



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN**

**GESTIÓN PÚBLICA**

**Liderazgo en servicio y motivación laboral en el Instituto de  
Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestra en Gestión Pública**

**AUTORA:**

Lasteros Enriquez, Flor de Liz (ORCID: 0000-0001-5115-6919)

**ASESOR:**

Mg. Beraun Beraun, Emil Renato (ORCID: 0000-0003-1497-6613)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Políticas Públicas

LIMA - PERÚ

2021

## **Dedicatoria**

A Dios sobre todas las cosas, a mi familia entera, mi hijo que es mi mejor regalo de Dios quien soporta mi ausencia para lograr grandes objetivos, todo lo que hago es por ti y para ti mi salvador Antonio y estate seguro que como tu madre estaré allí para que logres tus objetivos, a mi madre siempre orgullosa de mis logros, mi padre quien es mi inspiración de lucha llena de Fuerza y Fe, mis cinco hermanos por seguir y dejar siempre el buen ejemplo, demostrando que si es posible lograr todo lo que te propones en la vida a pesar de los obstáculos.

La autora

## **Agradecimiento**

Doy gracias a Dios, por haber guiado mis pasos con amor para llevar este trabajo a buena escala.

A mi hijo Salvador Antonio quien es mi motor y motivo de seguir creciendo, personal y profesionalmente.

A mis padres quienes me impulsan a ser cada día mejor persona, mejor profesional. En vista que muchos de mis logros son gracias a ustedes, siempre me formaron con reglas y valores, motivándome a poder alcanzar mis anhelos.

A mis maestros, mis compañeros y a la Universidad Cesar Vallejo, por todos los conocimientos compartidos, que me han brindado.

La autora

## Índice de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Índice de figuras.....	v
Resumen .....	vi
Abstract .....	vii
I. Introducción .....	1
II. Marco teórico .....	4
III. Metodología .....	20
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	20
3.2. Variables y operacionalización .....	21
3.3. Población, muestra y muestreo .....	22
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	22
3.5. Procedimientos.....	24
3.6. Métodos de análisis de datos .....	24
3.7. Aspectos éticos .....	25
IV. Resultados.....	25
V. Discusión .....	34
VI. Conclusiones .....	37
VII. Recomendaciones .....	37
Referencias.....	39
Anexos .....	42

## Índice de tablas

Tabla 1 Resultados para el análisis de confiabilidad .....	24
Tabla 2 Características generales de la muestra .....	25
Tabla 3 Liderazgo en servicio .....	26
Tabla 4 Dimensiones para la variable Liderazgo en Servicio .....	27
Tabla 5 Motivación Laboral .....	29
Tabla 6 Dimensiones para la variable Motivación Laboral.....	30
Tabla 7 Prueba de Normalidad Kolmogorov/Smirnov.....	31
Tabla 8 Análisis de correlación entre las variables Liderazgo en servicio y Motivación laboral.....	32
Tabla 9 Análisis de correlación entre la variable Liderazgo en servicio y la dimensión Motivación laboral intrínseca .....	32
Tabla 10 Análisis de correlación entre la variable Liderazgo en servicio y dimensión Motivación laboral extrínseca .....	33

## Índice de figuras

Figura 1 Apoyo familiar .....	26
Figura 2 Dimensiones del Liderazgo en Servicio.....	28
Figura 3 Motivación Laboral.....	29
Figura 4 Dimensiones de Habilidades Intelectuales .....	30

## Resumen

La presente investigación tuvo como propósito determinar la relación entre la variable liderazgo en servicio y la motivación laboral en los trabajadores del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019, para lo cual se desarrolló un estudio, el cual, sin paradigma positivista, quiere decir un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental de tipo descriptivo correlaciona, siendo el mismo transversal por la temporalidad en el recojo de los datos.

La población para el estudio estuvo constituida por los trabajadores del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, 2019, que, en número de 54, siendo la muestra de igual tamaño de la población, es decir que se realizó un muestreo censal, a quienes se les aplicó los instrumentos siendo el primero de ellos el cuestionario sobre liderazgo en servicio y el segundo cuestionario sobre motivación laboral, los mismos que fueron debidamente validados y estudiados en su confiabilidad.

Los resultados de la investigación muestran que se comprueba la hipótesis de investigación, es decir existe relación directa y significativa entre las variables liderazgo en servicio y motivación laboral en los trabajadores del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019, encontrándose el valor de 0.811 para el coeficiente de correlación de Spearman, valor que muestra una correlación alta y directa, es decir cuanto mejor se dé el liderazgo en servicio, mejora de ser la motivación laboral y viceversa.

**Palabras claves:** Liderazgo en servicio, motivación laboral, motivación laboral intrínseca, motivación laboral extrínseca.

## **Abstract**

The purpose of this research was to determine the relationship between the variable leadership in service and work motivation in the workers of the Institute for Water Management and Environment IMA, Cusco 2019, for which a study was developed, which, without a positivist paradigm It means a quantitative approach, with a non-experimental design of a descriptive type that correlates, being the same transversal due to the temporality in the data collection.

The population for the study was constituted by the workers of the Institute of Water and Environment Management IMA, 2019, which, in number of 54, being the sample of equal size of the population, that is to say that a census sampling was carried out, to who were applied the instruments, the first of which was the questionnaire on leadership in service and the second questionnaire on work motivation, which were duly validated and studied for their reliability.

The results of the research show that the research hypothesis is verified, that is, there is a direct and significant relationship between the variables leadership in service and work motivation in the workers of the Institute of Water and Environment Management IMA, Cusco 2019, finding the value of 0.811 for the Spearman correlation coefficient, a value that shows a high and direct correlation, that is, the better the leadership is given in service, the better the work motivation and vice versa.

**Keywords:** Leadership in service, work motivation, intrinsic work motivation, extrinsic work motivation

## **I. Introducción**

En el mundo de hoy, las instituciones buscan ser cada día más productivos y eficientes, creando estrategias que les permita tener mayor productividad optimizando recursos; por ello han fijado su atención en sus trabajadores, quienes son en conjunto el intangible más valioso que posee toda institución, por ser quienes la ponen y dan valor a la misma institución.

Mientras mayor sea su nivel de productividad laboral, podrá alcanzarse mayor el cumplimiento de los objetivos y por ende tener más éxito, sin embargo, para que esto suceda, es importante contar con un adecuado liderazgo que permita conducir a un grupo de personas hacia la consecución de los objetivos de la organización teniendo en cuenta la misión y la visión de la misma, en un contexto en el que las instituciones y en especial las instituciones públicas buscan ser competentes y adecuarse a las nuevas tecnologías y a las exigencias que la sociedad y el desarrollo del Estado les plantea.

Por otra parte, en este contexto de exigencias, no es menos importante el agrado laboral y la motivación, como elemento que contribuye a las funciones del trabajador y se constituye en un componente que agigante los sentimientos de valor, importancia y superación personal (Nava, y otros, 2013). La motivación se constituye en un motor o promotor para, que en el caso de los trabajadores realicen sus actividades, guiados por una energía que proviene de un trabajo interesante y que le permite tener un crecimiento personal y laboral, (Robbins & Judge, 2017), en tanto que el liderazgo en servicio es un enfoque de liderazgo que está centrado en la necesidad de lograr el desarrollo de los trabajadores, permitiendo que estos alcancen su máximo potencial, (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008).

El liderazgo de servicio enfatiza en la utilidad que tienen las personas que estas sean independientes y deseosas de servir otras personas, asimismo el liderazgo de servicio, compromete a las persona en el deseo de ayudar, no busca la obtención del poder en el sentido de influir para gobernar, sino de proveer oportunidades para ayudar al crecimiento de sus seguidores es así que el objetivo de liderazgo en servicio genuinamente es el de preocuparse por servir a los seguidores y asegurarse de que los seguidores crezcan y logren su bienestar



personal, es así que el líder en servicio va más allá del interés propio y es más bien una forma de buscar el bienestar colectivo y de la organización.

El Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente (IMA), es un Proyecto Especial Regional, siendo un organismo desconcentrado del Gobierno Regional Cusco, dependiente de la Gerencia General Regional, creado mediante Decreto Regional N° 002-91 – AR/RI del 04-06-1991, con personería jurídica de derecho público interno, constituyéndose en una Unidad Ejecutora del Gobierno Regional.

El Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente - IMA actúa desde hace 28 años como Proyecto Especial Regional del Gobierno Regional Cusco, con la finalidad de seguir facilitando la incorporación de la temática ambiental en las políticas, planes, programas y proyectos específicos de la institucionalidad regional; generar conocimientos y experiencias de gestión ambiental y avanzar junto a otras instituciones en el abordamiento de la problemática ambiental y en la corrección de un proceso de desarrollo regional sostenible en un contexto de liderazgo que promueve la motivación y el compromiso para seguir liderando en la región.

El Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente - IMA, si bien se tiene gran experiencia sobre los proyectos de intervención en materia de medio ambiente y manejo de agua, también es cierto que problemas de orden organizacional hacen que estos proyectos se realicen de manera pausada con retrasos, se evidencia una falta de liderazgo, no obstante, el liderazgo es concebido tradicionalmente como una habilidad propia de los jefes o directivos de una organización y la forma como se existen múltiples autoridades no garantiza que este liderazgo se valladar, surge entonces el liderazgo horizontal, un liderazgo de servicio el cual es importante evaluar y de sus relaciones con la motivación de los trabajadores, de tal manera que se pueda incidir en su desarrollo, como una fuente de solución a los problemas que afronta el Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente - IMA, dado que son los propios trabajadores quienes con su liderazgo y con su motivación ha de contribuir de manera importante al cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

La presente investigación presenta como problema general: ¿Cómo se relaciona el Liderazgo en servicio con la motivación laboral en los trabajadores del

Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019?, siendo los problemas específicos: ¿Cómo se relaciona el Liderazgo en servicio con la motivación laboral intrínseca en los trabajadores del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019?, ¿Cómo se relaciona el Liderazgo en servicio con la motivación laboral extrínseca en los trabajadores del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019?

La investigación se justifica por la necesidad de incrementar, desde el punto de vista teórico, los conocimientos que permita describir de mejor manera la forma como el liderazgo en las organizaciones se relaciona con la motivación laboral como una variable de singular trascendencia en la gestión de los recursos humanos o talento humano.

Desde el punto de vista metodológico, el liderazgo, ha sido tratado en términos del estilo de liderazgo, más en nuestro medio muy poco se ha estudiado el liderazgo en servicio, como un tipo especial de liderazgo, que usa un contexto más próximo del jefe y el trabajador o subordinado, y en especial se carece de experiencia en lo que respecta al uso de instrumentos para recoger información respecto de esta variable.

Desde el punto de vista práctico, la investigación se justifica en función a la necesidad de incrementar la productividad en el Instituto de Manejo de Agua IMA, teniendo como base la motivación laboral, y para ello es importante identificar un aspecto clave como es el liderazgo en servicio, para a partir de ello realizar las actividades más apropiadas, para mejorar el liderazgo de los directores o jefes para con los trabajadores que están a su cargo.

El objetivo general de la investigación es: Determinar la relación entre el Liderazgo en servicio y la motivación laboral en los trabajadores del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019, siendo los objetivos específicos: Determinar el grado de relación que existe entre el Liderazgo en servicio y la motivación laboral intrínseca en los trabajadores del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019, Determinar el grado de relación que existe entre el Liderazgo en servicio y la motivación laboral extrínseca en los trabajadores del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019

La hipótesis general plantea que el liderazgo en servicio se relaciona de manera directa y significativa con la motivación laboral en los trabajadores del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019., en tanto que las hipótesis específicas afirman que: Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo en servicio y la motivación laboral intrínseca en los trabajadores del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019, Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo en servicio y la motivación laboral extrínseca en los trabajadores del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019.

## **II. Marco Teórico**

Entre los antecedentes internacionales para la presente investigación se tienen a Urip et al. (2014). Influence of Organizational Commitment, Transactional Leadership, and Servant Leadership to the Work Motivation, Work Satisfaction and Work Performance of Teachers at Private Senior High Schools in Surabaya (Influencia del Compromiso Organizacional, Liderazgo Transaccional y Liderazgo de Servicio en la Motivación Laboral, Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral de Docentes de Escuelas Secundarias Privadas en Surabaya). Investigación cuyo objetivo fue el de estudiar la influencia que el compromiso organizacional, el liderazgo en servicio y el liderazgo transaccional tiene sobre la motivación laboral, el desempeño laboral y la satisfacción en el trabajo de los docentes de secundaria de instituciones privadas de educación superior en Surabaya. En dicho estudio se pudo establecer que tres son las variables independientes el liderazgo transaccional, el liderazgo de servicio y el compromiso organizacional. Un total de 511 maestros constituyeron la población de la investigación, maestros que pertenecen a las escuelas privadas de nivel secundario de todas las áreas de Surabaya, las mismas que presentan acreditación y cuyos maestros también han sido debidamente certificados. De la población de estudio se extrajeron 186 maestros provenientes de 5 áreas de Surabaya, siendo la forma de conformar la muestra aleatoria por conglomerados, en tanto que los datos fueron recopilados haciendo uso de cuestionarios, asimismo el análisis de los datos fue realizado haciendo uso del modelado de ecuaciones estructurales (SEM) . Los resultados que presenta la investigación muestran que existen influencias significativas entre las variables de estudio, teniendo la esperanza que investigaciones posteriores

aprovechen dicha investigación para mejorar de manera significativa las ciencias del comportamiento organizacional.

Naile y Selesho (2014). *The Role of Leadership in Employee Motivation*. (El papel del liderazgo en la motivación de los empleados). La investigación tuvo como propósito establecer el papel del estilo de liderazgo sobre la motivación que tiene el personal docente y que se vincula con el compromiso hacia su trabajo. Para la investigación se seleccionaron un total de 184 docentes de las tres escuelas secundarias que comprenden el área de influencia para la investigación. Es importante asimismo señalar que dichas escuelas no presentaban un desempeño por encima del punto de referencia correspondiente a la provincia. Para la recolección de los datos se utilizó el cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ), el mismo que permite tener una visión holística acerca del estilo de liderazgo que está presente en el sistema escolar, siendo los empleados del área administrativa de las escuelas los que colaboraron con la administración de los cuestionarios. Los datos fueron analizados haciendo uso de técnicas propias de la estadística descriptiva como son las tablas de distribución de frecuencia, así como el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach. El estudio pone en evidencia que existe una fuerte relación entre las conductas de liderazgo transformación al y el compromiso laboral, así como con sus dimensiones como son el compromiso de continuidad, el compromiso afectivo y el normativo. Los resultados también pone énfasis acerca en una visión compartida de la confianza, que permite el fomento de la creatividad. Si bien se puede argumentar que el liderazgo transformacional no puede aumentar la satisfacción laboral, sin embargo, el compromiso de los maestros con su trabajo puede aumentar la satisfacción laboral y, en última instancia, mejorar el rendimiento académico de la escuela.

Andersen et al. (2018). *Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation*. (Liderazgo y motivación: un estudio cualitativo del liderazgo transformacional y la motivación del servicio público). En el caso de los líderes transformacionales se esfuerzan por brindar una visión compartida a sus seguidores, con la esperanza de mantenerla siempre presente a largo plazo, con la esperanza de que exista una mayor motivación entre los trabajadores, de tal manera que esta presente una orientación que conduce

hacia el bien, para la sociedad y para los demás empleados. Para la recolección de datos se hizo uso de la entrevistas en profundidad, realizándose 48 entrevistas con un total de 16 líderes y 32 de sus empleados, realizándose la observación en un periodo de tiempo de 16 días. La investigación muestra que cuando los empleados se encuentran mejor motivados pueden hacer un adecuado trabajo. El artículo se concentra en determinar la relación entre el liderazgo transnacional y la motivación en el puesto de trabajo es así que cuando el líder presenta de manera clara y contundente la misión de la organización y la comparte con sus seguidores, entonces son los trabajadores los que se encuentran más satisfechos con dicho trabajo. Los líderes transformacionales trabajan para aclarar una visión, compartirla con sus empleados y mantenerla a largo plazo, y se espera que esto resulte en una mayor motivación de servicio público (PSM) de los empleados, es decir, orientación hacia el bien para los demás y la sociedad. Basado en 48 entrevistas en profundidad con 16 líderes de cuidado infantil y 32 de sus empleados, combinado con 16 días de observación en estos centros de cuidado infantil, este artículo investiga la asociación entre liderazgo transformacional y PSM. Cuando los líderes aclaran, comparten y mantienen una visión organizacional, sus empleados están más motivados para hacer el bien a la sociedad y a los demás, y esta motivación tiende a ser menos paternalista y un poco más orientada a la sociedad. Esto implica que es relevante preguntarse no solo si el liderazgo transformacional aumenta la PSM, sino también cómo afecta el tipo de PSM.

Harwiki (2013). Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia. (La influencia del liderazgo de servicio en la cultura organizacional, el compromiso organizacional, el comportamiento de ciudadanía organizacional y el desempeño de los empleados (Estudio de cooperativas destacadas en la provincia de Java Oriental, Indonesia). Los propósitos de esta investigación son investigar la influencia del liderazgo de servicio en la cultura organizacional, el compromiso organizacional, el OCB y el desempeño de los empleados en las cooperativas sobresalientes en la provincia de Java Oriental. Se recogieron muestras de 249 empleados como muestras unitarias. Se pidió a 30 gerentes como informantes que respondieran la variable Desempeño de los empleados. Los colaboradores respondieron las variables Liderazgo de

servicio, Cultura organizacional, Compromiso organizacional y OCB. El modelado estructural igual se utiliza como técnica de análisis. Los resultados de la investigación: el liderazgo de servicio influye significativamente en la cultura organizacional, el compromiso organizacional y el desempeño de los empleados, pero no en OCB; La cultura de la organización influye significativamente en el desempeño de OCB y de los empleados; El Compromiso Organizacional influye significativamente en OCB, pero no en el Desempeño de los Empleados; OCB influye significativamente en el desempeño de los empleados. Los indicadores dominantes que contribuyen a las variables son: orientación de las personas al Liderazgo de Servicio, distancia de poder a la Cultura de la Organización, compromiso continuo con el Compromiso Organizacional, virtud cívica al OCB y actitud individual hacia el Desempeño de los Empleados. Liderazgo de servicio alentando a los empleados más fácilmente, realizando mejor sus tareas y construyendo los valores de la organización para que los empleados hagan bien su trabajo, sean honestos y mejoren su desempeño. Los gerentes deben tener más poder para ayudar a los compañeros de trabajo a ayudar a otros de manera voluntaria, fomentando el espíritu deportivo, el altruismo, la conciencia, la cortesía y la virtud cívica de los empleados.

Bande et al. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. (Explorando la relación entre el liderazgo de servicio, la motivación intrínseca y el desempeño en un entorno de ventas industriales). Aunque el liderazgo de servicio (SL) mejora la efectividad general de las personas y los equipos, sigue siendo poco estudiado. El objetivo de este estudio fue proporcionar información sobre los mecanismos de mediación a través de los cuales la SL percibida afecta los comportamientos proactivos y adaptativos de los vendedores. Se recopilaron datos de 145 vendedores industriales y sus supervisores en una variedad de negocios y sectores en España. Hallazgos - SL mejora la capacidad de adaptación y proactividad de los vendedores al afectar positivamente su autoeficacia y motivación intrínseca. Además, SL moldea directamente el desarrollo de conductas adaptativas entre los vendedores, aunque esta influencia directa no es significativa cuando se considera la proactividad. Además, el uso de mecanismos de control basados en resultados mejora los efectos positivos de SL en la motivación intrínseca de los vendedores.

Los resultados demuestran que los gerentes de ventas pueden promover comportamientos más proactivos y adaptativos entre el personal de ventas al reconocer la importancia del servicio y sus responsabilidades morales para el éxito de sus subordinados. Se utilizó la teoría de la evaluación cognitiva para examinar los efectos directos e indirectos de la SL percibida en dos comportamientos orientados al cambio (adaptabilidad y proactividad) utilizando una muestra emparejada de vendedores industriales de una variedad de industrias, proporcionando así una base para la generalización de resultados. Además, al analizar los efectos moderadores del control de resultados, se examinaron las condiciones en las que SL es más o menos eficaz.

Entre los antecedentes nacionales tenemos a: Dioses (2018). Liderazgo transformacional y motivación laboral de los colaboradores en la empresa constructora Mota Engil Perú S.A, 2017. Investigación presentada a la escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo. Tuvo como objetivo principal de terminar la relación que existe entre liderazgo transnacional y la motivación laboral de los colaboradores de la empresa constructora Mota Engil Perú S.A, 2017, para lo cual se desarrolla un estudio de tipo observacional, con enfoque cuantitativo, haciendo uso del método hipotético deductivo. Se seleccionó una muestra de 296 colaboradores, la misma que fue probabilística y aleatorio, a dichos colaboradores se les aplicó un instrumento para medir la variable liderazgo transnacional de Bass y otro cuestionario para medir la variable motivación laboral, siendo la técnica de encuesta. Los resultados de la investigación muestran que existe una correlación positiva y significativa entre liderazgo transnacional y la motivación laboral, la relación permitió confirmar que cuanto mejor es el liderazgo transnacional mayor es la motivación laboral para el desarrollo organizacional.

Archi (2017). Liderazgo y motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - Lima, 2016. Investigación presentada la escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo empero. La investigación tuvo como propósito principal establecer la relación existente entre los tipos de liderazgo y la motivación en los empleados de las oficinas registrales del registro nacional de identificación y Estado civil de Lima, en el año 2016, para lo cual se realizó una investigación de carácter no experimental,

siendo ésta transversal por el tiempo de recogida de los datos y correlacionar por la profundidad a la que se alcanza. Se seleccionó una muestra de 116 empleados de la población de estudio, a quienes se les aplicó el cuestionario multi factor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X en su versión corta y para la motivación sin ellos el cuestionario de motivación para el trabajo, los instrumentos se aplicará en forma presencial fueron validados por el experto, presentando confiabilidad adecuada. Los resultados de la investigación muestran que para el consiste de correlación no paramétricas de Spearman existe relación significativa entre el liderazgo en sus dimensiones transnacional, transaccional y pasivo evitativo con la motivación.

Rimache (2017). Liderazgo de servicio y la satisfacción laboral en el departamento de enfermería del Hospital Regional del Cusco. Investigación presentada a la escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo. El propósito principal de la investigación fue determinar la relación entre liderazgo de servicio y la satisfacción laboral en el departamento de enfermería del hospital regional del Cusco en el año 2016, para lo cual se realizó una investigación con enfoque cuantitativo siguiendo un diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional el mismo que se desarrolló sobre una población constituida por el personal que labora en el departamento de enfermería del Hospital Regional de Cusco en número de 72. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia y estuvo conformado por 48 trabajadores entre enfermeros y enfermeras, para la recolección de los datos se empleó la técnica de la encuesta y dos instrumentos el cuestionario EMCO sobre Satisfacción Laboral y la escala de liderazgo de servicio de Liden Wayne. Los resultados de la investigación nos permiten afirmar que existe relación significativa entre las variables liderazgo de servicio y satisfacción laboral, siendo la relación significativamente estadística, la cual es expresada en términos del coeficiente de correlación de Pearson que toma el valor de 0,888 lo cual indica que la correlación es alta y directa, es decir que cuanto mejor se dé el liderazgo de servicio mayor será la satisfacción laboral.

Rojas (2018). Motivación laboral y estilos de liderazgo que reciben de los profesionales y técnicos de los Establecimientos de salud de la provincia de Bongará– amazonas – 2016. Investigación que tuvo por propósito establecer la



relación entre la motivación laboral y los estilos de liderazgo, que se presentan tanto en los profesionales y técnicos del establecimiento de salud en la provincia de Bongorá, en el año 2016. La investigación se desarrolló con un diseño experimental de tipo descriptivo y correlacional, empleándose como técnica recolección de datos de encuesta, y como instrumentos cuestionarios que fueron validados por juicio de expertos. Dichos cuestionarios fueron aplicados a un total de 70 colaboradores, teniéndose como resultado que 26 de ellos se inclina por los logros obtenidos, en tanto que 23 se inclinaron por la afiliación entre ellos.

Cacarhuaypiña (2017). El Liderazgo y la Motivación de los Colaboradores de la Institución Educativa Particular Editum Huancayo – 2017. Investigación que tuvo por objetivo establecer la relación que existe entre liderazgo y la motivación de los trabajadores de la institución particular Editum, empleándose para ello el método científico, deductivo inductivo, siendo la investigación por su nivel correlacionar y por su diseño descriptivo correlacional. La población estuvo constituida por 38 trabajadores de la I.E. P. Editum, coincidiendo la muestra con la población. Los resultados de la investigación permitieron concluir que la institución educativa en estudio, se presenta una motivación adversa para los colaboradores habido una correlación moderada dado que el coeficiente de correlación de Spearman alcanzó el valor de 0.636 lo cual implica que, con una mejor percepción de liderazgo, la motivación podría aumentar.

El origen del concepto de liderazgo servicio, fue conceptualizado primeramente por Robert Greenleaf a partir de la figura histórica de Jesucristo, (Wahyu y Lantu, 2014). Robert Greenleaf propone el término de liderazgo en servicio en el sentido de que primero es necesario servir para luego poder liderar, es así que liderazgo en servicio busca cambios en sus seguidores que les permitan ser más sabios, más sanos, libres y autónomos que tiendan a ser líderes sirvientes (Greenleaf, 1977: 13-14) citado por (Wahyu y Lantu, 2014). Si bien es cierto Greenleaf no desarrolló de manera formal las características que presenten liderazgo en servicio, no obstante, propuso la parte más importante del liderazgo en servicio que es primero servir y después liderar.

El liderazgo en servicio cambia el viejo paradigma del líder como la persona que tiene las características, la experiencia y el poder para liderar a sus seguidores, por

otro concepto de liderazgo como aquella persona que no es egoísta y que está dispuesta a servir a los demás, que va más allá de sus propios intereses, es así que liderazgo en servicio permite ayudar en el crecimiento de los seguidores (Luthans y Avolio, 2003).

Si comparamos el liderazgo en servicio con el liderazgo tradicional, el liderazgo en servicio se enfoca en asegurarse que los seguidores se desarrollen y crezcan en comparación con el término de liderazgo tradicional que se enfoca más a la organización que a la persona.

De alguna manera, el liderazgo de servicio tiene muchas similitudes con el liderazgo transformacional y carismático, así como estudiado por Graham (1991) afirmó que la autoridad carismática weberiana, el carisma personal de las celebridades, el liderazgo transformacional y el liderazgo de servicio son la base teórica de cada uno de estos modelos de liderazgo. Entre el liderazgo en servicio, el liderazgo transnacional, se constituyen en liderazgos de carácter inspirador y moral, sin embargo, también existen diferencias es así que, Smith et al. (2004) descubrieron que el liderazgo en servicio se caracteriza de manera particular por desarrollar una cultura generativa espiritual, mientras que su contraparte, el liderazgo transnacional se encamina a una cultura dinámica y empoderada. Su cultura asociada a la motivación del líder, por la cual los líderes servidores motivados por el mismo, surge de una actitud de igualitarismo, es decir, no es mejor que los que son dirigidos. La motivación en el liderazgo de servicio se enfoca en el aspecto espiritual, es decir en el desarrollo personal y es el sistema organizativo el que ha de facilitar al crecimiento, mientras que el liderazgo transformacional, presenta una base diferente de motivación la cual es poder recrear la organización con el propósito de sobrevivir a los desafíos que el medio externo le propone la organización, si bien es cierto es importante el desarrollo personal, este desarrollo debe estar vinculado con el desarrollo de la organización en un entorno externo (Smith et a., 2004).

El liderazgo de servicio tiene la ventaja porque la relación entre un líder y seguidores tiene la orientación en la naturaleza del servicio y da más énfasis a la fuerza moral en el liderazgo. De acuerdo con Greenleaf (1990) el liderazgo en servicio pone mayor énfasis en que el líder sea responsable en servir a los intereses

de sus seguidores, con lo cual ellos podrán ser más prósperos, es por ello que enfatiza en el servicio a los demás, con un enfoque holístico del trabajo, en el que los trabajadores compartan la posibilidad de participar en la toma de decisiones. Achua y Lussier (2010) manifiestan que liderazgo en servicio se constituyen en una oportunidad para poder servir a los demás de este el nivel más básico u horizontal, en comparación con el liderazgo tradicional que normalmente lidera desde arriba. Rezaei et al. (2001) por su parte insiste en que la definición de liderazgo de servicio va acompañada de la capacidad que tiene el líder para preocuparse en los beneficios de sus seguidores en comparación con el beneficio propio.

En cuanto a las dimensiones presentes en el liderazgo de Liden et al. (2008), plantean los siguientes factores como dimensiones.

La primera dimensión denominada soporte interpersonal tiene por finalidad que los directivos de una organización, no sólo se debe de limitar a ayudar a que los miembros de una organización desarrollen todo su potencial al servicio de la misma, sino que se desarrolla una cultura organizacional que conduzca al crecimiento personal de los trabajadores, donde el apoyo interpersonal es un punto de mucha importancia, dado que los servidores que se ven beneficiados pronto se convertirán también en sirvientes, fomentando el desarrollo interpersonal, así como el potencial de liderazgo de los servidores, para ello es importante tener una favorable predisposición para escuchar a los demás, estar dispuesto a compartir la responsabilidad en la toma de decisiones, mostrar un trato respetuoso y digno, los empleados y procurar elevar la moral de la organización, cuando perciba que esta esté un nivel bajo.

La segunda dimensión habla de la construcción de la comunidad, como la capacidad de aportar en la comunidad tanto desde fuera como de éste dentro, no obstante, un atributo fundamental de liderazgo de servicio tiene que ver con el énfasis que se le pone a las comunidades externas como una característica propia y que distingue al constructor de otros. El rol de los directivos o ejecutivos no sólo tiene que ir ligado al desarrollo organizacional, donde se fomenta el espíritu de trabajo a partir del reconocimiento de las diferencias individuales y la necesidad de cooperación para hacer que la organización prospere, sino también en la necesidad de reconocer el deber moral que las organizaciones tienen para las comunidades

en las que operan y en las que es importante que establezcan un vínculo constructivo con las mismas.

Altruismo, por su parte se define como la preocupación por los demás de manera desinteresada, donde se practica un servicio constructivo, (Sendjaya y Sarros, 2002), es así que el altruismo es un punto central en el desarrollo del concepto de liderazgo de servicio, en el que dicho liderazgo presenta un impacto importante en el desempeño de los trabajadores y la motivación de estos (Avolio et al., 2009).

Igualitarismo, se constituye en una característica importante del liderazgo en servicio, donde se desecha la idea de que los líderes deben ser superiores a los otros miembros de la organización y se asume que tanto la influencia y el aprendizaje son procesos de carácter multidireccional. Greenleaf considera que una perspectiva igualitaria es fundamental para el liderazgo en servicio, donde los directivos dan campo a las críticas constructivas y el deseo de aprender también de los empleados, y a partir de dicho reconocimiento fomentar la participación de los empleados en el debate de sus ideas para la toma de decisiones.

Integridad moral: por su parte, especial importancia en el desarrollo del liderazgo en servicio, tiene la integridad moral y el desarrollo de valores como el altruismo que permiten generar una conciencia moral en la organización.

En cuanto a la motivación laboral, se tiene que son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar objetivos organizacionales vinculados al trabajo (Robbins y Judge, 2017).

La motivación puede ser descrita como un impulso o necesidad que tiene la persona para realizar alguna acción o comportamiento, es así que motivar significa dar razones al trabajador para realizar algún tipo de esfuerzo. La motivación surge entonces de las necesidades, impulsos y deseos individuales sus (Timm y Peterson, 2000).

Si bien es cierto la motivación no puede observarse de manera directa, debido que es intangible, es decir no observable, puede verse de manera indirecta a partir del análisis del comportamiento de las personas, las mismas que tienen como

resultado no sólo de la herencia sino también del entorno y que repercuten sobre las creencias, conocimientos, personalidad, destrezas y habilidades de los mismos.

No existe, una definición consensuada de lo que se entiende por motivación laboral, ello deviene, de las múltiples orientaciones filosóficas que se tiene acerca de la naturaleza de los seres humanos y de la comprensión de los mismos, así como el hecho de que históricamente la motivación laboral se ha usado para explicar muchos fenómenos, con muy poca información.

Sin embargo, las definiciones comparten denominadores comunes, que caracterizan el fenómeno de la motivación, dichos aspectos en común tienen que ver con aquello que proporciona energía a los demás para realizar ciertos comportamientos, la forma en que se canalizó dirige tal comportamiento y las acciones que se ha de tomar para mantener o sostener dicho comportamiento

En el caso de la motivación laboral, su desarrollo ha pasado por muchas etapas, las cuales han presentado influencia por parte de las filosofías e ideologías estuvieron predominantes en cada época. Es importante decir también que las antiguas teorías no han muerto, siguen vigentes en la práctica dado que existen servidores y gerentes que adoptan un enfoque u otro, de la motivación laboral, basados ellos en sus creencias, más no en investigaciones donde se crea un marco ideológico para supuestos y valores, tal sistema ayuda a comprender el propio papel y el de los demás en la organización y también fuera de ella.

Durante la primera parte de este siglo el enfoque predominante fue el enfoque de gestión científica clásica, la misma que describía a los trabajadores, realizando cálculos económicos racionales, y adoptando patrones de comportamiento lógico en el trabajo y en el que los empleadores consideraron que la fuerza laboral estaba impulsada por el deseo que tenía los trabajadores de ganar la mayor cantidad posible de dinero. Luego se desarrollaron las teorías de la motivación que sustentaron o construyeron sobre los hallazgos de las relaciones humanas, es así que dicho enfoque se centra en la satisfacción de las necesidades humanas, dicho enfoque se extendió por los años 50.

Las teorías de la motivación, que pone su énfasis en descubrir aquello que motiva a las personas, como un nuevo paradigma, estuvieron constituidas por la

teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, así como la teoría de los dos factores de Herzberg. Además, Maslow (1970) desarrolló una jerarquía de las necesidades, que plantea que los seres humanos tienen necesidades, pero de manera ordenada, lo cual conlleva a que primero busquen la manera de satisfacer los niveles inferiores de dichas necesidades, para luego pasar a satisfacer niveles superiores de necesidad. Entre las necesidades básicas, se tiene el bienestar, el calor y la comida, para luego tener que satisfacer las necesidades de aceptación social, autoestima, llegando hasta la autorrealización (realización del propio potencial).

Una segunda teoría muy conocida en esta categoría es la teoría de dos factores de Herzberg. Según Herzberg, la motivación laboral depende de factores de higiene (salario, prestigio) y motivadores (logro, responsabilidad). Una persona está motivada si se satisfacen ambos tipos de necesidades. Herzberg declaró que la motivación real solo se alcanza cuando una persona experimenta el crecimiento personal, que solo puede satisfacerse mediante el enriquecimiento laboral y el trabajo en equipo.

Existe una tercera teoría de la necesidad desarrollada por Hackman y Oldham (1976), el Modelo de Característica del Trabajo (JCM). Afirmaron que el enriquecimiento del trabajo se basa en cinco dimensiones centrales crecientes: variedad de habilidades (la medida en que un trabajo implica diferentes actividades e involucra una gama de diferentes habilidades y talentos); identidad de la tarea (la medida en que un trabajo implica la finalización de un trabajo completo con un resultado visible); importancia de la tarea (la medida en que un trabajo tiene un impacto significativo en otras personas, ya sea dentro o fuera de la organización); autonomía (la medida en que un trabajo proporciona libertad, independencia y discreción para planificar el trabajo y determinar cómo realizarlo); retroalimentación (la medida en que las actividades laborales dan como resultado información directa y clara sobre la eficacia del desempeño laboral). Estas características centrales, si se presentan en las tareas laborales, crean tres estados psicológicos: significado experimentado, responsabilidad experimentada y conocimiento de los resultados. Estos factores, si están presentes, se supone que producen satisfacción y motivación para promover un trabajo de alta.

En cuanto a las dimensiones de la motivación laboral, de acuerdo con Pink (2009) son dos: Motivación laboral extrínseca y motivación laboral intrínseca.

La motivación extrínseca ocurre cuando los individuos tienen el deseo de completar actividades para lograr consecuencias positivas, como un incentivo, o para evitar consecuencias negativas como los castigos, (Kuvaas et al., 2017). La motivación extrínseca es a menudo el punto de partida de la discusión de cualquier motivación en el lugar de trabajo porque las personas deben trabajar para ganarse la vida (Pink, 2009). Recibir salario, pagos de contrato, beneficios y cualquier beneficio es lo que Daniel Pink llama recompensas de base (2009). El mejor uso de estas recompensas, como el dinero, por ejemplo, es proporcionar a las personas lo suficiente para que no interfiera con la motivación o la falta de ella (Pink, 2009).

Con las recompensas extrínsecas que actúan como el motivador más básico para las actividades diarias, esta forma de motivación tiene sus propias ventajas. Las siguientes son algunas de las ventajas de la motivación extrínseca:

**Aumento de la productividad:** las recompensas extrínsecas son útiles cuando se fomenta la realización de tareas rutinarias o algorítmicas (Pink, 2009). Si los empleadores recompensan comportamientos específicos, inculcarán una necesidad de coherencia en las tareas completadas porque los empleados esperarán el mismo resultado en todo momento (Regoli, 2019).

**Crear el deseo de lograr metas:** si se implementan recompensas extrínsecas por lograr metas personales o alcanzar objetivos de ventas, las personas se verán impulsadas a completar tareas a cambio de estas recompensas (Regoli, 2019). En muchas organizaciones, recibir un salario o bonificación más alto en función del desempeño de uno es a menudo lo que empuja a los empleados a trabajar más duro y más rápido, a cambio de una recompensa satisfactoria.

**Aumente la moral y la autoestima:** las recompensas tangibles, como dinero o trofeos, son comunes y, a menudo, las personas las aprecian, pero los empleados no pueden recibir recompensas cada vez que completan una actividad. Las recompensas externas, como el elogio y el reconocimiento públicos, son excelentes motivadores porque crean un sentido de orgullo (Regoli, 2019). Si un empleado trabaja duro para completar una tarea y recibe un reconocimiento positivo por ello,

estará motivado por un nuevo sentido de propósito y sentirá que su arduo trabajo está dando sus frutos. Un actor, por ejemplo, podría aceptar un papel de actor, no porque le pague más, sino porque recibirá la mayor atención de él (Regoli, 2019).

A pesar de los beneficios de los motivadores extrínsecos, también existen algunas desventajas asociadas con la motivación extrínseca. A diferencia de la motivación intrínseca, los motivadores extrínsecos tienden a funcionar solo en el término corto. En los últimos años, muchos psicólogos y economistas han descubierto que la correlación entre dinero y felicidad es débil (Pink, 2009). Los motivadores extrínsecos, como el dinero, producen una motivación extrínseca porque crean un deseo por las consecuencias de una actividad. Los motivadores extrínsecos no generan el deseo de participar en una actividad por diversión o por sí misma (Legault, 2016).

La motivación intrínseca se describe como un comportamiento impulsado por recompensas internas por completar las tareas (Cherry, 2019). Pink enfatiza este tipo de motivación porque enseña a los empleados que no siempre hay una meta tangible que alcanzar para lograr la satisfacción. A diferencia de la motivación extrínseca, este método ayuda a los empleados a esforzarse por mantener un sentido de creatividad y control, con sus tareas. Además, para mantener un lugar de trabajo exitoso, es esencial que los gerentes utilicen la motivación intrínseca para aumentar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados.

En lugares de trabajo con baja moral, “más del 50 por ciento de los empleados no están comprometidos en el trabajo y casi el 20 por ciento están activamente desconectados” debido a la falta de motivación para completar sus tareas (Pink, 2009). Algunos efectos positivos de la motivación incluyen:

Sentimientos de significación: los empleados poseen muchas habilidades y son capaces de completar sus tareas, especialmente cuando los empleados disfrutan del tema. Los empleados deben tener la oportunidad de lograr algo de valor real y algo que importa en el esquema más amplio de las cosas relacionadas con la organización (Thomas, 2009).

Elección de la metodología para completar las tareas: con mayor frecuencia, los problemas del lugar de trabajo son centrales en torno a su falta de compromiso



y su desprecio por el dominio, que es lo opuesto a motivar a las personas a completar sus tareas (Pink, 2009). Cuando los empleados tienen la capacidad para crear su propio plan de actividades laborales, aumentará la satisfacción laboral. Cuando el compromiso aumenta, la rentabilidad aumentará en aproximadamente un 21%.

Utilización de la competencia durante el proceso de finalización: se sabe que las personas con una alta motivación intrínseca son mejores compañeros de trabajo porque las personas no se sienten impulsadas por recompensas tangibles y se liberan de la presión para producir resultados rápidamente (Pink, 2009). En un lugar de trabajo, uno de los problemas es el frecuente desajuste entre lo que la gente debe hacer y lo que la gente puede hacer (Pink, 2009).

En cuanto a la relación del liderazgo en servicio, se tiene que los empleados exhiben niveles más altos de compromiso laboral cuando sus líderes atienden mejor sus necesidades e intereses (Archi, 2017). Argumentamos que este cuidado existe con un estilo de liderazgo orientado al seguidor, como el liderazgo de servicio, debido a la mayor seguridad psicológica y significado que aporta (Bande, et al., 2016).

En particular, los líderes de servicio se esfuerzan por comprender y empatizar con sus seguidores, reconociendo sus cualidades únicas y especiales, lo que debería alimentar la energía positiva entre seguidores. La expectativa de que su líder se comporte de una manera cariñosa y altruista hace que los seguidores sean más propensos a experimentar un estado emocional positivo hacia su trabajo diario. Al servir desinteresadamente a los empleados, los líderes servidores crean un entorno psicológicamente seguro, de modo que los seguidores se sienten protegidos y pueden expresar sus preocupaciones; esta seguridad psicológica motiva a los seguidores y contribuye al compromiso laboral de los seguidores. Los líderes de servicio también fomentan la construcción de una comunidad satisfactoria entre los empleados y los animan a construir redes sólidas entre ellos. La sensación de ser parte de una comunidad más amplia mejora aún más la seguridad psicológica de los empleados y, por lo tanto, su compromiso laboral (Harwiki, 2013).

Los líderes de servicio también trabajan para satisfacer las necesidades de los seguidores a través de su apoyo y entrenamiento personal. Los seguidores que reciben tal apoyo son más propensos a percibir su trabajo como satisfactorio e interesante, de modo que se involucran más en sus tareas. De manera similar, los líderes servidores brindan un fuerte empoderamiento a sus seguidores, lo que les permite experimentar altos niveles de responsabilidad y realización laboral. Es probable que los seguidores gasten altos niveles de energía en su trabajo, tanto cognitiva como emocionalmente, si tienen oportunidades de encontrar significado en su trabajo, como a través del desarrollo y crecimiento personal, y la autonomía para lograr sus aspiraciones. La significación del trabajo también se ve estimulada por la importancia de la integridad personal y los comportamientos éticos (Liden et al., 2008), mediante los cuales los líderes servidores sacan lo mejor de sus seguidores y los alientan a canalizar altos niveles de energía personal en su trabajo (Liden et al, 2008).

Para que los seguidores reconozcan los beneficios del liderazgo de servicio, deben estar convencidos de que este estilo de liderazgo centrado en la persona mejora su propia situación laboral. Cuando los líderes y los seguidores comparten objetivos similares, la calidad del conocimiento compartido entre las dos partes es alta, debido a la creencia de que dicho intercambio de conocimientos conduce a un mayor logro de los objetivos. Cuando la congruencia de las metas es alta, los seguidores adquieren más conocimientos sobre cómo se toman las decisiones organizacionales, y la atención que los líderes de servicio les dedican se vuelve más fácil de interpretar como de apoyo. Es decir, la congruencia de objetivos proporciona a los seguidores más pistas sobre cómo las decisiones afectan su propio trabajo, lo que estimula la percepción de que los líderes servidores están proporcionando un entorno de trabajo seguro y significativo. Por el contrario, cuando estos objetivos están en desacuerdo, la información sobre los procesos de toma de decisiones no se difunde tan fácilmente, y la apreciación de lo que hacen los líderes servidores puede disminuir (Wahyu y Lantu, 2014).

La congruencia de objetivos también incrementa el grado en que el liderazgo de servicio se aprovecha para producir una mayor motivación laboral, porque los objetivos comunes generan una interpretación compartida de cómo resolver

problemas relacionados con el trabajo. Las interpretaciones compartidas crean una comprensión más profunda de qué conocimiento organizacional es más importante para resolver problemas, así como también cómo estas soluciones pueden integrarse en el trabajo diario. Aumenta aún más el aprecio entre los seguidores por las contribuciones de los líderes servidores a su situación personal de trabajo al estimular la integración del conocimiento en poder de las dos partes que de otra manera permanecerían desconectadas. Por lo tanto, cuando las dos partes comparten los mismos objetivos, los empleados tienen una mejor comprensión de cómo un enfoque de liderazgo centrado en servir a los seguidores puede contribuir a la calidad de su trabajo diario, lo que debería aumentar su motivación laboral (Bande et al, 2016).

### **III. Metodología**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

##### **Tipo de investigación**

La presente investigación de acuerdo a su enfoque es una investigación cuantitativa, dado que emplea métodos numéricos y estadísticos en la recolección de la información y en su análisis, (Bernal, 2016)

Por la profundidad o alcance al que se arriba, la investigación es correlacional, pues busca determinar la intensidad con que las variables de estudio covarian (Kumar, 2011)

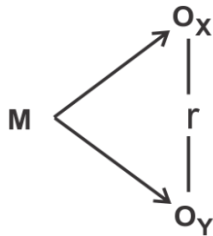
La presente investigación de acuerdo a su propósito es básica, dado que pretende generar conocimiento nuevo, que es orientado a construir principios y leyes, (Sánchez y Reyes, 2015).

El método lógico empleado en la presente investigación fue el hipotético deductivo el mismo que como su nombre indica, se compone de dos partes en una parte hipotética en la que una hipótesis o teoría, que surge de cualquier fuente, se propone para la prueba, y una parte deductiva en la que se extraen las consecuencias de la prueba de hipótesis (Kumar, 2011)

## Diseño de investigación

El estudio se realiza con un diseño observacional o no experimental, de tipo descriptivo correlacional, siendo transversal dado que la información se recoge en un momento único, (Hernández y Mendoza, 2018)

El esquema para el diseño empleado es el siguiente:



El diagrama de este estudio será el siguiente:

Donde:

M: Muestra de estudio

Ox: Liderazgo en servicio

Oy: Motivación laboral

r: Relación entre las variables de estudio

## 3.2. Variables y operacionalización

### Variable de estudio 1: Liderazgo en servicio

#### Definición conceptual

El liderazgo de servicio es un enfoque del liderazgo centrado en el desarrollo de los trabajadores a su máximo potencial. Se basa en la premisa de que para obtener mejores resultados es necesario que el líder conozca las necesidades, habilidades, deseos, metas y el potencial de cada trabajador, con las características únicas de cada persona y contribuya al desarrollo del personal (Liden et al., 2008).

#### Definición operacional

Nivel de liderazgo en servicio percibido por los trabajadores y valorado en términos de la puntuación obtenida en el cuestionario sobre liderazgo en servicio

## **Variable de estudio 2: Motivación laboral**

### **Definición conceptual**

Procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar objetivos organizacionales vinculados al trabajo (Robbins y Judge, 2017).

### **Definición operacional**

Grado de motivación hacia el trabajo percibido por los empleados en la organización.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

La población está constituida por todos los elementos de interés para la investigación, (Hernández & Mendoza, 2018). En la presente investigación la población estará constituida por trabajadores del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019, en número de 54.

La muestra es una parte de la población, que es representativa de la misma, (Hernández y Mendoza, 2018) para la presente investigación, la muestra de estudio estará conformada por todos los trabajadores que fueron descritos en la población, dado el tamaño de la misma.

Criterios de inclusión: Trabajadores que deseen participar en la investigación y que cuenten con los medios electrónicos para responder a las encuestas.

Criterios de exclusión: Trabajadores que se encuentren en periodo de vacaciones o por situaciones de destaque, no sea posible poderlos contactar.

El muestreo es de tipo no probabilístico, por conveniencia, pues la muestra estará conformada por todos los trabajados incluidos en la población.

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

Para la recolección de datos se hará uso de la técnica de la encuesta, mediante dos instrumentos Cuestionario sobre Liderazgo en servicio y cuestionario sobre motivación laboral.

Los instrumentos antes mencionados se presentan a continuación:

### **Ficha técnica del instrumento para medir Liderazgo en servicio**

Nombre del instrumento: Cuestionario para medir liderazgo en servicio

Autores: Red, L, Vidaver, D, Colwell, S

Objetivo: Medir el liderazgo en servicio

Lugar de procedencia: Estados Unidos

Año: 2011

Adaptación: Lasteros Enriquez, Flor de Liz

Aplicación: Individual o grupal

Tiempo de aplicación: 20 min aproximadamente

Estructura: El instrumento cuenta con 11 ítems que corresponden a las tres dimensiones de la variable: Dimensión técnica-científica, dimensión humana y dimensión del entorno.

Escala de medición de los ítems: Escala de Likert con cinco categorías, Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo.

Ficha técnica del instrumento para medir la Motivación Laboral

Nombre del instrumento: Cuestionario para medir la Motivación Laboral

Autora: Lasteros Enriquez, Flor de Liz

Objetivo: Medir la motivación laboral

Lugar de procedencia:

Año: 2020

Aplicación: Individual o grupal

Tiempo de aplicación: 20 min aproximadamente

Estructura:

Escala de medición de los ítems: Escala intensidad según el grado de satisfacción que va de 1 a 7 puntos.

### **Validez de los instrumentos**

La validez hace referencia a si el instrumento mide lo que indica que mide” (Meneses, y otros, 2017).

Para la validación se recurrió a jueces expertos cuyas fichas de validación figuran en los anexos de la presente investigación.

### **Confiabilidad de los instrumentos**

La confiabilidad es el grado en que las mediciones guardan estabilidad en el tiempo, bajo diferentes condiciones, es decir es aquella se constituye en una propiedad que expresa la precisión y la consistencia de la medida (Meneses, y otros, 2017).

Para el análisis de fiabilidad se hizo uso de una muestra piloto de 10 trabajadores del IMA Cusco, los resultados para el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach se presentan a continuación:

Tabla 1

*Resultados para el análisis de confiabilidad*

Variable	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Liderazgo en servicio	0,765	25
Motivación Laboral	0,824	16

Los valores obtenidos para el Alfa de Cronbach, permiten afirmar que los instrumentos de recolección de datos son confiables.

### **3.5. Procedimientos**

Para la aplicación de los usuarios se procederá a solicitar los permisos correspondientes a la dirección del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, luego de lo cual y con la anuencia otorgada, se procederá a aplicar la encuesta, con los instrumentos para medir el Liderazgo en servicio y la motivación laboral, los mismo que serán enviados a los celulares de los usuarios mediante un enlace de WhatsApp o mediante correo electrónico.

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

Los datos recopilados a través de los instrumentos de recolección de datos aplicados a los usuarios serán organizados haciendo uso de una hoja Excel para luego ser calificados, los puntajes obtenidos, para cada uno de los usuarios que pertenecen a la muestra de estudio.

La base de datos será exportada al programa estadístico SPSS 26, para su correspondiente análisis.

Los resultados serán presentados haciendo uso de tablas y figuras, para cada una de las variables y sus dimensiones, asimismo, se hará uso de la prueba de hipótesis para la correlación estadística entre las variables de estudio, y así determinar la intensidad del vínculo entre dichas variables.

### 3.7. Aspectos éticos

En la investigación se tomará en cuenta los principios éticos de confidencialidad, anonimato y libre determinación, de los participantes.

## IV. Resultados

Tabla 2

*Características generales de la muestra*

		Frecuencia	Porcentaje
Género	Femenino	23	42,6
	Masculino	31	57,4
Edad	20-30	14	25,9
	31-40	15	27,8
	41-50	12	22,2
	51 a más	13	24,1
Condición Laboral	Contratado	20	37,0
	Nombrado	20	37,0
	CAS	14	25,9
Grado de Instrucción	Técnico profesional	10	18,5
	Profesional	25	46,3
	Maestro (a)	15	27,8
	Doctor (a)	4	7,4
Total		54	100,0

En la tabla anterior, se presentan los resultados con las características generales de la muestra, en ella podemos apreciar que 57.4% del personal comprendido en la muestra es de género masculino, en tanto que el 42.6% de



género femenino; respecto a la edad de apreciar que existe una distribución de los porcentajes entre los grupos etarios, estando el 25.9% comprendido por trabajadores cuyas edades están entre los 20 y 30 años de edad, mientras que el 27.8% corresponde a trabajadores cuyas edades están entre los 31 a 40 años de edad, asimismo el 37.0% de los trabajadores es contratado, y otro 37.0% nombrado, siendo el restante 25.9% constituido por trabajadores del régimen CAS, finalmente el 46.3% de los trabajadores es profesional, un 27.8% es maestro, un 18.5% es técnico profesional y tan sólo en 7.4% tienen el grado de doctor.

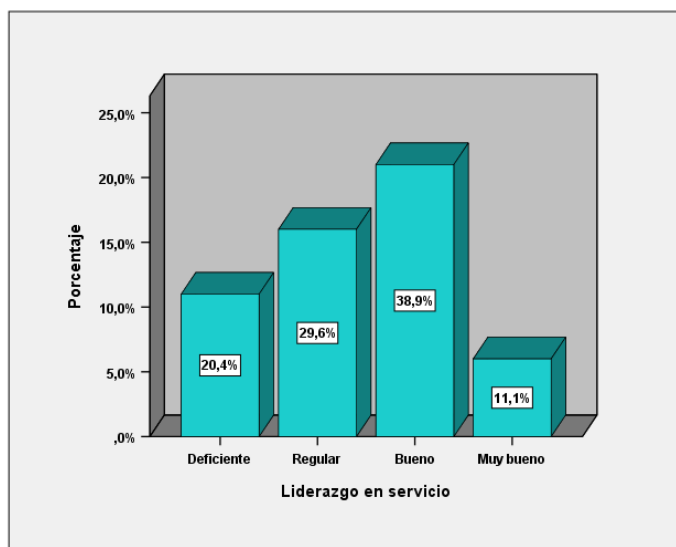
Tabla 3

*Liderazgo en servicio*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	11	20,4
Regular	16	29,6
Bueno	21	38,9
Muy bueno	6	11,1
Total	54	100,0

Figura 1

*Apoyo familiar*



Los resultados para la variable liderazgo en servicio permiten apreciar que del total del encuestados u porcentaje mayoritario, que corresponde al 38.9% se ubica

en la categoría de liderazgo en servicio bueno, en tanto que el 11.1% considera que dicho liderazgo es muy bueno, asimismo un 29.6% ubica al liderazgo en servicio en la categoría de regular y el 20.4% en la categoría de deficiente.

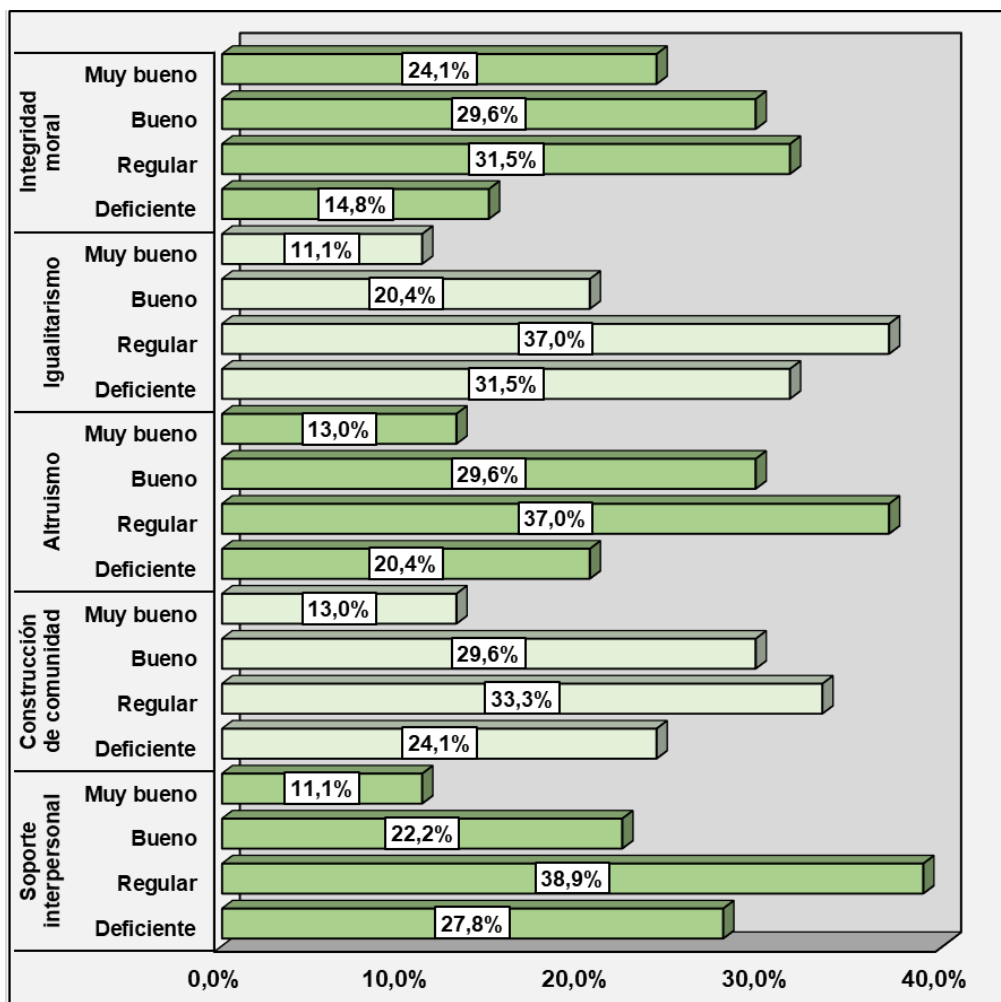
Tabla 4

*Dimensiones para la variable Liderazgo en Servicio*

		Frecuencia	Porcentaje
Soporte interpersonal	Deficiente	15	27,8
	Regular	21	38,9
	Bueno	12	22,2
	Muy bueno	6	11,1
Construcción de comunidad	Deficiente	13	24,1
	Regular	18	33,3
	Bueno	16	29,6
	Muy bueno	7	13,0
Altruismo	Deficiente	11	20,4
	Regular	20	37,0
	Bueno	16	29,6
	Muy bueno	7	13,0
Igualitarismo	Deficiente	17	31,5
	Regular	20	37,0
	Bueno	11	20,4
	Muy bueno	6	11,1
Integridad moral	Deficiente	8	14,8
	Regular	17	31,5
	Bueno	16	29,6
	Muy bueno	13	24,1
Total		54	100,0

Figura 2

*Dimensiones del Liderazgo en Servicio*



La tabla nos muestra los resultados para las dimensiones de la variable liderazgo en servicio en el que se puede apreciar que para la dimensión soporte interpersonal el 38.9% de los encuestados se ubica en la categoría de regular, mientras que el 27.8% en la categoría de deficiente y un 22.2% en la categoría de buen; respecto a la dimensión construcción de comunidad destaca un 33.3% en la categoría de regular y un 29.6% en la categoría bueno, sin embargo, también existen 24,1% que se ubica en la categoría de deficiente.

Los resultados para el altruismo permiten observar que 37.0% se ubica en la categoría de regular, 29.6% en la categoría de bueno y 20.4% en la categoría de deficiente; para la dimensión igualitarismo se tiene que un 31, 5% se ubica en la categoría de deficiente, el 37.0% en la categoría de regular y un 20.4% en la categoría de buen; finalmente para la dimensión integridad moral en 31, 5% se

ubica en la categoría de regular, en tanto que mencioné, 6% en la categoría de bueno y un 14.8% en la categoría de deficiente existiendo un 24.1% en la categoría de muy bueno.

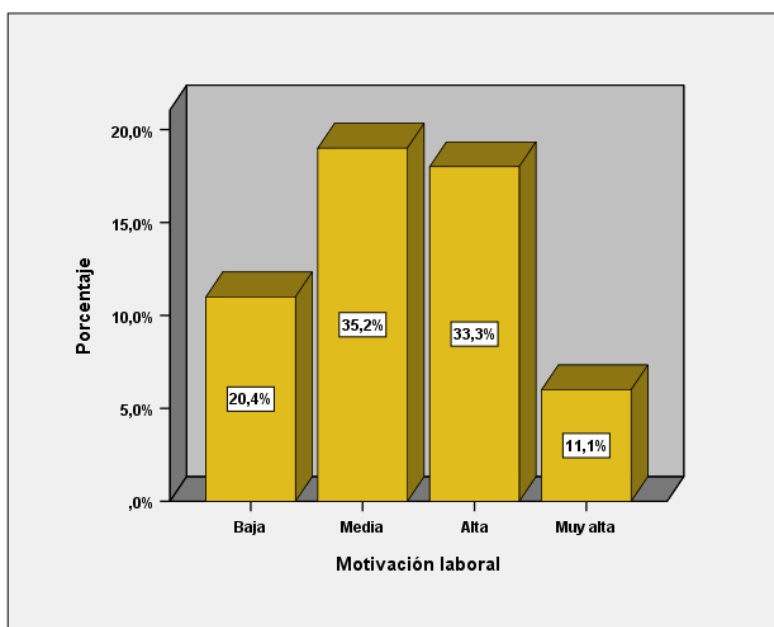
Tabla 5

*Motivación Laboral*

Grado	Frecuencia	Porcentaje
Baja	11	20,4
Media	19	35,2
Alta	18	33,3
Muy alta	6	11,1
Total	54	100,0

Figura 3

*Motivación Laboral*



Los resultados para la segunda variable de motivación laboral ponen en evidencia que un porcentaje mayoritario que corresponden 35.2% ubica la motivación laboral en la categoría media, mientras que un 20.4% ubica en la categoría de baja, no obstante, existe un 33.3% de encuestados que publica la motivación laboral en la categoría de alta y el 11.1% en muy alta.

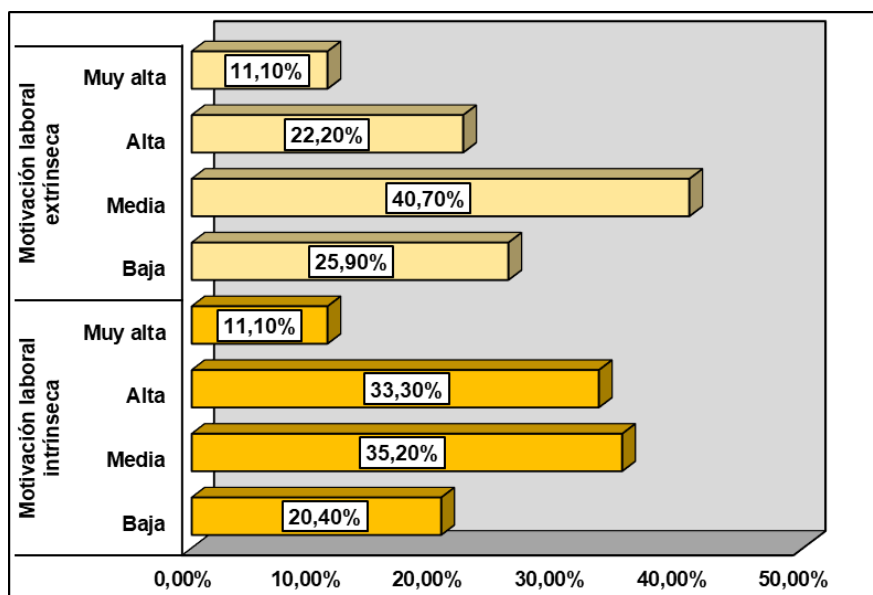
Tabla 6

*Dimensiones para la variable Motivación Laboral*

		Frecuencia	Porcentaje
Motivación laboral intrínseca	Baja	11	20,4%
	Media	19	35,2%
	Alta	18	33,3%
	Muy alta	6	11,1%
Motivación laboral extrínseca	Baja	14	25,9%
	Media	22	40,7%
	Alta	12	22,2%
	Muy alta	6	11,1%
Total		54	100,0%

Figura 4

*Dimensiones de Habilidades Intelectuales*



Las dimensiones para la variable motivación laboral son dos, motivación intrínseca y motivación extrínseca, respecto a la motivación intrínseca la tabla y gráfico anterior muestran que un 20.4% de los encuestados posee una motivación baja, mientras que el 35.2% una motivación media y un 33.3% una motivación alta,

es importante también mencionar que el 11.1% de los encuestados posee motivación y alta.

En lo que se refiere a la motivación laboral extrínseca, los resultados muestran que el 25.9% de los encuestados posee motivación baja, en tanto que un 40.7% presentan motivación media en cuanto a la motivación laboral extrínseca se refiere, un 22.2% motivación laboral alta y un 11.1% motivación laboral muy alta.

Tabla 7

*Prueba de Normalidad Kolmogorov/Smirnov*

		Liderazgo en servicio	Motivación laboral
N		54	54
Parámetros normales	Media	72,69	44,69
	Desv. Desviación	23,522	13,962
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,091	,111
	Positivo	,091	,111
	Negativo	-,075	-,076
Estadístico de prueba		,091	,111
Sig. asintótica(bilateral)		,020 <sup>c,d</sup>	,035 <sup>c</sup>

La tabla anterior presenta los resultados correspondientes a la prueba de normalidad para las variables de estudio liderazgo en servicio y motivación laboral. Para la prueba de hipótesis primeramente se plantean las hipótesis nula y alterna, en el caso de la hipótesis nula la misma indica que las distribuciones de datos correspondientes a las variables de estudio siguen una distribución normal, en tanto que la hipótesis alterna plantea que las distribuciones de datos no siguen una distribución normal. Los valores correspondientes al P valor calculado, son de 0.020 y 0.035 para las variables de estudio respectivamente, estando por debajo del 5% de significancia estadística, por tanto, la probabilidad de errar al rechazar la hipótesis nula es debajo del 5%, motivo por el cual aceptamos la hipótesis alterna, lo cual nos lleva a concluir que las variables no presentan una distribución normal y por ende corresponde en el análisis de correspondencias utilizar el coeficiente de correlación de Spearman.

Tabla 8

*Análisis de correlación entre las variables Liderazgo en servicio y Motivación laboral*

		Error estándar		Significación	
		Valor	asintótica	T aproximada	aproximada
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,811	,060	10,011	,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos		54			

En la tabla anterior se consignan los resultados corresponden al análisis de correlación entre las variables liderazgo en servicio y motivación laboral, para lo cual es importante primeramente indicar que la hipótesis nula plantea que las variables liderazgo en servicio motivación laboral no presentan correlación, mientras que la hipótesis alterna plantea que si existe correlación entre dichas variables. Como se puede apreciar en la tabla las significación aproximada o P valor calculado alcanza un valor aproximado de 0.000, el cual está por debajo del 5% de significativa estadística, que representa la probabilidad de equivocarse al rechazar la hipótesis nula. Como el P valor calculado está por debajo del 5%, rechazamos la hipótesis nula y concluimos que las variables presentan correlación directa y alta, dado que el valor encontrado para el coeficiente de correlación de Spearman es de 0.811, es decir que cuanto mejor se dé el liderazgo en servicio se ha de tener una mejor motivación laboral y viceversa.

Tabla 9

*Análisis de correlación entre la variable Liderazgo en servicio y la dimensión Motivación laboral intrínseca*

		Error estándar		Significación	
		Valor	asintótica	T aproximada	aproximada
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,783	,067	9,067	,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos		54			

En la tabla anterior se consignan los resultados corresponden al análisis de correlación entre las variables liderazgo en servicio y la dimensión motivación laboral intrínseca, para lo cual es importante primeramente indicar que la hipótesis

nula plantea que las variables liderazgo en servicio y la motivación laboral intrínseca no presentan correlación, mientras que la hipótesis alterna plantea que si existe correlación entre dichas variables. Como se puede apreciar en la tabla las significación aproximada o P valor calculado alcanza un valor aproximado de 0.000, el cual está por debajo del 5% de significativa estadística, que representa la probabilidad de equivocarse al rechazar la hipótesis nula. Como el P valor calculado está por debajo del 5%, rechazamos la hipótesis nula y concluimos que las variables presentan correlación directa y alta, dado que el valor encontrado para el coeficiente de correlación de Spearman es de 0.783, es decir que cuanto mejor se dé el liderazgo en servicio se ha de tener una mejor motivación laboral intrínseca y viceversa.

Tabla 10

*Análisis de correlación entre la variable Liderazgo en servicio y dimensión Motivación laboral extrínseca*

		Error estándar			Significación
		Valor	asintótica	T aproximada	aproximada
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,816	,060	10,196	,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos		54			

En la tabla anterior se consignan los resultados corresponden al análisis de correlación entre las variables liderazgo en servicio y la dimensión motivación laboral extrínseca, para lo cual es importante primeramente indicar que la hipótesis nula plantea que las variables liderazgo en servicio y la motivación laboral extrínseca no presentan correlación, mientras que la hipótesis alterna plantea que si existe correlación entre dichas variables. Como se puede apreciar en la tabla las significación aproximada o P valor calculado alcanza un valor aproximado de 0.000, el cual está por debajo del 5% de significativa estadística, que representa la probabilidad de equivocarse al rechazar la hipótesis nula. Como el P valor calculado está por debajo del 5%, rechazamos la hipótesis nula y concluimos que las variables presentan correlación directa y alta, dado que el valor encontrado para el coeficiente de correlación de Spearman es de 0.783, es decir que cuanto mejor se



dé el liderazgo en servicio se ha de tener una mejor motivación laboral extrínseca y viceversa.

## **V. Discusión**

Respecto al objetivo general, la presente investigación plantea que existe relación entre liderazgo en servicio y la motivación laboral de los trabajadores del Instituto de manejo de agua y medio ambiente IMA, Cusco 2019, los resultados muestran que en efecto tan relación existe, si la prueba de hipótesis para el análisis de correlación, muestra que las variables de estudio presentan una correlación alta y directa, dado que se obtuvo el valor de 0.811 para el consiste de correlación de Spearman el cual es significativo al 5%, es así que cuanto mejor se de liderazgo en servicio, la motivación laboral tenderá a aumentar y viceversa.

Al respecto Urip et al. (2014), es investigación sobre la influencia del compromiso organizacional, liderazgo transaccional y liderazgo de servicio y motivación laboral, muestran que las influencias son significativas y hace hincapié en que fortalecer el liderazgo transaccional y el liderazgo de servicio contribuyen de manera importante con la motivación laboral. Harwiki (2013) es investigación sobre la influencia del liderazgo en servicio en la cultura organizacional y el compromiso organizacional, haciendo uso del modelado estructural concluye que liderazgo de servicio influye de manera significativa en el compromiso organizacional y también en la motivación que tienen los trabajadores para con su organización y con la función que desempeña.

Los resultados muestran también que liderazgo en servicio para la presente investigación presenta un 20.4% en la categoría de deficiente, en tanto que un 29.6% en la categoría de regular y un 38.9% en la categoría de buen, mientras que la motivación laboral presenta un 20.4% en la categoría de baja, un 35.2% en la categoría de media, un 33.3% en la categoría de alta y un 11.1% en la categoría de muy alta.

Naile y Selesho (2014) es investigación sobre el papel del liderazgo en la motivación de los empleados muestra que una visión compartida generada por el líder fomenta la creatividad e incrementa el desarrollo en su aspecto más positivo, motivando esa manera personal, si bien es cierto el liderazgo transaccional en sí

mismo, no aumenta de manera directa la satisfacción laboral, no obstante, crea un mayor compromiso de los trabajadores lo que puede contribuir a aumentar su satisfacción laboral. Por su parte Andersen, Bjørnholt et al., (2018) es investigación respecto a liderazgo y motivación en el servicio público ponen de manifiesto que cuando los líderes aclaran, comparten y mantienen una visión organizacional, entonces los trabajadores, que son sus seguidores han de ser motivados de mejor manera para obtener los logros propuestos en la organización asimismo manifiesta que la motivación tiende a ser menos paternalista y más orientada hacia la sociedad.

Respecto al primer objetivo específico el mismo que plantea determinar el grado de relación que existe entre el liderazgo en servicio y la motivación laboral intrínseca en los trabajadores del Instituto de manejo de agua y medio ambiente IMA, Cusco 2019, los resultados muestran que existe un consiste de correlación alto y directo, que alcanza el valor de 0.783 para el consiste de correlación de Spearman, ello quiere decir que un incremento de liderazgo en servicio al reproducir también un incremento en la motivación laboral intrínseca y viceversa, al respecto Rimache (2017) en su investigación sobre liderazgo en servicio se elaboran en el departamento de enfermería del hospital regional del Cusco, encontró relación significativa entre el liderazgo en servicio y las dimensiones de la satisfacción laboral, asimismo para la presente investigación los resultados obtenidos para la motivación laboral intrínseca permiten evidenciar que el 20.4% se ubican la categoría de baja motivación laboral intrínseca, mientras que el 35.2% se ubica en la categoría de motivación laboral intrínseca media y el 33.3% en la categoría de motivación laboral intrínseca al, existiendo tan sólo el 11, 1% que se ubican en la categoría de muy alta.

Respecto al segundo objetivo específico el cual plantea determinar el grado de relación que existe entre liderazgo en servicio y la motivación laboral extrínseca en los trabajadores del Instituto de manejo de agua y medio ambiente IMA, Cusco 2019, los resultados muestran que existe una correlación alta y directa entre dicha dimensión y la variable, la cual es expresada mediante el consiste de correlación de Spearman, el cual alcanza el valor de 0.816, siendo directa la correlación es así

que cuanto mejor se dé el liderazgo en servicio, los niveles de la motivación laboral extrínseca han de aumentar.

Es importante también mencionar que los resultados para la motivación laboral extrínseca, en una muestra de estudio, evidenciaron que el 25.9% de los trabajadores presentan motivación laboral extrínseca baja, en tanto que el 40.0% se ubica en la categoría media y el 22.2% en la categoría alta, estando el 11, 1% en la categoría muy alta.

Harwiki (2013) al respecto es investigación sobre liderazgo en servicio, la cultura organizacional, el compromiso organizacional y el desempeño de los empleados, indica que liderazgo de servicio se convierte en una fuente de motivación que permite a los empleados realizar sus tareas de mejor manera, ser honestos y cooperativos con los demás. Es así que los gerentes deben tener más poder para ayudar a los compañeros de trabajo que si lo necesitan, de manera voluntaria, fomentando el espíritu de trabajo y cooperación, el altruismo, la conciencia la cortesía y la virtud cívica de los empleados.

Bande, Varela, Fernández, & Otero (2016) es investigación que explora la relación entre el liderazgo de servicio, la motivación intrínseca y el desempeño en un entorno de ventas industriales, indica que el liderazgo de servicio mejora la capacidad de adaptación y productividad de los vendedores al afectar positivamente su auto eficacia y motivación intrínseca, además el liderazgo en servicio mundial de manera directa el desarrollo de conductas adaptativas en los vendedores, aunque esta influencia directa no sea significativa cuando se considera la pro actividad.

Lo expresado en los párrafos anteriores muestran que el liderazgo en servicio hace que los líderes vayan más allá del interés propio, y no estén solamente motivados por el poder, sino por la motivación para servir a los demás (Luthan y Avolio, 2003), constituyéndose de esa manera en un poderoso motor para lograr que los trabajadores se comprometan con la labor que realizan y adquieren una motivación tanto intrínseca, el referido en especial por las labores propias de la labor que desempeñan, como una motivación extrínseca, la cual no necesariamente ha de ser monetaria, sino que funda su incremento en el

reconocimiento del trabajo realizado y los incentivos que la organización y sus líderes proyectan hacia sus trabajadores.

Rojas (2018) muestra también es investigación acerca de la motivación laboral y los estilos de liderazgo que reciben los profesionales y técnicos del establecimiento de salud de la provincia de Bongará en el Amazonas que los estilos de liderazgo se vinculan de manera directa con la motivación laboral.

## **VI. Conclusiones**

**Primera:** Se concluye, a partir de los resultados encontrados que, existe relación directa y significativa entre el liderazgo en servicio y la motivación laboral en los trabajadores del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA del Cusco, encontrándose el valor de 0,811 para el coeficiente de correlación de Spearman, valor que indica que existe una correlación alta entre dichas variables y también directa, es decir que cuanto mejor se dé el liderazgo en servicio, entonces ha de mejorar la motivación laboral y viceversa.

**Segunda:** Se concluye que existe relación significativa entre la variable liderazgo en servicio y la dimensión motivación laboral intrínseca, obteniéndose el valor de 0.783 para el consiste de correlación de Spearman, de esta manera la intensidad de la relación entre dichas variables dimensión, es alta y directa, por tanto, una mejora en el liderazgo en servicio ha de contribuir de manera notable la motivación laboral intrínseca.

**Tercera:** Se concluye que existe relación significativa entre la variable liderazgo en servicio y la dimensión motivación laboral extrínseca, obteniéndose el valor de 0.816 para el consiste de correlación de Spearman, de esta manera la intensidad de la relación entre dichas variables dimensión, es alta y directa, por tanto, una mejora en el liderazgo en servicio ha de contribuir de manera notable la motivación laboral extrínseca.

## **VII. Recomendaciones**

**Primera:** Se recomienda al director del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA del Cusco, desarrollar talleres destinados a la mejora del liderazgo, no solamente directivo, sino de cada uno de los trabajadores que laboran en el IMA,

pues es importante recordar que el liderazgo no sólo parte de los jefes del directorio, sino también existe liderazgo horizontal que debe ser ejercido por cada uno de los trabajadores de la organización.

**Segunda:** Se recomienda al jefe del personal del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA del Cusco, desarrollar acciones de revisión de perfiles de puesto y la adecuación de los trabajadores a los mismos, de tal manera que el trabajador se sienta cómodo con las habilidades que tiene en el puesto que desempeña.

**Tercera:** Se recomienda al jefe del personal del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA del Cusco, proponen acciones de reconocimiento y recompensa a los trabajadores por su labor destacada, la cual no necesariamente tendría que ser monetaria, pues existen muchas maneras de reconocer el esfuerzo de los trabajadores y alentar de esta manera que los demás sigan la misma línea.

## Referencias

- Achua, C y Lussier, R. (2010). *Liderazgo, teoría y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning
- Andersen, L., Bjørnholt, B., Bro, L., y Holm, C. (2018). Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences.*, 84(4), 675-691. doi:<https://doi.org/10.1177/0020852316654747>
- Archi, M. (2017). *Liderazgo y motivación en los empleados de las oficinas registrales del registro nacional de identificación y Estado civil-Lima, 2016*. [Tesis de maestría, Escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo. Repositorio institucional: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5271/Archi\\_AMY.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5271/Archi_AMY.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Avolio, B., & Walumbwa, J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future. *The Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bande, B., Varela, C., Fernández, P., & Otero, C. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2), 219-231. [https://www.researchgate.net/publication/297731887\\_Exploring\\_the\\_relationship\\_among\\_servant\\_leadership\\_intrinsic\\_motivation\\_and\\_performance\\_in\\_an\\_industrial\\_sales\\_setting](https://www.researchgate.net/publication/297731887_Exploring_the_relationship_among_servant_leadership_intrinsic_motivation_and_performance_in_an_industrial_sales_setting)
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson.
- Bologna, E. (2018). *Métodos Estadísticos de Investigación*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Ccarhuaypiña, G. (2017). *El Liderazgo y la Motivación de los Colaboradores de la Institución Educativa Particular Editum Huancayo – 2017*. [Tesis, Universidad Peruana de los Andes, Huancayo]. Repositorio institucional

[http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/207/T037\\_47748879\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/207/T037_47748879_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cherry, K. (2019). *Understanding Intrinsic Motivation*.  
<https://www.verywellmind.com/what-is-intrinsic-motivation-2795385>

Dioses, J. (2018). *Liderazgo transformacional y motivación laboral de los colaboradores en la empresa constructora Mota Engil Perú S.A, 2017*. [Tesis de maestría, Escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16114/Dioses\\_ZJS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16114/Dioses_ZJS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Harwiki, W. (2013). The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance (Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia). *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(12), 876-885. doi:10.9790/487X-0855058

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGrawHill Education.

Kumar, R. (2011). *Research Methodology a Step by step guide for beginners*. London: SAGE.

Kuvaa, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. (2017). *Do intrinsic and extrinsic*.

[https://www.researchgate.net/profile/Bard\\_Kuvaas/publication/317014526\\_Do\\_Intrinsic\\_and\\_Extrinsic\\_Motivation\\_relate\\_differently\\_to\\_Employee\\_Outcomes/links/5a9e8808a6fdcc214af31e24/Do-Intrinsic-and-Extrinsic-Motivation-relate-differently-to-Employee-Outcom](https://www.researchgate.net/profile/Bard_Kuvaas/publication/317014526_Do_Intrinsic_and_Extrinsic_Motivation_relate_differently_to_Employee_Outcomes/links/5a9e8808a6fdcc214af31e24/Do-Intrinsic-and-Extrinsic-Motivation-relate-differently-to-Employee-Outcom)

Legault, L. (2016). *Intrinsic and Extrinsic Motivation*.  
[https://www.researchgate.net/profile/Lisa\\_Legault/publication/311692691\\_Intrinsic\\_and\\_Extrinsic\\_Motivation/links/59d68704458515db19c4fd10/Intrinsic-and-Extrinsic-Motivation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Lisa_Legault/publication/311692691_Intrinsic_and_Extrinsic_Motivation/links/59d68704458515db19c4fd10/Intrinsic-and-Extrinsic-Motivation.pdf)

- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 161-177.
- Meneses, J., Barrios, M., Bonillo, A., Cosculluela, A., Lozano, L., Turbany, J., & Valero, S. (2017). *La evaluación psicométrica*. Bogotá: Editorial UOC.
- Moreno, B., & Garrosa, E. (2013). *Salud laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*. Madrid: Pirámide.
- Moreno-Jiménez, B., & Garrosa, E. (2013). *Salud Laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*. Madrid: Pirámide.
- Naile, I., & Selesho, J. (2014). The Role of Leadership in Employee Motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3), 175-182. doi:10.5901/mjss.2014.v5n3p175
- Pink, D. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: The Penguin.
- Regoli, A. (2019). *Advantages and Disadvantages of Extrinsic Motivation*. <https://connectusfund.org/6-advantages-and-disadvantages-of-extrinsic-motivation>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rojas, M. (2018). *Motivación laboral y estilos de liderazgo que reciben los profesionales y técnicos de los establecimientos de salud de la provincia*. [Tesis, Universidad de Chiclayo, Lambayeque]. <http://190.223.55.253/bitstream/UDCH/216/2/Informe%20Final%20Mardely%20Rojas%20Castro%20-%20UDCH.pdf>
- Thomas, K. (2009). The Four Intrinsic Rewards that Drive Employee Engagement. *Iveybusinessjournal*. <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-four-intrinsic-rewards-that-driven-drive-employee->
- Wahyu, A., & Lantu, D. (2014). Servant Leadership Theory Development & Measurement. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 387-393. doi:10.1016/j.sbspro.2014.02.445



## **ANEXOS**

**ANEXO 01 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN**

**Liderazgo en servicio y motivación laboral en el Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019**

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Liderazgo en servicio	El liderazgo de servicio es un enfoque del liderazgo centrado en el desarrollo de los trabajadores a su máximo potencial. Se basa en la premisa de que para obtener mejores resultados es necesario que el líder conozca las necesidades, habilidades, deseos, metas y el potencial de cada trabajador, con las características únicas de cada persona y contribuya al desarrollo del personal (Liden, Wayne, Zhao y Henderson, 2008).	Nivel de liderazgo en servicio percibido por los trabajadores y valorado en términos de la puntuación obtenida en el cuestionario sobre liderazgo en servicio	Soporte interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo interpersonal</li> <li>• Deseo del éxito en los subordinados</li> <li>• Fomento de liderazgo horizontal</li> <li>• Capacidad de escucha</li> </ul>	Nunca A veces Con frecuencia Casi siempre Siempre
			Construcción de comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones con participación</li> <li>• Espíritu de cooperación</li> <li>• Compromiso con la organización</li> </ul>	
			Altruismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sacrificio en el beneficio personal</li> <li>• Capacidad de servicio a los demás</li> <li>• Capacidad de anteponer intereses en beneficio de la organización</li> </ul>	
			Igualitarismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento del debate</li> <li>• Crítica constructiva</li> <li>• Capacidad de aprender de los subordinados</li> </ul>	
			Integridad moral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de inspirar confianza</li> <li>• Rechazo de manipulación y engaño</li> <li>• Transparencia y honestidad</li> <li>• Capacidad de admitir errores</li> </ul>	
Motivación laboral	Procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar objetivos organizacionales vinculados al trabajo (Robbins & Judge, 2017)	Grado de motivación hacia el trabajo percibido por los empleados en la organización	Motivación laboral intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafío personal</li> <li>• Satisfacción personal</li> <li>• Valores personales en el trabajo</li> <li>• Significado personal en la labor que se realiza</li> <li>• Interés por la labor realizada</li> <li>• Satisfacción con la labor realizada</li> </ul>	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo, ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo
			Motivación laboral extrínseca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación de los demás</li> <li>• Seguridad en el trabajo</li> <li>• Compensación laboral</li> </ul>	

**ANEXO 02 MATRIZ DE INSTRUMENTOS**

**Liderazgo en servicio y motivación laboral en el Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019**

VARIABLES DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Liderazgo en servicio	Soporte interpersonal	Apoyo interpersonal	1. Reconoce cuando los empleados se encuentran desanimados
		Deseo del éxito en los subordinados	2. Busca formas de hacer que otros tengan éxito
		Fomento de liderazgo horizontal	3. Fomenta el potencial de liderazgo de los empleados 4. Trata a todos los trabajadores con dignidad y respeto
		Capacidad de escucha	5. Escucha atentamente a los demás
	Construcción de comunidad	Toma de decisiones con participación	6. Fomenta la participación en la toma de decisiones 7. Considera los efectos de las decisiones organizacionales en la comunidad
		Espíritu de cooperación	8. Fomenta un espíritu de cooperación entre los empleados
		Compromiso con la organización	9. Inspira el compromiso organizacional 10. Cree que nuestra organización tiene el deber de fortalecer el ambiente laboral en la que opera 11. Valora la diversidad y las diferencias individuales en la organización
	Altruismo	Sacrificio en el beneficio personal	12. Sacrifica el beneficio personal para satisfacer las necesidades de los empleados
		Capacidad de servicio a los demás	13. Sirve a los demás de buena gana sin esperar recompensa
		Capacidad de anteponer intereses en beneficio de la organización	14. Antepone los intereses de los demás al interés propio 15. Prefiere servir a otros a ser servido por otros
	Igualitarismo	Fomento del debate	16. Fomenta el debate de sus ideas
		Crítica constructiva	17. Invita a la crítica constructiva
		Capacidad de aprender de los subordinados	18. Muestra interés en aprender de los empleados, independientemente de su nivel en la organización 19. Agradece las ideas y las aportaciones de los empleados en todos los niveles de la organización
	Integridad moral	Capacidad de inspirar confianza	20. Inspira la confianza de los empleados
		Rechazo de manipulación y engaño	21. Se niega a utilizar la manipulación o el engaño para lograr sus objetivos
		Transparencia y honestidad	22. Promueve la transparencia y la honestidad en toda la organización 23. Valora la integridad más que el beneficio o la ganancia personal 24. Modela el comportamiento que él / ella espera de otros en la organización
Capacidad de admitir errores		25. Admite libremente sus errores	

Motivación laboral	Motivación laboral intrínseca	Desafío personal	1. Intento probarme a mí mismo que puedo hacer mi trabajo bien 2. Realizo mi trabajo, porque si no sentiría vergüenza de mí mismo
		Satisfacción personal	3. Mi trabajo me hace sentir orgulloso de mí mismo 4. Si no realizo adecuadamente mi trabajo, me sentiría mal respecto a mí mismo
		Valores personales en el trabajo	5. Poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales 6. Personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo
		Significado personal en la labor que se realiza	7. El poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí
		Interés por la labor realizada	8. Considero que el trabajo que llevo a cabo es interesante.
		Satisfacción con la labor realizada	9. Me divierto haciendo mi trabajo 10. Las actividades que realizo en mi trabajo hacen que este sea emocionante
	Motivación laboral extrínseca	Aprobación de los demás	11. Realizo mi trabajo para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.). 12. Realizo mi trabajo para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.). 13. Pongo mi mayor esfuerzo en el trabajo, porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).
		Seguridad en el trabajo	14. Mi organización me va a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo en él 15. Siento que me arriesgo a perder mi trabajo, si no pongo el suficiente esfuerzo en hacerlo
		Compensación laboral	16. Pongo suficiente esfuerzo en mi trabajo, porque si lo hago recibiré una compensación financiera

## ANEXO 03 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS



### CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO EN SERVICIO

Estimado usuario estamos realizando un estudio para conocer sus necesidades y opinión acerca de la calidad de atención que se brinda en este establecimiento de salud.

**INSTRUCCIONES:** Lea atentamente los ítems y marca con una X la alternativa que creas conveniente.

Género	Masculino				Femenino						
Edad	20-30		31-40		41-50		51 a más				
Condición laboral	Contratado			Nombrado		CAS					
Grado de instrucción	Técnico profesional				Profesional						
	Maestro(a)				Doctor (a)						
ESCALA DE FRECUENCIA					VALORACION						
Nunca					1						
A veces					2						
Con frecuencia					3						
Casi siempre					4						
Siempre					5						
N°	ÍTEMS						1	2	3	4	5
01	Reconoce cuando los empleados se encuentran desanimados										
02	Busca formas de hacer que otros tengan éxito										
03	Fomenta el potencial de liderazgo de los empleados										
04	Trata a todos los trabajadores con dignidad y respeto										
05	Escucha atentamente a los demás										
06	Fomenta la participación en la toma de decisiones										
07	Considera los efectos de las decisiones organizacionales en la comunidad										
08	Fomenta un espíritu de cooperación entre los empleados										
09	Inspira el compromiso organizacional										
10	Cree que nuestra organización tiene el deber de fortalecer el ambiente laboral en la que opera										
11	Valora la diversidad y las diferencias individuales en la organización										
12	Sacrifica el beneficio personal para satisfacer las necesidades de los empleados										
13	Sirve a los demás de buena gana sin esperar recompensa										
14	Antepone los intereses de los demás al interés propio										
15	Prefiere servir a otros a ser servido por otros										
16	Fomenta el debate de sus ideas										
17	Invita a la crítica constructiva										
18	Muestra interés en aprender de los empleados, independientemente de su nivel en la organización										

<b>19</b>	Agradece las ideas y las aportaciones de los empleados en todos los niveles de la organización					
<b>20</b>	Inspira la confianza de los empleados					
<b>21</b>	Se niega a utilizar la manipulación o el engaño para lograr sus objetivos					
<b>22</b>	Promueve la transparencia y la honestidad en toda la organización					
<b>23</b>	Valora la integridad más que el beneficio o la ganancia personal					
<b>24</b>	Modela el comportamiento que él / ella espera de otros en la organización					
<b>25</b>	Admite libremente sus errores					

Gracias por tu colaboración

### CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL

Estimado usuario estamos realizando un estudio para conocer el nivel de motivación laboral que presenta en su centro de trabajo.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente los ítems y marca con una X la alternativa que creas conveniente.

ESCALA DE FRECUENCIA		VALORACIÓN				
Nunca		1				
A veces		2				
Con frecuencia		3				
Casi siempre		4				
Siempre		5				
N°	Con respecto a mi trabajo:	1	2	3	4	5
01	Intento probarme a mí mismo que puedo hacer mi trabajo bien					
02	Realizo mi trabajo, porque si no sentiría vergüenza de mí mismo					
03	Mi trabajo me hace sentir orgulloso de mí mismo					
04	Si no realizo adecuadamente mi trabajo, me sentiría mal respecto a mí mismo					
05	Poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales					
06	Personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo					
07	El poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí					
08	Considero que el trabajo que llevo a cabo es interesante.					
09	Me divierto haciendo mi trabajo					
10	Las actividades que realizo en mi trabajo hacen que este sea emocionante					
11	Realizo mi trabajo para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).					
12	Realizo mi trabajo para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).					
13	Pongo mi mayor esfuerzo en el trabajo, porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).					
14	Mi organización me va a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo en él					
15	Siento que me arriesgo a perder mi trabajo, si no pongo el suficiente esfuerzo en hacerlo					
16	Pongo suficiente esfuerzo en mi trabajo, porque si lo hago recibiré una compensación financiera					

Gracias por tu colaboración

**ANEXO 04 JUICIO DE EXPERTOS**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: LIDERAZGO EN SERVICIO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 1: Soporte interpersonal</b>							
1	Reconoce cuando los empleados se encuentran desanimados	X						
2	Busca formas de hacer que otros tengan éxito	X						
3	Fomenta el potencial de liderazgo de los empleados	X						
4	Trata a todos los trabajadores con dignidad y respeto	X						
5	Escucha atentamente a los demás	X						
	<b>DIMENSIÓN 2: Construcción de comunidad</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Fomenta la participación en la toma de decisiones	X						
7	Considera los efectos de las decisiones organizacionales en la comunidad	X						
8	Fomenta un espíritu de cooperación entre los empleados	X						
9	Inspira el compromiso organizacional	X						
10	Cree que nuestra organización tiene el deber de fortalecer el ambiente laboral en la que opera	X						
11	Valora la diversidad y las diferencias individuales en la organización	X						
	<b>DIMENSIÓN 3: Altruismo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Sacrifica el beneficio personal para satisfacer las necesidades de los empleados	X						
13	Sirve a los demás de buena gana sin esperar recompensa	X						
14	Antepone los intereses de los demás al interés propio	X						
15	Prefiere servir a otros a ser servido por	X						
	<b>DIMENSIÓN 4: Igualitarismo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
16	Fomenta el debate de sus ideas	X						
17	Invita a la crítica constructiva	X						
18	Muestra interés en aprender de los empleados, independientemente de su nivel en la organización	X						
19	Agradece las ideas y las aportaciones de los empleados en todos los niveles de la organización	X						
	<b>DIMENSIÓN 5: Igualitarismo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
20	Inspira la confianza de los empleados	X						
21	Se niega a utilizar la manipulación o el engaño para lograr sus objetivos	X						
22	Promueve la transparencia y la honestidad en toda la organización	X						
23	Valora la integridad más que el beneficio o la ganancia personal	X						
24	Modela el comportamiento que él / ella espera de otros en la organización	X						
25	Admite libremente sus errores	X						



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**        **Aplicable después de corregir [ ]**        **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador:** Dr. Marco Antonio Rivas Loayza        **DNI:** 23951939

**Especialidad del validador:** Metodología y estadística

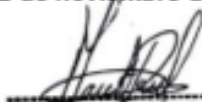
<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

02 de noviembre del 2020

  
-----  
Dr. Marco Antonio Rivas Loayza  
Metodología y estadística  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: MOTIVACIÓN LABORAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Motivación laboral intrínseca</b>							
1	Intento probarme a mí mismo que puedo hacer mi trabajo bien	X						
2	Realizo mi trabajo, porque si no sentiría vergüenza de mí mismo	X						
3	Mi trabajo me hace sentir orgulloso de mí mismo	X						
4	Si no realizo adecuadamente mi trabajo, me sentiría mal respecto a mí mismo	X						
5	Poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales	X						
6	Personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo	X						
7	El poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí	X						
8	Considero que el trabajo que llevo a cabo es interesante.	X						
9	Me divierto haciendo mi trabajo	X						
10	Las actividades que realizo en mi trabajo hacen que este sea emocionante	X						
	<b>DIMENSIÓN 2: Motivación laboral extrínseca</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Realizo mi trabajo para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).	X						
12	Realizo mi trabajo para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).	X						
13	Pongo mi mayor esfuerzo en el trabajo, porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).	X						
14	Mi organización me va a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo en él	X						
15	Siento que me arriesgo a perder mi trabajo, si no pongo el suficiente esfuerzo en hacerlo	X						
16	Pongo suficiente esfuerzo en mi trabajo, porque si lo hago recibiré una compensación financiera	X						

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia\_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X ]       Aplicable después de corregir [ ]       No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Marco Antonio Rivas Loayza       DNI: 23951939

Especialidad del validador: Metodología y estadística

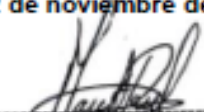
<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

02 de noviembre del 2020



-----  
Dr. Marco Antonio Rivas Loayza  
Metodología y estadística

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: LIDERAZGO EN SERVICIO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 1: Soporte interpersonal</b>							
1	Reconoce cuando los empleados se encuentran desanimados	X						
2	Busca formas de hacer que otros tengan éxito	X						
3	Fomenta el potencial de liderazgo de los empleados	X						
4	Trata a todos los trabajadores con dignidad y respeto	X						
5	Escucha atentamente a los demás	X						
	<b>DIMENSIÓN 2: Construcción de comunidad</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Fomenta la participación en la toma de decisiones	X						
7	Considera los efectos de las decisiones organizacionales en la comunidad	X						
8	Fomenta un espíritu de cooperación entre los empleados	X						
9	Inspira el compromiso organizacional	X						
10	Cree que nuestra organización tiene el deber de fortalecer el ambiente laboral en la que opera	X						
11	Valora la diversidad y las diferencias individuales en la organización	X						
	<b>DIMENSIÓN 3: Altruismo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Sacrifica el beneficio personal para satisfacer las necesidades de los empleados	X						
13	Sirve a los demás de buena gana sin esperar recompensa	X						
14	Antepone los intereses de los demás al interés propio	X						
15	Prefiere servir a otros a ser servido por	X						
	<b>DIMENSIÓN 4: Igualitarismo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
16	Fomenta el debate de sus ideas	X						
17	Invita a la crítica constructiva	X						
18	Muestra interés en aprender de los empleados, independientemente de su nivel en la organización	X						
19	Agradece las ideas y las aportaciones de los empleados en todos los niveles de la organización	X						
	<b>DIMENSIÓN 5: Igualitarismo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
20	Inspira la confianza de los empleados	X						
21	Se niega a utilizar la manipulación o el engaño para lograr sus objetivos	X						
22	Promueve la transparencia y la honestidad en toda la organización	X						
23	Valora la integridad más que el beneficio o la ganancia personal	X						
24	Modela el comportamiento que él / ella espera de otros en la organización	X						
25	Admite libremente sus errores	X						

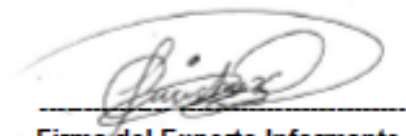
Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]        Aplicable después de corregir [  ]        No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Flavio Ricardo Sánchez Ortiz        DNI: 23803533

Especialidad del validador: Gestión Pública y Gobernabilidad

03 de noviembre del 2020



Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
  
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: MOTIVACIÓN LABORAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 1: Motivación laboral intrínseca</b>							
1	Intento probarme a mí mismo que puedo hacer mi trabajo bien	X						
2	Realizo mi trabajo, porque si no sentiría vergüenza de mí mismo	X						
3	Mi trabajo me hace sentir orgulloso de mí mismo	X						
4	Si no realizo adecuadamente mi trabajo, me sentiría mal respecto a mí mismo	X						
5	Poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales	X						
6	Personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo	X						
7	El poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí	X						
8	Considero que el trabajo que llevo a cabo es interesante.	X						
9	Me divierto haciendo mi trabajo	X						
10	Las actividades que realizo en mi trabajo hacen que este sea emocionante	X						
	<b>DIMENSIÓN 2: Motivación laboral extrínseca</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Realizo mi trabajo para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).	X						
12	Realizo mi trabajo para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).	X						
13	Pongo mi mayor esfuerzo en el trabajo, porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).	X						
14	Mi organización me va a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo en él	X						
15	Siento que me arriesgo a perder mi trabajo, si no pongo el suficiente esfuerzo en hacerlo	X						
16	Pongo suficiente esfuerzo en mi trabajo, porque si lo hago recibiré una compensación financiera	X						

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente\_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr. Flavio Ricardo Sánchez Ortiz      **DNI:** 23803533

**Especialidad del validador:** Gestión Pública y Gobernabilidad

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

03 de noviembre del 2020



Firma del Experto Informante.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: LIDERAZGO EN SERVICIO**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Soporte interpersonal</b>							
1	Reconoce cuando los empleados se encuentran desanimados	X						
2	Busca formas de hacer que otros tengan éxito	X						
3	Fomenta el potencial de liderazgo de los empleados	X						
4	Trata a todos los trabajadores con dignidad y respeto	X						
5	Escucha atentamente a los demás	X						
	<b>DIMENSIÓN 2: Construcción de comunidad</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Fomenta la participación en la toma de decisiones	X						
7	Considera los efectos de las decisiones organizacionales en la comunidad	X						
8	Fomenta un espíritu de cooperación entre los empleados	X						
9	Inspira el compromiso organizacional	X						
10	Cree que nuestra organización tiene el deber de fortalecer el ambiente laboral en la que opera	X						
11	Valora la diversidad y las diferencias individuales en la organización	X						
	<b>DIMENSIÓN 3: Altruismo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Sacrifica el beneficio personal para satisfacer las necesidades de los empleados	X						
13	Sirve a los demás de buena gana sin esperar recompensa	X						
14	Antepone los intereses de los demás al interés propio	X						
15	Prefiere servir a otros a ser servido por	X						
	<b>DIMENSIÓN 4: Igualitarismo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
16	Fomenta el debate de sus ideas	X						
17	Invita a la crítica constructiva	X						
18	Muestra interés en aprender de los empleados, independientemente de su nivel en la organización	X						
19	Agradece las ideas y las aportaciones de los empleados en todos los niveles de la organización	X						
	<b>DIMENSIÓN 5: Igualitarismo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
20	Inspira la confianza de los empleados	X						
21	Se niega a utilizar la manipulación o el engaño para lograr sus objetivos	X						
22	Promueve la transparencia y la honestidad en toda la organización	X						
23	Valora la integridad más que el beneficio o la ganancia personal	X						
24	Modela el comportamiento que él / ella espera de otros en la organización	X						
25	Admite libremente sus errores	X						



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Presenta suficiencia\_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X ]       Aplicable después de corregir [ ]       No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Waldo Campaña Morro

DNI 23933923

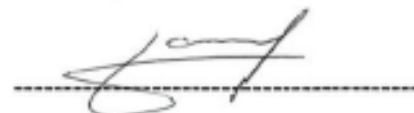
Especialidad del validador: Gestión pública y gobernabilidad

29 de octubre del 2020

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del Experto Informante.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: MOTIVACIÓN LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Motivación laboral intrínseca</b>							
1	Intento probarme a mí mismo que puedo hacer mi trabajo bien	X						
2	Realizo mi trabajo, porque si no sentiría vergüenza de mí mismo	X						
3	Mi trabajo me hace sentir orgulloso de mí mismo	X						
4	Si no realizo adecuadamente mi trabajo, me sentiría mal respecto a mí mismo	X						
5	Poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales	X						
6	Personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo	X						
7	El poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí	X						
8	Considero que el trabajo que llevo a cabo es interesante.	X						
9	Me divierto haciendo mi trabajo	X						
10	Las actividades que realizo en mi trabajo hacen que este sea emocionante	X						
	<b>DIMENSIÓN 2: Motivación laboral extrínseca</b>							
11	Realizo mi trabajo para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).	X						
12	Realizo mi trabajo para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).	X						
13	Pongo mi mayor esfuerzo en el trabajo, porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).	X						
14	Mi organización me va a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo en él	X						
15	Siento que me arriesgo a perder mi trabajo, si no pongo el suficiente esfuerzo en hacerlo	X						
16	Pongo suficiente esfuerzo en mi trabajo, porque si lo hago recibiré una compensación financiera	X						

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Presenta suficiencia \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**        **Aplicable después de corregir [ ]**        **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr. Waldo Campaña Morro

**DNI** 23933923

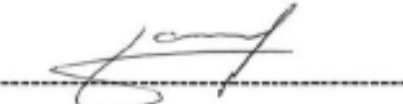
**Especialidad del validador:** Gestión pública y gobernabilidad

**29 de octubre del 2020**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



**Firma del Experto Informante.**

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**TABLA 07 RANGO DE PUNTUACIONES Y VALORACIÓN PARA LA VARIABLE MOTIVACIÓN LABORAL**

VARIABLE/DIMENSIÓN	PUNTAJE	VALORACIÓN
Motivación laboral intrínseca	10-20	Baja
	21-30	Media
	31-40	Alta
	41-50	Muy alta
Motivación laboral extrínseca	6-12	Baja
	13-18	Media
	19-24	Alta
	25-30	Muy alta
Motivación laboral	16-32	Baja
	33-48	Media
	49-64	Alta
	65-80	Muy alta

**TABLA 08 RANGO DE PUNTUACIONES Y VALORACIÓN PARA LA VARIABLE LIDERAZGO EN SERVICIO**

VARIABLE/DIMENSIÓN	PUNTAJE	VALORACIÓN
Soporte interpersonal	5-10	Deficiente
	11-15	Regular
	16-20	Bueno
	21-25	Muy bueno
Construcción de comunidad	6-12	Deficiente
	13-18	Regular
	19-24	Bueno
	25-30	Muy bueno
Altruismo	4-8	Deficiente
	9-12	Regular
	13-16	Bueno
	17-20	Muy bueno
Igualitarismo	4-8	Deficiente
	9-12	Regular
	13-16	Bueno
	17-20	Muy bueno
Integridad moral	6-12	Deficiente
	13-18	Regular
	19-24	Bueno
	25-30	Muy bueno
Liderazgo en servicio	25-50	Deficiente
	51-75	Regular
	76-100	Bueno
	101-125	Muy bueno

## ANEXO 05 CONSTANCIAS PARA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS



GOBIERNO REGIONAL  
**CUSCO**

GOBIERNO REGIONAL CUSCO  
PROYECTO ESPECIAL REGIONAL  
INSTITUTO DE MANEJO DE AGUA Y MEDIO AMBIENTE



“AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD”

### CONSTANCIA

EL DIRECTOR DEL INSTITUTO DE MANEJO DE AGUA Y MEDIO AMBIENTE  
IMA, CUSCO 2019 QUIEN SUSCRIBE:

#### HACE CONSTAR

Que la Srta. FLOR DE LIZ LASTEROS ENRIQUEZ, en su condición de estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, ha aplicado en una muestra DEL INSTITUTO DE MANEJO DE AGUA Y MEDIO AMBIENTE IMA, los instrumentos correspondientes a su trabajo de investigación intitulado “**Liderazgo en servicio y motivación laboral en el Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019**”, durante la primera quincena del mes de agosto del presente año.


Se expide la presente constancia a petición de la interesada, para los fines que vea por conveniente.

Cusco, diciembre del 2020

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.



GOBIERNO REGIONAL CUSCO  
INSTITUTO DE MANEJO DE AGUA Y MEDIO AMBIENTE

  
Ing. Luis G. Lavón Salcedo  
DIRECTOR EJECUTIVO

**ANEXO 06 MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**Liderazgo en servicio y motivación laboral en el Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019**

<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>VARIABLES/ DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
¿Cómo se relaciona el Liderazgo en servicio con la motivación laboral en los trabajadores del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019?	Determinar la relación entre el Liderazgo en servicio y la motivación laboral en los trabajadores del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019	El liderazgo en servicio se relaciona de manera directa y significativa con la motivación laboral en los trabajadores del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019	<b>Variable 1</b> Liderazgo en servicio  <b>Variable 2</b> Motivación laboral	<b>Tipo de investigación:</b> Investigación Básica <b>Diseño de la investigación:</b> Descriptivo no experimental, descriptivo correlacional. <b>Población:</b> Trabajadores del IMA, Cusco 2019 en número de 54 <b>Muestra:</b> La muestra coincide con la población de estudio
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>	<b>DIMENSIONES:</b>	<b>Técnicas e instrumentos de recojo de datos:</b> Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario sobre Liderazgo en servicio y motivación laboral <b>Método de análisis de datos:</b> Estadística descriptiva con el apoyo de SPSS V26 Estadística inferencial para la prueba de hipótesis
a) ¿Cómo se relaciona el Liderazgo en servicio con la motivación laboral intrínseca en los trabajadores del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019?  b) ¿Cómo se relaciona el Liderazgo en servicio con la motivación laboral extrínseca en los trabajadores del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019?	a) Determinar el grado de relación que existe entre el Liderazgo en servicio y la motivación laboral intrínseca en los trabajadores del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019  b) Determinar el grado de relación que existe entre el Liderazgo en servicio y la motivación laboral extrínseca en los trabajadores del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019	a) Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo en servicio y la motivación laboral intrínseca en los trabajadores del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019  b) Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo en servicio y la motivación laboral extrínseca en los trabajadores del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente IMA, Cusco 2019	<b>Variable 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte interpersonal</li> <li>• Construcción de comunidad</li> <li>• Altruismo</li> <li>• Igualitarismo</li> <li>• Integridad moral</li> </ul> <b>Variable 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación laboral intrínseca</li> <li>• Motivación laboral extrínseca</li> </ul>	

## ANEXO 07 BASE DE DATOS

N°	Género	Edad	CL	GI	Liderazgo en servicio																Motivación laboral																										
					Soporte interpersonal					Construcción de comunidad					Altruismo				Igualitarismo		Integridad moral				Motivación laboral intrínseca						Motivación laboral extrínseca																
					I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	
1	0	3	1	1	2	4	2	4	3	1	2	1	2	5	3	4	1	4	2	5	5	1	1	2	3	3	3	1	4	5	5	4	1	5	4	2	1	2	4	3	2	3	2	5	5	5	
2	1	1	1	0	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2		
3	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	
4	0	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3		
5	1	3	1	0	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2		
6	1	0	0	1	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	
7	1	3	0	2	5	1	2	5	4	4	3	1	2	5	4	1	1	1	4	1	2	3	5	2	1	3	1	4	3	2	2	4	5	5	2	4	5	1	1	1	1	2	2	1	2	2	
8	1	1	2	2	1	3	3	1	3	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	3	3	3	2	1	3	2	2	2	3	2	1	3	2	3	1	1	3	3	2	2	1	
9	1	3	0	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	
10	1	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	
11	1	1	1	0	4	1	4	2	5	1	5	5	4	5	5	3	3	4	3	4	4	2	4	4	2	5	3	1	1	3	3	2	1	3	3	3	3	5	3	4	4	5	4	4	1	2	5
12	0	0	1	3	2	1	1	1	1	3	3	1	2	2	2	1	3	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	1	2	3	3	3	3	2	3	1	2	3	3	3	
13	1	2	0	1	2	3	4	2	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	2	3	4	3	2	2	3	2	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	2
14	0	0	1	2	3	4	4	2	4	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	2	3	4	4	3	2	3	2	4	2	4	3	3	3	3	2	4	4	2	2	4	4	2	4	4	3	
15	1	0	1	1	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	4	3	3	4	3	2	4	4	2	4	3	3	3	4	2	4	2	4	2	3	2	3	
16	0	2	1	1	1	3	2	2	1	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1	1	3	1	2	1	2	2	2	3	1	1	3	1	1	3	2	2	3	3	2	2	3	1	2	1	
17	0	3	1	0	4	4	2	3	4	2	4	2	3	4	3	4	4	2	3	4	4	2	3	2	4	2	4	2	2	3	3	4	3	2	4	4	2	4	3	4	3	4	3	2	3	2	
18	1	1	2	1	3	2	1	3	2	3	4	5	5	3	2	4	4	3	2	3	5	4	1	1	5	2	2	4	2	2	3	4	2	2	5	1	1	3	2	2	1	5	5	2	2	2	
19	1	3	1	2	4	3	1	4	3	2	3	1	1	4	4	5	3	2	3	2	2	2	4	5	5	5	4	3	4	5	1	1	2	5	3	1	2	1	2	4	4	3	4	5	3	4	
20	0	1	1	0	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	2	4	3	4	4	3	3	4	2	4	2	4	2	4	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	2
21	0	2	0	0	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2
22	0	0	0	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	
23	1	0	0	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1
24	1	0	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2
25	0	0	2	2	4	5	3	2	2	5	5	3	5	4	2	2	4	3	5	1	2	2	4	4	2	5	5	1	3	5	5	2	5	5	2	2	2	1	3	4	2	4	5	1	3	4	

26	1	1	2	0	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5							
27	0	3	2	0	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5							
28	1	1	0	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4						
29	0	0	1	0	1	3	3	3	3	1	2	3	3	1	2	1	2	3	3	1	2	3	1	3	2	1	1	3	1	3	3	2	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	2	3	2	1			
30	1	2	0	1	3	1	2	3	3	3	2	1	1	1	1	2	3	3	3	3	2	1	1	2	2	1	3	2	2	2	3	3	1	3	3	1	1	1	3	1	3	1	3	1	1	3			
31	0	2	1	1	4	1	4	3	5	1	5	4	4	4	1	5	5	3	4	4	1	2	1	2	1	4	4	1	2	2	1	1	4	4	3	3	1	3	3	3	4	3	1	2	5	3			
32	1	3	0	1	4	2	2	3	2	3	3	2	4	2	3	2	4	2	4	3	3	2	3	3	3	2	2	4	2	2	3	4	4	2	4	4	2	2	4	2	2	4	2	3	3	3			
33	0	0	1	1	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5				
34	1	1	1	1	4	4	3	2	2	3	3	3	4	2	4	4	2	3	4	3	2	4	2	3	2	3	4	4	2	3	3	4	3	2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	4	2	3			
35	1	2	1	1	4	4	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3	2	3	4	4	2	4	2	3	4	4	4	2	4	2	2	4	4	3	2	4	4	2	2	2	3	4	3	3	4	3			
36	0	1	0	1	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	4	4	2	4	2	2	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	3	4	2	2	4	2	4	3	2	2	4	3	4		
37	0	2	0	1	3	2	1	3	1	2	3	3	4	3	2	4	4	5	1	5	2	1	5	2	5	4	4	5	5	5	4	4	2	4	2	4	4	3	2	5	3	5	1	2	2	2			
38	1	3	0	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	
39	0	0	1	2	2	3	3	2	1	2	2	2	1	2	3	1	2	3	3	2	1	1	2	2	2	1	3	3	1	1	1	2	3	3	3	2	3	1	3	2	2	2	2	3	2	3			
40	0	1	1	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5			
41	0	3	0	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3			
42	0	2	2	3	4	4	3	2	2	4	3	4	2	2	3	2	4	3	2	4	2	3	3	4	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	3	3	3	3	2	4	3	4	2	3	3	3	2		
43	1	1	0	3	4	2	1	3	3	3	4	1	4	3	4	5	1	4	4	4	1	1	2	5	5	5	3	2	5	1	5	2	3	4	5	1	5	5	2	1	4	3	1	2	2	5			
44	0	1	1	1	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4		
45	0	2	0	1	3	2	2	3	4	3	2	2	4	3	3	3	3	2	4	2	2	2	4	4	3	2	4	3	2	2	3	3	4	4	4	2	3	4	4	2	2	3	3	3	4	2			
46	1	0	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2
47	0	0	2	1	1	1	1	2	1	2	3	3	1	2	2	2	3	3	1	2	1	3	3	3	3	2	1	3	2	1	3	2	3	3	2	3	1	2	3	2	2	2	3	1	3	3			
48	1	0	2	2	2	2	2	4	2	3	3	3	4	4	3	2	4	3	2	3	4	2	2	3	2	2	3	3	4	4	2	4	3	4	2	3	4	2	4	4	4	3	3	2	3	3			
49	1	3	0	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2		
50	1	1	1	1	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5			
51	1	3	0	1	2	1	2	1	3	4	5	1	4	5	3	4	3	4	1	4	1	4	4	2	5	5	5	1	3	4	2	5	2	5	2	4	2	2	1	2	1	3	3	1	1	3			
52	1	2	0	1	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	2	4	2	2	4	3	2	4	4	4	3	2	4	3	2	2	3	4	4	2	2	2	3	2	2	2			
53	1	2	2	1	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4		
54	1	1	0	0	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	