.". *Revista de la Asociación Interamericana de Presupuesto Público*(12), 85-136. Obtenido de

<http://t9000176.ferozo.com/wp-content/uploads/2014/12/12-revista-internacional-de-presupuesto-publico-asip.pdf>

- Greenleaf, F. (2011). *Tierra de esperanza* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Guadamuz, J., & Ortiz, J. (2015). "*Incidencia del Liderazgo en la Gestión Administrativa de la dirección del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma del turno matutino, en el municipio de Masaya, departamento de Masaya, en el II semestre del año 2015*". Managua - Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 25 de Julio de 2018, de <http://repositorio.unan.edu.ni/2334/1/71948.pdf>
- Hernández, H. (Enero-Junio de 2011). "La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas". *Escenarios*, IX(1), 38-51. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3875234.pdf>
- Hol-Fosse, T., Skogstad, A., Valvatne-Einarsen, S., & Martinussen, M. (2019). Active and passive forms of destructive leadership in a military context: a systematic review and meta-analysis. *European Journal Of Work and Organizational Psychology*, XXVII(5), 708-722. doi:10.1080/1359432X.2019.1634550
- House, R. J. (1971). "A path goal theory of leader effectiveness". *Administrative science quarterly*, 321-339. Recuperado el 10 de Septiembre de 2018
- IASD. (1994). *Comentario Bíblico Adventista* (Vol. Tomo 1; (Obra en 7 tomos)). (V. Ampuero, & N. W, Edits.) Buenos Aires-Argentina: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- Jáuregui, Ú. (2015). "*El liderazgo del director y la gestión administrativa en la Institución Educativa "YANEC", distrito de San Pedro de Cajas, Provincia-Tarma-Departamento de Junín, UGEL 301, 2014*". Escuela de Postgrado. Lima: Universidad César Vallejo. Recuperado el 25 de Julio de 2018, de [http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV\\_a6df20d9fcec254a8cf0315ea07dd849](http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_a6df20d9fcec254a8cf0315ea07dd849)
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques* (Second ed.). New Delhi-India: New Age International. Obtenido de <https://upla.edu.pe/wp-content/uploads/2017/12/4-UPLA-Kothari-Reserach-Methodology.pdf>
- Lapo, M., & Jácome, M. (Octubre-Diciembre de 2015). "El Liderazgo y su Evolución Histórica". *Revista Empresarial*, IX(4), 11-16. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6419728.pdf>

- Lozado, L. (julio-diciembre de 2013). "Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba". *Alteridad. Revista de Educación*, VIII(2), 192-206 . Recuperado el 16 de Septiembre de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5981080.pdf>
- Maquera, J. (2010). "Relación entre el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire con la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra de los docentes de la UPeU periodo 2009". School of Education. Michigan-USA: Andrews University. Recuperado el Noviembre de 2018
- Marín, C. (2009). Un estado del arte del Liderazgo Servidor. *UNACIENCIA*, 12-21. Recuperado el 14 de Abril de 2017
- Marín, C., & Páez, D. (2014). Aplicación del Liderazgo Servidor en las Organizaciones. *Sotavento M.B.A.*(23), 108-129. Recuperado el 14 de 04 de 2017
- Marín, D. (Abril-Junio de 2012). "Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá". *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-63. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21224852003.pdf>
- Maxwell, J. (2007). "Desarrolle el Líder que está en Usted". USA: Grupo Nelson.
- McClellan, J. (2009). "The Levels of Leadership and Transcendent Servant Leadership Development". *Journal of Leadership Education*, VIII(2), 88-110. Recuperado el 14 de Agosto de 2018, de <http://www.journalofleadershiped.org/attachments/article/182/McClellan.pdf>
- Miranda, B., & Mejía, F. (2012). *Liderazgo y desarrollo de equipos: Programa de Formación*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Obtenido de <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/6101/1/BVE17109314e.pdf>
- Mohammad, Y. A., Mulavizada, S., & Homauon, N. (Junio de 2019). The Impact of Autocratic, Democratic and Laissez-Fair Leadership Style on Employee Motivation and Commitment: A Case Study of Afghan Wireless Communication Company (Awcc). *Journal of Business and Management*, XXI, 45-50. doi:10.9790/487X-2106014550
- Mohammed, A.-M., & Wang, J. (2018). Impact of Laissez-Faire Leadership on Role Ambiguity and Role Conflict: Implications for Job Performance. *International Journal of Innovation and Economic Development*, IV, 29-43. doi:10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.41.2003
- Moll, J., & Kretschmar, L. (Apr de 2017). An investigation of the suitability of a Servant Leadership model for academic Group Leaders at German universities. *Journal of Leadership Education*, 166-182. doi:10.12806/V16/I2/T1
- Monopoli, P., & McCarty, S. (2016). *Law and Leadership: Integrating Leadership Studies into the Law School curriculum*. New York: Ashgar Publishing. Recuperado el 24 de

- Septiembre de 2018, de <https://books.google.com.pe/books?id=on8HDAAAQBAJ&pg=PA29&lpg=PA29&dq=Burns,+1978+%22+the+leadership+is+the+reciprocal+process+of+mobilization,+for+persons+with+certain+motives+and+values,+different+economically,+politically,+and+other+resources,+in+a+con>
- Münch, L. (2006). *Fundamentos de Administración*. México: Editorial Trillas S.A. Recuperado el 21 de Febrero de 2017
- Nava, R. (2009). *La Planificación Operativa y las técnicas de presupuesto por programa y por proyecto. Análisis Comparativo*. Mérida: Universidad de los Andes.
- Navarro-Corona, C. (Enero-Junio de 2016). "Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa". *Revista Educación*, 40(1), 53-66. doi:<http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.16148>
- Nisar, M. (2018). *"Give good, get good. Do servant leadership behaviours work in a political organizational culture?"*. Brisbane, Australia: Queensland University of Technology. Obtenido de [https://eprints.qut.edu.au/117687/2/Mohammad\\_Nisar\\_Thesis.pdf](https://eprints.qut.edu.au/117687/2/Mohammad_Nisar_Thesis.pdf)
- Noreña, M. (2012). El Liderazgo servidor: Servir antes de que nos sirvan. *UNACIENCIA*, 18-23.
- Ordoñez, M., Botello, B., & Moreno, L. (2017). Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total. *Espacios*, 38(61), 11-24. Recuperado el 19 de Junio de 2018, de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n61/a17v38n61p11.pdf>
- Pacsi-Choque, A., Estrada-Mejía, W., Pérez-Vásquez, A., & Cruz-Machaca, P. (Enero-Junio de 2015 ). Liderazgo Laissez Faire. *Revista Cuaderno Empresarial* , I(1), 9-16. Recuperado el 16 de Septiembre de 2018, de [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_ce/article/view/851/819](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_ce/article/view/851/819)
- Páez, D., & Ortiz, J. (2012). *Identificación de las Características del Liderazgo servidor en la Dirección de la Empresa Antioqueña del año 2011*. UNAC. Medellín-Colombia: Corporación Universitaria Adventista. Recuperado el 15 de Enero de 2017
- Paredes, N. (2003). *Enfoque del Planeamiento Estratégico para la empresa gráfica de la UNMSM*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Parolini, J. L. (2007). *"Investigating the Distinctions Between Transformational and Servant Leadership"*. Philosophy in Organizational Leadership. Virginia Beach-USA: Regent University. Recuperado el 15 de Agosto de 2018, de <http://jeanineparolini.com/Jeanine%20Parolini%20Dissertation.pdf>
- Pevevini, H. (1988). *En las huellas de la providencia* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Asociaciónn Casa Editora Sudamericana.

- Piña, B. (2002). *Proceso y Gestión administrativa en la prestación de servicios funerarios a previsión, caso: SERCOMPRECA*. Maracaibo: Universidad Centrocidental "Lisandro Alvarado".
- Piong, C. (2016). *"Servant Leadership, Organizational Commitment, and Perceived Organizational Support in the Restaurant Industry"*. Minneapolis: Walden University. Obtenido de <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=4302&context=dissertations>
- Quichca, G. (2012). *"Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 - I del Instituto superior particular "La Pontificia" del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho - Perú"*. Unidad de Post-Grado. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado el 23 de 2018 de Julio, de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1694>
- Rai, R., & Prakash, A. (2016). How do servant leaders ignite absorptive capacity? The role of epistemic motivation and organizational support. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 123-134. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.02.001>
- Rojas, L., & Restrepo, L. (2013). *"El liderazgo: entre la teoría, los imaginarios y la realidad en la organización"*. Medellín: Universidad EAFIT. Obtenido de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2795/RojasHincapie\\_LuisaFernanda\\_2013.pdf;sequence=1](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2795/RojasHincapie_LuisaFernanda_2013.pdf;sequence=1)
- Rozo, S., & Abaunza, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Av Enfermería*, XXVIII(2), 62-72. Recuperado el 16 de Septiembre de 2018, de <http://www.scielo.org.co/pdf/aven/v28n2/v28n2a06.pdf>
- Ruiz, G. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte*. Escuela de Postgrado. Lima-Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Samaniego, K. (2017). *"Indicadores de gestión administrativa como mecanismo de control en la coordinación de Postgrados PUCESE"*. Esmeraldas: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado el Enero de 2019, de <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/1068>
- Santi, M. (Enero de 2016). "Controversias éticas en torno a la privacidad, la confidencialidad y el anonimato en investigación social". *Revista de Bioética y Derecho*(37), 5-21. Obtenido de <http://scielo.isciii.es/pdf/bioetica/n37/perspectivas.pdf>
- Silíceo, A., Angulo, B., & Silíceo, F. (2001). *"Liderazgo: El don del servicio. ¿Cómo quieres que te recuerden los demás?"* México, D.F.: McGraw-Hill.

- Solano-Palapa, N., Merino-Viazcán, J., & Uc-Muñoz, L. (Junio de 2016). "Aplicación del proceso administrativo en empresas de la región mixteca poblana, para contribuir al desarrollo de las áreas económico-administrativas". *Revista Administracion y Finanzas*, 3(7), 1-9. Obtenido de [https://ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion\\_y\\_Finanzas/vol3num7/Revista\\_de\\_Administracion\\_y\\_Finanzas\\_V3\\_N7\\_1.pdf](https://ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol3num7/Revista_de_Administracion_y_Finanzas_V3_N7_1.pdf)
- Solis, D. (2008). "Análisis comparativo de las etapas administrativas y su aporte en la gerencia de proyectos". Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia. Obtenido de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/863/1/Analisis%20comparativo%20de%20las%20Etapas.pdf>
- Solis, S. (2010). "La influencia del liderazgo en la gestión escolar". Escuela Superior de Comercio y Administración. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional.
- Solórzano, D. (2017). "Liderazgo del director y la gestión administrativa en la Institución Educativa José Antonio Encinas UGEL06". Escuela de Postgrado. Lima: Universidad César Vallejo. Recuperado el 24 de Julio de 2018, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8320/Solorzano\\_CD.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8320/Solorzano_CD.pdf?sequence=1)
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Lima-Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Soto, R. (2017). "El liderazgo y la gestión administrativa de la municipalidad distrital San Pedro de Chaná - Huari, en el año 2017". Huacho: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/627/TFCE-01-24.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Stewart, J. (2006). "Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood". *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*(54), 1-29. Recuperado el 24 de Septiembre de 2018, de <https://eric.ed.gov/?id=EJ843441>
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México: Pearson Educación.
- SUNAT. (10 de Julio de 2018). *Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT*. Obtenido de SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe>
- Taylor, J. (2012). "Líder siervo: Un nuevo paradigma". *Apuntes Universitarios*, II(2), 9-28. Obtenido de [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ra\\_universitarios/article/view/16](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ra_universitarios/article/view/16)
- Torres, S., & Mejía, A. (Julio-Diciembre de 2006). "Una visión contemporánea del concepto de administración: Revisión del contexto Colombiano". *Cuaderno Administrativo*, 19(32), 111-133. Obtenido de [www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a05.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a05.pdf)



- Tutsch, C. (2008). *El Líder y el Liderazgo según Elena G. de White*. (J. Pacheco, Trad.) Florida-USA: Asociación Publicadora Interamericana.
- UPN. (1 de Enero de 2017). *Unión Peruana del Norte*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de <http://www.upn.adventistas.org>
- Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D., & Espinosa, J. (Julio-Diciembre de 2013). "Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales". *Universidad & Empresa*, 15(25), 53-71. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746004.pdf>
- Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación*. Lima: San Marcos.
- Valencia, L., & Quintero, D. (2012). *Características del liderazgo servidor en Bancolombia*. Especialización en Gerencias de las Organizaciones. Medellín-Colombia: Corporación Universitaria Adventista - UNAC.
- Villalva, J. (2009). *Etapas del proceso administrativo*. Argentina: El Cid Editor | apuntes.
- Villar, M., & Toyohama, G. (2019). "Sistema de evaluación REDER y el plan estratégico de una Institución Privada Confesional". *Apuntes Universitarios*, 9(2), 83-97. doi:DOI:<https://doi.org/10.17162/au.v9i2.362>
- Warren, R. (2005). *Liderazgo con Propósito*. (A. Carrodegas, & V. Herrera, Trads.) Estados Unidos: Purpose Driven Publishing, Editorial Vida, Zondervan. Recuperado el 15 de Marzo de 2018
- Winkle, B. V., Allen, S., DeVore, D., & Winston, B. (2014). The Relationship Between the Servant Leadership Behaviors of Being Empowered in the Context of Small Business. *Journal of Leadership Education*, 13(3), 70-82. doi:10.12806/V13/I3/R5
- Yeh, W. (2017). "The relationships between servant leadership, strategic alignment, and financial performance". MSc Business Administration. Hengelo, USA: University of Twente. Obtenido de [https://essay.utwente.nl/73776/1/YEH\\_MA\\_BMS.pdf](https://essay.utwente.nl/73776/1/YEH_MA_BMS.pdf)
- Yokoi, K. (2019). *Salón 8: Relatos de inspiración y liderazgo*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Instrumentos de Liderazgo servidor y Gestión administrativa

Hola, mi nombre es Miluska Villar Guevara, profesional en Ciencias Administrativas. El presente cuestionario forma parte de la tesis titulada: “El liderazgo servidor y la gestión administrativa en el Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima”. La información recopilada en este estudio será de mucha importancia para el futuro organizacional. Y la participación es totalmente voluntaria y anónima, por lo que le rogamos su total transparencia y sinceridad. Si decide participar en este estudio, por favor responda el cuestionario en su totalidad.

Después de leer estas líneas y dar su consentimiento para participar en esta investigación, debe llenar y entregar este cuestionario. Cualquier duda o consulta que usted tenga posteriormente puede escribirme a la siguiente dirección: [miluskavillar@gmail.com](mailto:miluskavillar@gmail.com) A continuación, se detallan las instrucciones para el llenado del cuestionario.

### INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente y con atención los ítems que a continuación se le presentan, tómese el tiempo que considere necesario y luego marque con un aspa (X) en el casillero donde tenga la respuesta que identifique mejor su punto de vista.

### DATOS GENERALES:

**Edad:** \_\_\_\_\_ **Sexo:** M F **Función:** O Personal administrativo  
 O Ejecutivo de ventas

**Sede:** O Lima Centro Oeste (MICOP)  
 O Lima Este (APCE)  
 O Lima Centro (APC)  
 O Lima Sur (MPCS)

### LIDERAZGO SERVIDOR

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

1	Está dispuesto a ser vulnerable, con el fin de ser transparente y auténtico.	1	2	3	4	5
2	Está dispuesto a hacerse a un lado para que alguien más capacitado pueda hacer el trabajo.	1	2	3	4	5
3	Disfruta en servir a los demás, cualquiera sea la función.	1	2	3	4	5
4	Se interesa por el bienestar de las personas.	1	2	3	4	5
5	Está dispuesto a asumir el riesgo de cometer errores, al permitir que otros tomen la iniciativa.	1	2	3	4	5
6	Se interesa en promover el desarrollo de los talentos de los colaboradores.	1	2	3	4	5
7	Su liderazgo está basado en un fuerte sentido de la misión de la iglesia.	1	2	3	4	5
8	Se considera una persona enfocada en su labor.	1	2	3	4	5
9	Una parte importante de su trabajo es inspirar a otros a esforzarse por la excelencia.	1	2	3	4	5
10	Lidera basado en el ejemplo.	1	2	3	4	5
11	Está dispuesto a sacrificar beneficios personales para promover la armonía y el éxito del equipo.	1	2	3	4	5
12	Está dispuesto a compartir su poder y autoridad con los colaboradores.	1	2	3	4	5
13	Está más preocupado por hacer lo correcto que en buscar lo que le conviene.	1	2	3	4	5
14	Está dispuesto a mantener su vocación de servicio, aunque algunas personas puedan aprovecharse de su estilo de liderazgo.	1	2	3	4	5
15	Busca primero comprender a los demás antes que ser comprendido.	1	2	3	4	5
16	Motiva a otros a tomar la iniciativa.	1	2	3	4	5
17	Obtiene satisfacción al resaltar lo mejor que hay en otros.	1	2	3	4	5

18	Demuestra a otros cómo tomar decisiones y resolver problemas.	1	2	3	4	5
19	Organiza los miembros del equipo basado exclusivamente en su rendimiento y la capacidad de servir a los demás.	1	2	3	4	5
20	Acepta las ideas y aportes de los demás, incluyendo los críticos y detractores.	1	2	3	4	5
21	No hace uso de la manipulación o el engaño para lograr sus metas.	1	2	3	4	5
22	No busca el reconocimiento o recompensa al servir a los demás.	1	2	3	4	5
23	Está dispuesto a hacer sacrificios personales para servir a los demás.	1	2	3	4	5
24	Concede a los colaboradores una responsabilidad acorde a los requerimientos de sus labores.	1	2	3	4	5
25	Cuando otros se equivocan, está dispuesto a ayudarlos a aprender de sus errores.	1	2	3	4	5
26	Su liderazgo es dirigido por valores que trascienden los intereses personales y materiales.	1	2	3	4	5
27	Establece objetivos claros y realistas.	1	2	3	4	5
28	Demuestra a su grupo cómo facilitar el proceso de su éxito.	1	2	3	4	5
29	Motiva la cooperación antes que la competencia dentro del grupo.	1	2	3	4	5
30	Ejerce el liderazgo basado en la influencia personal y la persuasión más que en el poder.	1	2	3	4	5
31	Es la honestidad más importante que obtener beneficios y ganancias personales.	1	2	3	4	5
32	Aprende de aquellos a quienes les sirve.	1	2	3	4	5
33	Al preocuparse por el bienestar de los demás, ellos dan lo mejor de sí.	1	2	3	4	5
34	La efectividad de su liderazgo es mejorada al brindar participación a los demás.	1	2	3	4	5
35	Está más interesado en hacer bien su trabajo que en proteger su territorio.	1	2	3	4	5
36	Capacita a otros sobre cómo mejorar el desarrollo de sus tareas.	1	2	3	4	5
37	Trata a cada quien con dignidad y respeto.	1	2	3	4	5
38	Trata de eliminar las barreras organizacionales, para que otros puedan libremente, participar en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
39	Promueve la tolerancia, la bondad y la honestidad.	1	2	3	4	5
40	Está dispuesto a admitir sus errores cuando se equivoca.	1	2	3	4	5
41	Su ambición se centra en encontrar mejores maneras de servir a los demás y hacerlos tener éxito.	1	2	3	4	5
42	Expresa gracia y perdón, aunque el otro no haga lo mismo.	1	2	3	4	5
43	Aprecia, reconoce y alienta la labor de los demás.	1	2	3	4	5
44	Su liderazgo contribuye al crecimiento personal de los colaboradores y colegas.	1	2	3	4	5
45	Está capacitado para proyectar el futuro de la organización.	1	2	3	4	5
46	Exige un alto nivel de productividad de sí mismo, así como de los demás.	1	2	3	4	5
47	Conoce cómo comunicar efectivamente sus ideas a otras personas.	1	2	3	4	5
48	Nunca le pide a alguien que haga algo que no está dispuesto a hacer.	1	2	3	4	5
49	Realiza celebraciones para fomentar un espíritu de grupo.	1	2	3	4	5
50	Anima el intercambio permanente y flexible de información dentro de la organización.	1	2	3	4	5
51	Le parece más fácil celebrar los logros de un colega que los propios.	1	2	3	4	5
52	Sirve a otros sin importar diferencias tales como género, raza, etnia, religión o posición.	1	2	3	4	5
53	Escucha activa y receptivamente lo que otros tienen que decir.	1	2	3	4	5
54	Está comprometido con el desarrollo del potencial de los líderes que se relevarán en la organización.	1	2	3	4	5
55	Conoce qué es lo que quiere llegar a ser la organización para la sociedad.	1	2	3	4	5
56	Está más interesado en los resultados que en las actividades o programas.	1	2	3	4	5
57	Comprende suficientemente lo que está sucediendo dentro de la organización.	1	2	3	4	5
58	Encuentra maneras creativas y constructivas para resolver los conflictos.	1	2	3	4	5
59	Es capaz de lograr resultados al trabajar con personas difíciles.	1	2	3	4	5
60	Toma acciones anticipadas, en lugar de esperar a que los eventos sucedan.	1	2	3	4	5

## GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1	¿Tiene Ud. conocimiento de los planes que se preparan en la Institución?	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
2	¿Qué Importancia le concede Ud. a la planeación en la Institución?	<input type="radio"/> Totalmente Importante <input type="radio"/> Muy Importante <input type="radio"/> Importante <input type="radio"/> Poco Importante <input type="radio"/> Nada Importante
3	¿Qué tipos de Planes se elaboran en la Institución?	<input type="radio"/> Misión y Visión <input type="radio"/> Planeación Estratégica <input type="radio"/> Planeación Operativa <input type="radio"/> Políticas <input type="radio"/> Procedimientos <input type="radio"/> Presupuestos
4	¿Cuál es su Participación en el Proceso de Planeación de la Institución?	<input type="radio"/> En todo el Proceso <input type="radio"/> En parte del Proceso <input type="radio"/> Ninguna
5	¿Cuál es su Participación en la preparación del presupuesto de la Institución?	<input type="radio"/> En todo el Proceso <input type="radio"/> En parte del Proceso <input type="radio"/> Ninguna
6	¿Se divulgan los planes que se preparan en la Institución?	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
7	¿Conoce el Organigrama de la Institución?	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
8	¿Considera que sus actividades laborales están correctamente definidas?	<input type="radio"/> Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/> Muy de acuerdo <input type="radio"/> De Acuerdo <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
9	¿Cree Ud. que el Área de Trabajo donde está ubicado, es la más adecuada?	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
10	¿Considera Ud. que están bien definidas las Áreas de Trabajo de la Institución?	<input type="radio"/> Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/> Muy de acuerdo <input type="radio"/> De Acuerdo <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo

11 ¿Considera Ud. que están bien definidos los niveles de Jerarquía en la Institución?	<input type="radio"/> Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/> Muy de acuerdo <input type="radio"/> De Acuerdo <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
12 ¿Cómo considera el grado de coordinación con sus compañeros de trabajo?	<input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Deficiente
13 ¿Existe coordinación entre su área de trabajo y las otras?	<input type="radio"/> Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/> Muy de acuerdo <input type="radio"/> De Acuerdo <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
14 ¿Cómo considera la comunicación en la Institución?	<input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Deficiente
15 ¿Se siente motivado de ser un colaborador en la Institución?	<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No
16 ¿Considera Ud. que deben de mejorar las políticas motivacionales de la Institución?	<input type="radio"/> Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/> Muy de acuerdo <input type="radio"/> De Acuerdo <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo
17 ¿Cuál es su percepción sobre el liderazgo de su jefe inmediato?	<input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Deficiente
18 ¿Cómo considera el nivel de liderazgo del Gerente de la Institución?	<input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Deficiente
19 ¿Participa Ud. en la toma de decisiones de la Institución?	<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No

---

20 ¿Cómo valora el nivel de decisión de su jefe inmediato?

- O Excelente
- O Muy Bueno
- O Bueno
- O Regular
- O Deficiente

21 ¿Qué grado de participación tiene Ud. en el proceso del control que se aplica en la Institución?

- O En todo el Proceso
- O En parte del Proceso
- O Ninguna

22 ¿Con que frecuencia es supervisado su desempeño?

- O Siempre
- O Casi Siempre
- O Algunas Veces
- O Espontáneamente
- O Nunca

23 ¿Qué tipos de control aplican en la Institución?

- O Antes de la acción
- O Durante la acción
- O Después de la acción

## Anexo 2. Matriz de Coherencia Interna

### EL LIDERAZGO SERVIDOR Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL SERVICIO EDUCACIONAL HOGAR Y SALUD DE LIMA

DEFINICIÓN DE PROBLEMAS	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS	
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL				
¿Existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la gestión administrativa del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima?	Determinar si existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la gestión administrativa del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima.	Existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la gestión administrativa del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima.	<b>Liderazgo servidor</b> <i>Dimensiones:</i> -Integridad. -Humildad. -Siervo protector. -Cuidado a los demás. -Capacitación a los demás. -Desarrollo de otros. -Visión. -Establecimiento de metas. -Liderando. -Modelamiento. -Construcción de equipos. -Compartiendo la toma de decisiones.	<i>Tipo:</i> Descriptiva – Relación asociativa  <i>Método:</i> Correlacional – de corte trasversal  <i>Diseño:</i> No experimental  <b>M<sub>1</sub>: O<sub>x</sub> r O<sub>y</sub></b>  <i>Muestra:</i> 135 trabajadores	Cuestionario de liderazgo servidor usado por Díaz y Suárez (2010) Conformado por 60 reactivos que integran las dimensiones de la variable.  Cuestionario de gestión administrativa de Silvia Flores (2015) Conformado por 23 reactivos que miden las 4 dimensiones de esta variable.	
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS				
¿Existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la planificación del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima?	Determinar si existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la planificación del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima.	Existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la planificación del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima.				
¿Existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la organización del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima?	Determinar si existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la organización del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima.	Existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la organización del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima.				
¿Existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la dirección del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima?	Determinar si existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la dirección del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima.	Existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y la dirección del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima.		<b>Gestión Administrativa</b> <i>Dimensiones:</i> -Planificación. -Organización. -Dirección. -Control		
¿Existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y el control del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima?	Determinar si existe relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y el control del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima.	Existe una relación significativa entre el liderazgo servidor de los directivos y el control del Servicio Educativo Hogar y Salud de Lima.				



### Anexo 3. Matriz Instrumental

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	ESCALA	INSTRUMENTO	FUENTE
Liderazgo servidor	Es el deseo natural de servir primero y liderar después.	Integridad	Integridad	Está dispuesto a ser vulnerable, con el fin de ser transparente y auténtico.	Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, No estoy seguro, De acuerdo, Totalmente de acuerdo	Cuestionario	Personal administrativo y ejecutivos de ventas
				Está más preocupado por hacer lo correcto que en buscar lo que me conviene			
				No hace uso de la manipulación o el engaño para lograr sus metas			
				Es la honestidad más importante que obtener beneficios y ganancias personales			
				Promueve la tolerancia, la bondad, la honestidad			
		Humildad	Humildad	Está dispuesto a hacerme a un lado para que alguien más capacitado pueda hacer el trabajo.			
				No busca el reconocimiento o recompensa al servir a los demás			
				Aprende de aquellos a quienes les sirve			
				Está dispuesto a admitir sus errores cuando se equivoca			
		Siervo protector	Servicio	Le parece más fácil celebrar los logros de un colega que los propios			
				Disfruta en servir a los demás, cualquiera sea la función.			
				Está dispuesto a mantener su vocación de servicio, aunque algunas personas puedan aprovecharse de su estilo de liderazgo			
				Está dispuesto a hacer sacrificios personales para servir a los demás			
				Su ambición se centra en encontrar mejores maneras de servir a los demás y hacerlos tener éxito			
		Cuidado a los demás	Cuidado	Sirve a otros sin importar diferencias tales como género, raza, etnia, religión o posición			
				Se interesa por el bienestar de las personas.			
				Busca primero comprender a los demás antes que ser comprendido			
				Al preocuparse por el bienestar de los demás, ellos dan lo mejor de sí			
				Expresa gracia y perdón aunque el otro no haga lo mismo			
		Capacitación a los demás	Capacitación	Escucha activa y receptivamente lo que otros tienen que decir			
Está dispuesto a asumir el riesgo de cometer errores, al permitir que otros tomen la iniciativa							
Motiva a otros a tomar la iniciativa							
				Concede a los colaboradores una responsabilidad acorde a los requerimientos de sus labores			

			La efectividad de su liderazgo es mejorada al brindar participación a los demás			
			Aprueba, reconoce y alienta la labor de los demás			
	Desarrollo de otros	Desarrollo	Se interesa en promover el desarrollo de los talentos de los colaboradores			
			Obtiene satisfacción al resaltar lo mejor que hay en otros			
			Cuando otros se equivocan, está dispuesto a ayudarlos a aprender de sus errores			
			Su liderazgo contribuye al crecimiento personal de los colaboradores y colegas			
			Está comprometido con el desarrollo del potencial de los líderes que se relevarán en la organización			
	Visión	Visión	Su liderazgo está basado en un fuerte sentido de la misión de la iglesia.			
			Su liderazgo es dirigido por valores que trascienden los intereses personales y materiales			
			Está capacitado para proyectar el futuro de la organización			
			Conoce qué es lo que quiere la organización llegar a ser para la sociedad			
	Establecimiento de metas	Metas	Se considera una persona enfocada en su labor			
			Establece objetivos claros y realistas			
			Está más interesado en hacer bien su trabajo que en proteger su territorio			
			Exige un alto nivel de productividad de sí mismo, así como de los demás			
			Está más interesado en los resultados que en las actividades o programas			
	Liderando	Liderando	Una parte importante de su trabajo es inspirar a otros a esforzarse por la excelencia			
			Conoce cómo comunicar efectivamente sus ideas a otras personas			
			Comprende suficientemente lo que está sucediendo dentro de la organización			
			Es capaz de lograr resultados al trabajar con personas difíciles			
			Toma acciones anticipadas, en lugar de esperar a que los eventos sucedan			
	Modelamiento	Modelamiento	Lidera basado en el ejemplo			
			Demuestra a otros cómo tomar decisiones y resolver problemas			
			Demuestra a su grupo como facilitar el proceso de su éxito			
			Capacita a otros sobre cómo mejorar el desarrollo de sus tareas			
			Nunca le pide a alguien que haga algo que no está dispuesto a hacer			
	Construcción de Equipos	Equipos	Está dispuesto a sacrificar beneficios personales para promover la armonía y el éxito del equipo.			

			Organiza los miembros del equipo basado exclusivamente en su rendimiento y la capacidad de servir a los demás			
			Motiva la cooperación antes que la competencia dentro del grupo			
			Trata a cada quien con dignidad y respeto			
			Realiza celebraciones para fomentar un espíritu de grupo			
			Encuentra maneras creativas y constructivas para resolver los conflictos			
	Compartiendo la toma de decisiones	Toma de decisiones	Está dispuesto a compartir su poder y autoridad con los colaboradores			
			Acepta las ideas y aportes de los demás, incluyendo los críticos y detractores			
			Ejerce el liderazgo basado en la influencia personal y la persuasión más que en el poder			
			Trata de eliminar las barreras organizacionales, para que otros puedan libremente, participar en la toma de decisiones.			
			Anima el intercambio permanente y flexible de información dentro de la organización			

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	ESCALA	INSTRUMENTO	FUENTE
Gestión administrativa	Es el proceso sistemático de hacer las cosas, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización.	Planificación	Importancia	¿Tiene Usted conocimiento de los planes que se preparan en la Institución?	Si, No	Cuestionario	Personal administrativo y ejecutivos de ventas
				¿Qué importancia le concede Usted a la planeación en la Institución?	Totalmente Importante, Muy Importante, Poco Importante, nada Importante		
			Tipos de planes	¿Qué tipos de planes se elaboran en la Institución?	Misión y Visión Planeación Estratégica Planeación Operativa. Políticas Procedimientos Presupuestos.		
			Proceso de planeación	¿Cuál es su participación en el proceso de planeación de la Institución?	En todo el Proceso, En parte del Proceso, Ninguna		
		¿Cuál es su participación en la preparación del presupuesto de la Institución?					
		¿Se divulgan los planes que se preparan en la Institución?					
		Organización	Estructura organizacional	¿Conoce el organigrama de la Institución?	Si, No		

			División del trabajo	¿Considera que sus actividades laborales están correctamente definidas?	Totalmente de Acuerdo, muy de acuerdo, De Acuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo
			Departamentación	¿Cree Usted que el área de trabajo donde está ubicado, es la más adecuada?	Si, No
				¿Considera Usted que están bien definidas las áreas de trabajo de la Institución?	Totalmente de Acuerdo, muy de acuerdo, De Acuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo
			Jerarquía	¿Considera Usted que están bien definidos los niveles de jerarquía en la Institución?	
			Coordinación	¿Cómo considera el grado de coordinación con sus compañeros de trabajo?	Excelente. Muy Bueno. Bueno Regular Deficiente.
				¿Existe coordinación entre su área de trabajo y las otras?	Totalmente de Acuerdo, muy de acuerdo, De Acuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo

			Comunicación	¿Cómo considera la comunicación en la Institución?	Excelente. Muy Bueno. Bueno Regular Deficiente.
		Dirección	Motivación	¿Se siente motivado de ser un colaborador en la Institución?	Si, No
				¿Considera Usted que deben de mejorar las políticas motivacionales de la Institución?	Totalmente de Acuerdo, muy de acuerdo, De Acuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo
			Liderazgo	¿Cuál es su percepción sobre el liderazgo de su jefe inmediato?	Excelente. Muy Bueno. Bueno Regular Deficiente.
				¿Cómo considera el nivel de liderazgo del gerente de la Institución?	
			Toma de decisión	¿Participa Usted en la toma de decisiones de la Institución?	Si, No
		¿Cómo valora el nivel de decisión de su jefe inmediato?		Excelente. Muy Bueno. Bueno Regular Deficiente.	
		Control	Proceso del control	¿Qué grado de participación tiene Usted en el proceso del control que se aplica en la Institución?	En todo el Proceso, En parte del Proceso, Ninguna

			Monitoreo	¿Con que frecuencia es supervisado su desempeño?	Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Espontáneamente Nunca.	
			Tipos de control	¿Qué tipos de control aplican en la Institución?	Antes de la acción. Durante la Acción. Después de la Acción.	

#### Anexo 4. Baremos de la escala Liderazgo Servidor y dimensiones

Estadísticos		Dimensiones de Liderazgo Servidor												
		Integridad	Hu mildad	SieP rote c	Cui Dem	Cap Dem	Des Otros	Visión	Met as	Lide rand o	Mod elam	Con stru Equi	CoT om Dec	
N	Válido	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mínimo	233	11	11	14	15	12	15	52	13	14	13	15	13
	Máximo	337	25	25	25	25	25	25	60	25	25	25	30	25
Percentiles														
	5	250	15	16	17	17	17	17	55	16	16	16	20	15
	10	259	17	16	18	19	18	18	55	17	18	17	22	17
	15	266	17	17	19	19	18	19	56	18	18	18	22	18
	20	269	18	17	19	19	19	19	56	18	18	19	23	18
	25	273	19	18	20	20	19	20	57	19	19	19	23	18
	30	275	19	18	20	20	19	20	57	19	19	20	24	19
	35	278	19	18	20	20	19	20	57	19	19	20	24	19
	40	281	20	19	20	20	20	21	57	20	19	20	24	19
	45	284	20	19	21	21	20	21	57	20	20	20	24	20
	50	286	20	19	21	21	20	21	57	20	20	21	25	20
	55	290	20	19	21	21	21	21	58	20	20	21	25	20
	60	292	21	20	22	22	21	22	58	21	20	21	26	20
	65	295	21	20	22	22	21	22	58	21	21	22	26	21
	70	296	22	21	23	23	21	22	58	21	21	22	26	21
	75	298	22	21	23	23	22	23	59	21	22	22	26	21
	80	305	22	22	23	23	22	23	59	22	22	23	27	22
	85	308	23	22	24	24	23	24	59	23	23	23	28	22
	90	313	24	23	24	24	23	24	60	23	24	24	28	23
	95	325	25	24	25	25	24	25	60	25	25	25	29	24
	99	336	25	25	25	25	25	25	60	25	25	25	30	25



## Anexo 5. Baremos de la escala Gestión Administrativa y dimensiones

Estadísticos		Dimensiones de Gestión Administrativa				
		Planificación	Organización	Dirección	Control	
N	Válido	135	135	135	135	135
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Mínimo	38	6	12	8	2
	Máximo	72	17	29	28	8
Percentiles						
	5	46	7	16	14	4
	10	49	7	17	15	4
	15	51	7	17	17	4
	20	52	8	18	17	5
	25	53	9	18	18	5
	30	54	9	19	18	5
	35	55	9	19	19	6
	40	55	10	20	19	6
	45	56	10	20	19	6
	50	57	10	21	20	6
	55	58	10	21	21	6
	60	59	11	23	21	6
	65	60	11	23	22	6
	70	62	11	24	22	7
	75	63	12	24	23	7
	80	63	12	25	23	7
	85	65	13	26	24	7
	90	67	14	27	24	8
	95	69	15	28	25	8
	99	72	17	29	28	8

## Anexo 6. Resolución de Proyecto de Investigación aprobado



Universidad  
**Inca Garcilaso de la Vega**

Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

Vicerrectorado de Investigación y Posgrado

Escuela de Posgrado

Doctor Luis Claudio Cervantes Liñán

### RESOLUCIÓN No. 0189-2018-VIP

Jesús María, 13 de marzo de 2018

#### VISTA:

La solicitud presentada por la ex alumna doña **MILUSKA MARIA DEL CARMEN VILLAR GUEVARA**, de la Sección **MAESTRÍA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ALTA DIRECCION.**, referente a la aprobación del Proyecto de Investigación titulado **EL LIDERAZGO SERVIDOR Y LA GESTION ADMINISTRATIVA EN EL SERVICIO EDUCACIONAL HOGAR Y SALUD DE LIMA.**, que le permita desarrollar el trabajo para su posterior evaluación y sustentación, cumpliendo así uno de los requisitos académicos para optar el **GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ALTA DIRECCION.**

#### CONSIDERANDO:

Que, el Proyecto de Investigación en mención tiene los dictámenes favorables del especialista en la materia del proyecto y del especialista en metodología de la Investigación.

Que, este trámite se ajusta a lo dispuesto en los artículos 23°,24°,25° y 26°, del Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad INCA GARCILASO DE LA VEGA.;

En uso de las atribuciones conferidas por el Estatuto de la Universidad.

#### SE RESUELVE:

ARTICULO 1°. Aprobar el Proyecto de Investigación presentada por la ex alumna doña **MILUSKA MARIA DEL CARMEN VILLAR GUEVARA**, de la Sección **MAESTRÍA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ALTA DIRECCION**, referente a la aprobación del Proyecto de Investigación titulado **EL LIDERAZGO SERVIDOR Y LA GESTION ADMINISTRATIVA EN EL SERVICIO EDUCACIONAL HOGAR Y SALUD DE LIMA.**, que le permita desarrollar el trabajo para su posterior evaluación y sustentación, cumpliendo así uno de los requisitos académicos para optar el **GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ALTA DIRECCION .**

ARTICULO 2°. Autorizar a la solicitante para que **PROCEDA** al desarrollo de la investigación, la cual deberá realizar en el plazo máximo de dos años.

Regístrese, comuníquese y archívese

JCCP/spm.

DR. JUAN CARLOS CORDOVA PALACIOS  
Vicerrector de Investigación y Posgrado  
UIGV

## Anexo 7. Informe aprobado por el asesor

### INFORME

**A** : **Dr. Juan Carlos Córdova Palacios**  
Vicerrector de Investigación y Posgrado

**DE** : **Dr. Fernando Rafael Vigil Cornejo**  
Asesor del Trabajo de Investigación

**ASUNTO** : **Aprobación del Trabajo de Investigación**

**FECHA** : **10 de setiembre del 2019**


---

Es grato dirigirme a usted para saludarlo y a la vez dar respuesta al memorando N° 0607-2018-OGT-VIP, mediante el cual se solicita la Asesoría del Trabajo de Investigación intitulado: **EL LIDERAZGO SERVIDOR Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL SERVICIO EDUCACIONAL HOGAR Y SALUD DE LIMA**, presentado por doña **MILUSKA MARÍA DEL CARMEN VILLAR GUEVARA** de la sección Maestría en Desarrollo Organizacional y Alta Dirección.

Luego de la asesoría realizada, se verifica que el Trabajo de Investigación, cumple con las exigencias metodológica y temática que exige esta casa de estudios.

Por lo tanto, el trabajo de investigación resulta ser **APROBADO**, salvo mejor parecer.

Atentamente,

  
.....  
**Dr. Fernando Vigil Cornejo**  
Asesor del Trabajo de Investigación

## Anexo 8. Criterio de Jueces



*Una Institución Adventista*

### UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Instrucciones: Sírvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

1. ¿Considera Ud. que el instrumento cumple los objetivos propuestos?

0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100

2. ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?

0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100

3. ¿Estima Ud. que la cantidad de ítems que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?

0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100

4. ¿Considera Ud. que si se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrían datos también similares?

0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100

5. ¿Estima Ud. que los ítems propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?

0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100

6. ¿Qué preguntas cree Ud. que se podría agregar?

---

---

---

7. ¿Qué preguntas se podrían eliminar?

---

---

---

8. Recomendaciones

---

---

---

Validado por: \_\_\_\_\_

¡Gracias!

## Anexo 9. Revisión Lingüística del documento de tesis

### DECLARACIÓN DE REVISIÓN LINGÜÍSTICA

Dr. Salomón Vásquez Villanueva, docente de la Facultad de Ciencias Humanas y Educación de la Universidad Peruana Unión.

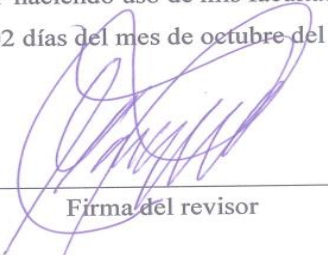
DECLARO:

Que el presente estudio perteneciente a la Lic. Miluska María del Carmen Villar Guevara, titulado: *“El Liderazgo Servidor y la Gestión Administrativa en el Servicio Educacional Hogar y Salud de Lima”*, fue elaborado para optar el grado de maestra en Desarrollo Organizacional y Alta Dirección, otorgado por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Por lo consiguiente, expreso haber leído el documento de tesis en su totalidad y que lo he revisado y corregido en cuanto a redacción, gramática y ortografía, considerando lo establecido en el Manual de Publicaciones de la American Psychological Association (APA), 6ta edición, por lo que asumo cualquier responsabilidad de omisión u error en el documento.

Asimismo, soy consciente de que este compromiso de fidelidad de la tesis tiene connotaciones académicas y éticas.

Y haciendo uso de mis facultades, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 02 días del mes de octubre del 2019.



Firma del revisor

## Anexo 10. Análisis Antiplagio UNICHECK



Nombre del usuario:

**Miluska María del Carmen Villar Guevara**

Fecha de comprobación:

**18.09.2020 11:37:06 -05**

Fecha del Informe:

**18.09.2020 12:32:42 -05**

ID de Comprobación:

**28470412**

Tipo de comprobación:

**Doc vs Internet**

ID de Usuario:

**95228**

Nombre de archivo: **TM\_Miluska\_Villar**

Recuento de páginas: **142** Recuento de palabras: **34382** Recuento de caracteres: **231916** Tamaño de archivo: **2.12 MB** ID de archivo: **38224254**

### 3.57% de Coincidencias

La coincidencia más alta: **0.21%** con la fuente de Internet (<https://www.slideshare.net/elowill/estructura-organizacional-57690085>).

3.57% Fuentes de Internet

508

Page 144

No se llevó a cabo la búsqueda en la Biblioteca

### 0% de Citas

Exclusión de citas está deshabilitada

Exclusión de referencias está deshabilitada

### 0% de Exclusiones

No hay exclusiones