



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

El liderazgo de servicio y su incidencia en el desempeño
laboral de los trabajadores de una dirección regional de
agricultura, 2021

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Ramirez Borda, Roxana (ORCID: 0000-0002-7242-1096)

ASESOR:

Dr. Rojas Morí, Johnny Silvino (ORCID: 0000-0002-4645-413)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y modernización del Estado

LIMA - PERÚ

2022

Dedicatoria

A dios por haberme dado la vida, a mis padres por creer en mí y darme su apoyo incondicional siempre, a mi familia y docentes que contribuyeron con sus conocimientos para el desarrollo de la presente investigación.

Roxana Ramírez

Agradecimiento

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad y el interés de investigar el presente tema de importancia para el desarrollo y la mejora continua de las instituciones públicas, y de esta manera contribuir al desarrollo del País, de la región y por lo tanto de mi ciudad. Asimismo, agradezco el apoyo moral de mi familia por ser parte de mi motivación personal de superación. Finalmente agradezco a los docentes de la escuela de posgrado de la Universidad Cesar Vallejo que me da la oportunidad de contribuir con la presente investigación.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria:.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras.....	vi
Resumen	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA.....	11
3.1. Tipo y diseño de investigación.	11
3.2. Variables y operacionalización	11
3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis.....	12
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	13
3.5. Procedimientos	13
3.6. Método de análisis de la información	13
3.7. Aspectos éticos	14
IV. RESULTADOS	15
V. DISCUSIÓN.....	22
VI. CONCLUSIONES	28
VII. RECOMENDACIONES	29
REFERENCIAS	30
ANEXOS.....	

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Distribución de frecuencias de liderazgo de servicio y sus dimensiones	16
Tabla 2 Distribución de frecuencias de desempeño laboral y sus dimensiones	18
Tabla 3 Resultados del modelo de desempeño laboral en los trabajadores de una dirección regional de agricultura.....	19
Tabla 4 Resultados del modelo de desempeño de la tarea de los trabajadores del sector agricultura.....	19
Tabla 5 Resultados del modelo de desempeño contextual de los trabajadores del sector agricultura.....	20
Tabla 6 Resultados del modelo de desempeño adaptativo de los trabajadores del sector agricultura.....	20
Tabla 7 Resultados del modelo de desempeño proactivo de los trabajadores	21

Índice de gráficos y figuras

Figura 1 Modelo explicativo causal.....	11
---	----

Resumen

La investigación que se ha desarrollado tuvo como objetivo principal determinar la incidencia del liderazgo de servicio en el desempeño laboral de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021. Se siguió en su desarrollo planteado por la investigación básica, complementando con un diseño no experimental, tomando como informantes a 76 trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Agricultura del gobierno Regional de Apurímac, el recojo de datos se realizó utilizando la técnica de encuesta, asimismo, se aplicó un instrumento con 57 ítems con alternativas con escala tipo Likert, los datos presentados a nivel descriptivo utilizaron tanto tablas como figuras, además de la regresión ordinal como modelo estadístico para medir la explicación de las variables; los resultados muestran que el liderazgo de servicio es considerado moderado mientras que el desempeño laboral es considerado mayormente como favorable, además de un valor de la prueba de Nagelkerke de 0.754, que indica que el liderazgo de servicio influye en un 75.4% en el desempeño laboral. Se concluye que el liderazgo de servicio es explicado en un nivel bajo por el desempeño laboral en los trabajadores de una dirección regional de agricultura.

Palabras clave: Liderazgo, desempeño, servicio.

Abstract

The main objective of the research that has been carried out was to determine the incidence of servant leadership in the work performance of the workers of a regional agriculture department, 2021. It was continued in its development proposed by basic research, complementing with a non-experimental design , taking as informants 76 administrative workers of the Regional Directorate of Agriculture of the Regional Government of Apurímac, the data collection was carried out using the survey technique, likewise, an instrument with 57 items was applied with alternatives with a Likert-type scale, the data They provide a descriptive level. They used both tables and figures, in addition to ordinal regression as a statistical model to measure the explanation of the variables. The results show that servant leadership is considered moderate while job performance is considered mostly favorable, in addition to a Nagelkerke test value of 0.754, which indicates that servant leadership influences 75.4% on job performance. It is concluded that servant leadership is explained at a low level by the job performance of the workers of a regional agriculture department.

Keywords: Leadership, performance, service.

I. INTRODUCCIÓN

La globalización y la pandemia han creado un mundo bastante competitivo, donde el desempeño es fundamental para alcanzar la misión organizacional (Yi, 2018). En las instituciones públicas es preocupante el escaso desempeño de los trabajadores, asociado principalmente a un bajo rendimiento y baja productividad (O'Toole y Meier, 2015). Las estadísticas muestran que los trabajadores que no reciben un adecuado liderazgo disminuyen en un 40% de su rendimiento (Artigas y Martínez, 2016). Según la Organización Internacional del Trabajo (2021) en Latinoamérica en los últimos dos años se ha tenido una caída abrupta del desempeño laboral, debido a una menor demanda laboral, la enfermedad en sí, así como del cambio de nuevas competencias que deben poseer los trabajadores para enfrentar la nueva situación con pandemia (Sánchez y García, 2021). A nivel de país se tiene diversos estudios que demuestran que en la situación actual que se viene atravesando existen diversas causas que general bajo desempeño laboral, entre ellas se puede mencionar el estrés laboral de los trabajadores, inadecuado clima laboral, cambios en los tipos de contratación del personal (Vega, 2020).

Las instituciones públicas siempre son criticadas por los servicios que prestan, se le atribuye un mal servicio al ciudadano, retrasos en la atención de los servicios, burocracia poco ágil, en muchos de los casos corrupción; por estas y otras cosas han perdido credibilidad (Mbassi y Mbarga, 2019). Cambiar esta situación no es fácil puesto que tienen culturas ya instauradas durante muchos años (Zeb et al., 2021). Sin embargo, es cuestión de personas, es decir solo los individuos que laboran en ellas pueden cambiar dicha situación (Osborne et al., 2015). Para ello será fundamental un adecuado liderazgo que diseñe una visión en la cual debe orientarse cada institución pública y de esta manera lograr cumplir la misión que le ha encargado la sociedad, del mismo modo las metas y objetivos propuestos (Luciano et al., 2021).

En los últimos años se viene impulsando permanentemente la mejora de la gestión pública (Massey, 2019) en la que se prioriza principalmente la prestación de mejores servicios hacia el ciudadano, tomando los conceptos de eficiencia y eficacia practicados por la empresa privada para implementarlos en la cosa pública (Tovar, 2019). En este tipo de enfoque de gestión se prioriza de sobre manera la gestión del personal que se cuenta, buscando que se desarrollen y se desempeñen de forma

eficiente (Hecklau et al., 2017). El desempeño de los recursos humanos es fundamental dentro de toda organización, ya que de ello depende el desempeño de las unidades o equipos y finalmente el desempeño de toda la organización (Delery y Roumpi, 2017).

Para lograr una adecuada gestión del desempeño de los trabajadores, es fundamental el liderazgo que se ejerza dentro de los grupos humanos y de la dirección de la institución (Eslava et al., 2019). Un estilo que viene siendo estudiado con bastante énfasis es el liderazgo de servicio. Existe bastante literatura que trata de abordar al liderazgo de servicio el ejemplo más típico es el párrafo frecuentemente citado de (Greenleaf, 1977) que plantea “El Servidor-Líder es el siervo primero... Comienza con el sentimiento natural de que uno quiere servir, servir primero. Entonces, la elección consciente lleva a uno a aspirar a liderar”. Si bien esta definición es una primera declaración importante y autorizada sobre el liderazgo de servicio, no es adecuada para guiar la investigación empírica sobre el liderazgo de servicio. Esta falta de una definición clara estimuló múltiples artículos conceptuales sobre el liderazgo de servicio donde la definición y los indicadores se ajustaron al argumento de cada autor (Eva et al., 2019).

El liderazgo servidor ha sido definido partiendo de los resultados, como es el caso del comportamiento de ciudadanía organizacional, casos de liderazgo de servicio, antecedentes, como la personalidad han dado lugar a explicaciones demasiado complicadas para ser útiles, para investigadores como para gerentes, sin embargo se puede decir que es el enfoque de liderazgo orientado a los demás, que se manifiesta con la prioridad individual de las necesidades e intereses de cada individuo seguidor y la reorientación mirando afuera de las preocupaciones que les aqueja viendo a los demás en la misma organización y de los demás integrantes de la comunidad (Eva et al., 2019).

Es por ello que se distingue tres características que conforman la esencia del liderazgo de servicio, a saber, su motivo, modo y mentalidad. En conjunto, las tres características son la condición básica para comprender adecuadamente al liderazgo de servicio. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la definición también deja espacio para diferencias en términos de comprensión de la multidimensionalidad del liderazgo de servicio (Sousa y Van Dierendonck, 2015).

Tomando en cuenta la descripción realizada, se tiene como pregunta de investigación la siguiente: ¿De qué manera el liderazgo de servicio incide en el

desempeño laboral de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021?

La presente investigación se justifica porque pretende contribuir a la ampliación de conocimiento teórico y empírico de la influencia del liderazgo de servicio en el desempeño de laboral de trabajadores del sector público, así mismo se constituirá en un elemento más para que los tomadores de decisiones del sector público puedan tener más elementos de juicio y puedan implementar programas de liderazgo con la finalidad de mejorar el desempeño de los trabajadores (Farrington y Lillah, 2019). Así mismo se espera contribuir al estudio del tema aportando con instrumentos adaptados a la nuestra realidad, que permitirán a otros investigadores seguir explorando el campo del conocimiento acerca del liderazgo servidor en el sector público (Liden et al., 2008).

Los objetivos que se plantean dentro de la investigación consideran como general determinar la incidencia del liderazgo de servicio en el desempeño laboral de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021. Y como específicos: determinar la influencia del liderazgo servidor en el desempeño de la tarea de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021; determinar la influencia del liderazgo servidor en el desempeño contextual de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021; determinar la influencia del liderazgo servidor en el desempeño adaptativo de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021; determinar la influencia del liderazgo servidor en el desempeño proactivo de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021.

Así mismo se ha planteado las siguientes hipótesis de investigación; general el liderazgo de servicio incide significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021. Específicas: El liderazgo servidor incide positivamente en el desempeño de la tarea de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021; El liderazgo servidor incide positivamente en el desempeño contextual de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021; El liderazgo servidor incide positivamente en el desempeño adaptativo de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021; El liderazgo servidor incide positivamente en el desempeño proactivo de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021.

II. MARCO TEÓRICO

Diversos estudios se han realizado con anterioridad que pasan a ser los antecedentes del presente estudio, entre ellos se puede mencionar a Peng y Chen (2020) quienes propusieron a probar un marco de mediación multinivel para explicar los procesos que vinculan el liderazgo de servicio con el desempeño del servicio de los empleados de primera línea, tanto a nivel de empleado como de sucursal. Los datos se obtuvieron de 58 gerentes de sucursales y 324 empleados de primera línea de sucursales de una cadena de restaurantes en Taiwán. Los resultados del modelo lineal jerárquico indican que dos factores, relacionados con el clima y el compromiso laboral, median la relación entre el liderazgo de servicio de los gerentes de sucursal y el desempeño del servicio de los empleados de primera línea; y que el compromiso laboral media la relación entre el clima de preocupación y el desempeño de dicho servicio; concluyendo que el liderazgo de servicio explica significativamente el desempeño laboral.

Otro estudio es el llevado a cabo por Hashim et al. (2019) quien plantea que el Modelo de Líder Servidor es una teoría que promueve la administración, apoya la confianza, coordina el esfuerzo, organiza el futuro y utiliza la capacidad moral para involucrar a otros, enfocándose en las buenas prácticas éticas. Este estudio inspecciona la facultad de las universidades públicas y privadas de Peshawar en busca de elementos del comportamiento del líder servidor y su efecto sobre el desempeño. Se basaron en la información de 95 miembros de la facultad docente de diferentes universidades, descubrieron ayuda para el impacto inmediato de todos los elementos de la administración del comportamiento del líder servidor en el desempeño de las universidades. Los hallazgos se suman a las prácticas de liderazgo de servicio, al igual que a la administración basada en valores, que posiblemente puede incluir literatura novedosa sobre esta relación estudiada en profesores universitarios. Las implicaciones forman la última parte del artículo.

Similar es el estudio realizado por Gultekin y Dougherty (2021) estudio que exploró la relación del liderazgo servidor y el rendimiento obtenido en estudiantes en escuelas del Estado, siguiendo para ello un enfoque cuántico con diseño de no experimento. Se estudió 15 escuelas, utilizando como instrumento la Evaluación de Liderazgo Organizacional (OLA) (Laub, 1999), incluyendo a 362 estudiantes. Los

datos de liderazgo de servicio se recopilaron a través de la encuesta OLA y se interpretaron como factores distinguibles que contribuyen al panorama general: liderazgo de servicio. Para comprender la relación entre el rendimiento estudiantil y el liderazgo de servicio, se utilizaron análisis univariados y multivariados. Los datos se analizaron en busca de normalidad, linealidad y homocedasticidad. El análisis de los datos se realizó utilizando SPSS Statistics versión 22.0, como herramientas para el análisis de esta investigación. Como resultado de la encuesta de OLA sobre las funciones del liderazgo de servicio, la subescala de valores de personas se volvió estadísticamente significativa. Es la única subescala que mostró una amplia correlación con el rendimiento académico. La escala puede indicar cuánto valora un maestro a las personas.

Un estudio más amplio es el desarrollado por Al Khajeh (2019) que sostiene que el liderazgo es uno de los determinantes clave asociados con el éxito y el fracaso de cualquier organización. El estilo de liderazgo es la manera en que las personas son dirigidas y motivadas por un líder para lograr las metas organizacionales. Este estudio examina el impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño organizacional. La atención se centró en seis estilos principales de liderazgo: transformacional, transaccional, autocrático, carismático, burocrático y democrático. Este estudio ha proporcionado conocimientos profundos sobre los estilos de liderazgo; Los liderazgos democráticos, transformacionales, burocráticos y autocráticos tienen un impacto positivo en el desempeño organizacional, sin embargo, los liderazgos carismáticos y transaccionales tienen un impacto negativo en el desempeño organizacional, ya que no brinda oportunidades y libertad a los empleados. En este estudio, se han realizado investigaciones tanto primarias como secundarias. La investigación primaria se ha realizado utilizando el enfoque cuantitativo, con la ayuda de un instrumento de encuesta, basado en un cuestionario de encuesta. La investigación secundaria se ha realizado mediante la revisión de la literatura previamente establecida para el logro de los objetivos de la investigación. Los hallazgos sugirieron que los estilos de liderazgo carismático, burocrático y transaccional tienen una relación negativa con el desempeño organizacional. Los estilos de liderazgo transformacional, autocrático y democrático, por otro lado, tuvieron una relación positiva con el desempeño organizacional. Se ha recomendado

que las organizaciones utilicen un estilo de liderazgo que mejore las capacidades y habilidades de las personas.

Además, se tiene el estudio realizado por Lemoine y Blum (2021) que integraron la teoría de la congruencia de roles de género con la investigación existente sobre el liderazgo de servicio para proponer y probar un modelo de proceso moderado en el que se planteó la hipótesis de que los efectos del liderazgo de servicio en los resultados son más fuertes cuando son implementados por mujeres y cuando se lleva a cabo dentro de equipos con alto nivel de género femenino. Específicamente, se teorizó que el énfasis comunitario del liderazgo de servicio en las partes interesadas y las relaciones se alinea con los prototipos de roles femeninos, lo que debería conducir a ventajas femeninas para el desempeño laboral a través de los mediadores en serie propuestos de motivación prosocial y comportamientos de liderazgo de servicio seguidor. Se probó este modelo moderado de mediación en serie en un estudio de campo temporalmente retrasado con una muestra de múltiples organizaciones que incluye 109 equipos. Se encontró evidencia de que el modelo de proceso mediado se modera en la primera etapa de tal manera que, en equipos con mayor composición de roles de género femenino, el liderazgo de servicio tiene mayores efectos directos sobre la motivación prosocial, así como efectos indirectos sobre el liderazgo y desempeño del servidor seguidor. No se encontró apoyo para la hipótesis que surgiría un efecto moderado similar para el sexo del líder; en cambio, se encontró que el efecto del liderazgo de servicio en el liderazgo de servidor y seguidor, y posteriormente en el desempeño, es más fuerte para las mujeres líderes que para los hombres.

Del mismo modo el estudio llevado a cabo por Saleem et al. (2020) quienes sostienen que el liderazgo de servicio contribuye al desempeño sostenible de las empresas, mediante el estudio empírico del mecanismo mediador de la confianza bidimensional, a saber, la confianza afectiva y cognitiva, entre el liderazgo de servicio y el desempeño individual. Los datos se componen de muestras diádicas de 233 pares de subordinados y sus supervisores. Los resultados del modelo lineal jerárquico, para datos agrupados mostraron que el liderazgo de servicio predijo fuertemente la confianza afectiva, los comportamientos de ciudadanía organizacional y el desempeño de tareas de los subordinados; la confianza afectiva medió completamente el efecto del liderazgo de servicio en el desempeño de la tarea,

mientras que media parcialmente el efecto del liderazgo de servicio en los comportamientos de ciudadanía organizacional de los subordinados. Por el contrario, la confianza cognitiva no medió el efecto del liderazgo de servicio ni en los comportamientos de ciudadanía organizacional, ni en el desempeño de la tarea. Estos hallazgos revelan la relevancia de la confianza afectiva como el mecanismo subyacente que media y descifra el liderazgo de servicio en el desempeño individual positivo.

A nivel nacional se tiene la investigación realizada por Pino et al. (2020) quienes se propusieron a validar el efecto significativo que tiene el liderazgo de servicio en la satisfacción de los trabajadores, a través de la teoría de aprendizaje social. La investigación fue realizada en 225 estudiantes de maestría en CENTRUM, a los cuales se les aplicó una encuesta, la investigación fue de explicativa, de corte transeccional, de enfoque cuantitativo, los datos fueron analizados utilizando análisis factorial y modelo de ecuaciones estructurales, lograron encontrar que el liderazgo de servicio tiene un efecto positivo en la satisfacción de los empleados, concluyendo que el estilo de liderazgo de servicio mejora la satisfacción laboral y por lo tanto se tiene mejores actitudes laborales y por ende un mejor desempeño laboral.

Otro estudio a nivel nacional fue el desarrollado por Villegas (2019) que se propuso identificar cuál es la relevancia del liderazgo de servicio, así como sus características en jefes de unidades administrativas, encontrando que se tiene presencia del liderazgo de servicio en los incluidos en la investigación, así mismo se ha determinado la presencia de las características del líder de servicio, que afectan directamente en la creatividad de los trabajadores administrativos; concluyendo que existe una relación positiva de las características del liderazgo de servicio en la creatividad de los trabajadores, por lo que debe impulsarse programas de fortalecimiento en este estilo de liderazgo.

Hay muchas formas de clasificar los estilos de liderazgo: liderazgo basado en la teoría del rasgo: la personalidad y las cualidades cognitivas ayudan a un líder a tener éxito en el liderazgo; teoría de las habilidades: conocimientos y habilidades para ser un líder eficaz; teoría de casos: una situación específica para determinar el estilo de liderazgo aplicado; teoría de la contingencia: la eficacia del liderazgo depende de los estilos de liderazgo adecuados para las situaciones; teoría de la meta: el camino, la capacidad del líder para inspirar, compartir con los subordinados

para lograr la meta deseada; teoría de transacciones, centrada en la comunicación y el establecimiento de expectativas para los resultados del liderazgo; teoría de la transformación, discutiendo la capacidad de los líderes para involucrarse y conectarse con los subordinados para lograr los máximos resultados, y la teoría del liderazgo de servicio - líderes como el primer servidor, que lidera y genera motivaciones para el desarrollo de la organización (Hai y Van, 2021).

Nunca antes la discusión sobre estilos de liderazgo de servicio ha sido el foco de la amplia discusión actual sobre estilos de liderazgo (Thompson y Glosos, 2018). Hay muchas razones potenciales por las que el mundo se encuentra en una crisis de liderazgo. Por otro lado, el liderazgo se ha vuelto cada vez más difícil, complejo y multifacético para organizaciones de todo tipo en todo el mundo, planteando así nuevas preguntas y desafíos relacionados con identificar el tipo de líder que es el más adecuado, pero de hecho esto es extremadamente difícil en el contexto de un mundo que cambia rápidamente, desarrollos impredecibles, el estilo de liderazgo se ha vuelto muy efectivo. Sin embargo, según Gandolfi y Stone (2016) hasta ahora, el estilo de liderazgo de servicio ha aparecido durante más de 40 años, pero la mayoría de las publicaciones sobre liderazgo afirman que es probable que este estilo cause la mayoría de los malentendidos en la investigación sobre estilos de liderazgo.

Muchas opiniones sugieren que de ser un sirviente se pasa a ser un líder y cómo un líder puede convertirse en un sirviente, esto parece difícil de aceptar (Bilal et al., 2020). Algunas opiniones sugieren que la humildad, la mansedumbre de un líder en el estilo de liderazgo de servicio se considera débil o ineficaz en un entorno social sin democracia, el ascenso del amo. En el sentido individual, la modestia, el colectivismo y el reparto del poder no son apropiados (Wong et al., 2016). Sin embargo, el liderazgo y servicio son sinónimos, primero debe estar en la posición y la posición del servidor. Los líderes con estilo de liderazgo sirven para no dejar que las cosas sigan su propio camino, sino para intervenir activamente.

Desde que Greeleaf publicó la teoría del estilo de liderazgo de servicio, cada vez más documentos enfatizan al líder como servidor, demostrando su influencia y efectividad en el desarrollo de la sociedad. Serrano (2005) sugiere que, con un aumento significativo en el liderazgo en el contexto actual, los estilos de liderazgo de servicio se están volviendo más comunes y aplicables a las diferencias de liderazgo entre culturas. Del mismo modo Hoch et al. (2018) encontraron evidencia empírica

de la creciente efectividad del liderazgo en un enfoque de liderazgo diferente en comparación con otros métodos de liderazgo, lo que demuestra la superioridad del estilo de liderazgo que se vuelve cada vez más popular en el liderazgo.

En el contexto de la renovación y la integración internacional de gran alcance, especialmente en los países en desarrollo, la investigación sobre el estilo de liderazgo de servicio tiene un significado importante, ya que representa las ideas de que “la raíz de un país debe ser la gente” y el líder debe ser un servidor del pueblo, que el líder debe hacer todo lo que sea beneficioso para el pueblo y evitar lo que sea perjudicial para el pueblo, el líder asumiendo cualquier cargo en el sector público, ante todo, debe amar a la gente, planteó el intereses del pueblo por encima de todo, y tener espíritu de imparcialidad. Por lo tanto, el liderazgo de servicio se está convirtiendo en un estilo de liderazgo común, que trae éxito al líder y mejora el desarrollo del sector público. Si el objetivo es comprender el resultado del liderazgo y los diferentes estilos de liderazgo, especialmente el liderazgo en el sector público es aclarar primero qué es un estilo de liderazgo de servicio. Y por qué se ha vuelto tan importante, contribuyendo al éxito actual y al desarrollo de los líderes, la discusión sobre la dirección de aplicar el estilo de liderazgo de servicio. Sobre esa base, el artículo estructurado es, en primer lugar, el concepto de estilo de liderazgo de servicio, los desafíos que se plantean al construir un estilo de liderazgo al servicio del sector público, que incluyen: En el contexto general, surgen desafíos en la construcción de estilos de liderazgo que sirven al público. Sector y la construcción de estilos de liderazgo que sirvan al sector público (Hai y Van, 2021).

El liderazgo de servicio ha sido muy estudiado, principalmente midiendo el impacto que tiene sobre el desempeño. El consenso general es que el liderazgo de servicio en general tiene una influencia positiva en el desempeño de los empleados. Influye positivamente en la confianza de los seguidores de una organización (Bobbio et al., 2012). También se ha llevado a cabo una extensa investigación con respecto al impacto del liderazgo de servicio en el desempeño laboral de los empleados. Si bien la investigación realizada por Sihombing et al. (2018) encontraron que el liderazgo de servicio no ha tenido ningún impacto en el desempeño laboral de los empleados, es importante tener en cuenta que esta investigación se realizó dentro de un solo banco indonesio y requiere una mayor validación. En contraste, una

plétora de otros trabajos académicos ha validado que el liderazgo de servicio impacta positivamente en el desempeño laboral de los empleados (Liden et al., 2015).

También se ha descubierto que el liderazgo de servicio tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral de los empleados. Se ha descubierto que este es el caso dentro de una variedad de entornos organizacionales diferentes, por ejemplo; educación, parques nacionales, organizaciones familiares y atención médica (Chi et al., 2011). Además, la investigación muestra que el liderazgo de servicio tiene un impacto positivo en climas positivos en el lugar de trabajo (Liden et al., 2015). Es importante señalar que también hay muchos otros aspectos del desempeño laboral discutidos dentro de la literatura en la revisión. Por ejemplo; manejo de conflictos en equipo; creatividad de los empleados; compromiso trabajo-familia; comportamiento de la voz; compromiso organizacional; satisfacción con la vida; compromiso de los empleados y servicio al cliente (Mcquade et al., 2021). El consenso general de la literatura es que el liderazgo de servicio impacta positivamente en el desempeño de los empleados y de la organización. A partir de la evidencia proporcionada anteriormente, se puede argumentar que el desempeño organizacional es una de las áreas más saturadas del liderazgo de servicio, y la mayoría de las investigaciones en el campo se han realizado en esta área (Mcquade et al., 2021).

III. METODOLOGÍA

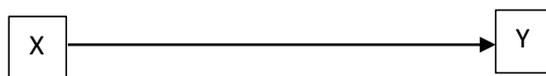
3.1. Tipo y diseño de investigación.

Esta investigación fue de tipo básica porque buscó ampliar el acervo de conocimientos existentes y aportar más evidencias al campo científico (Arias, 2017).

Se condujo a través del diseño no experimental, ya que la intención no fue alterar la conducta de las variables, sino en su lugar analizarlas en su estado natural (Thompson y Panacek, 2007). La recopilación de datos se llevó a cabo en un sólo instante, por lo que fue de corte transversal.

El nivel es de una investigación fue explicativa causal, debido a que se busca explicar el comportamiento de la variable desempeño laboral por efecto de la variable liderazgo de servicio.

Figura 1
Modelo explicativo causal



Donde:

X: Variable independiente

Y: Variable dependiente

3.2. Variables y operacionalización

Variable independiente: Liderazgo servidor

Definición conceptual

El líder se concreta como el primer servidor dentro de una organización, quien primero quiere encargarse y luego lidera desde allí (Sousa y Van Dierendonck, 2015).

Definición operacional

El liderazgo de servicio se mide a través de 9 dimensiones que incluyen el empoderamiento, retroceder, responsabilidad, perdón, coraje, autenticidad, humildad y mayordomía, así mismo se requiere a partir de 30 ítems (van Dierendonck, 2011).

Variable dependiente: Desempeño laboral

Definición conceptual

El desempeño laboral se define como una serie de comportamientos que tienen las personas para lograr las metas organizacionales, por lo que constituyen el valor esperado de la organización cuyo único propósito es lograr efectividad (Ramírez, 2013).

Definición operacional

Operacionalmente se precisa como un conjunto cuatro dimensiones, como tarea, contexto, adaptabilidad e iniciativa, que consienten la medición de la estructura, para ello se empleó el cuestionario PRO-4, el cual consta de 27 ítems, a los trabajadores del sector agropecuario a nivel regional (Torres, 2017).

3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis

Población

Se denomina población al grupo de elementos sobre los cuales se requiere obtener información. La población tiene que ver con la pregunta de investigación o con el objetivo de investigación, tomando para ello ciertas restricciones como la edad, el sexo, u ocupación, esta debe estar totalmente definida tomando en cuenta los criterios para incluir y para excluir (Banerjee y Chaudhury, 2021).

En la presente investigación fueron 76btrabajadores.

Criterios de inclusión: Los criterios de selección fueron que sean trabajadores administrativos, que se encuentren con vínculo laboral, personas mayores de 18 años de edad.

Criterios de exclusión: se ha excluido a los menores de edad, a los que se encuentran con licencias y a los que no cumplen labor administrativa alguna.

Muestra

Se trabajó con una muestra por censo, sobre el particular Chávez (2007) manifiesta que este tipo de muestra está referida a la porción representativa de la población total, teniendo una muestra censal de 76 trabajadores.

Muestreo

El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia porque se eligió contar con la participación de la población (McMillan y Schumacher, 2001).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

Para esta investigación, se decidió manejar las encuestas porque fue la más conveniente para recopilar datos a nivel de percepción y obligatorios para la investigación de forma expedita y económica (Callegaro et al., 2015).

Instrumento

El cuestionario fue la herramienta seleccionada para la recolección de datos. Hubo 57 ítems, 30 de los cuales se usaron para medir la variable independiente como el liderazgo de servicio y 27 de ellas fueron usadas para la medición de la variable dependiente como es el desempeño laboral, todos los ítems tenían cinco opciones que van desde 1=muy malo hasta 5=excelente.

Validez

La validez fue determinada por el juicio de tres expertos en temas administrativos y de gestión pública, todos con buena opinión, además que estas herramientas han sido verificadas por el autor y han seguido estrictos procedimientos de verificación (Taherdoost, 2020).

3.5. Procedimientos

Con la finalidad de obtener los datos, primero fue necesario obtener la autorización de la organización para proporcionar a los trabajadores, las instalaciones de recolección de información, y luego se aplicó la herramienta en línea a través de una encuesta en Google Forms (Galicia et al., 2017).

3.6. Método de análisis de la información

Para el análisis de la información se utilizó la estadística descriptiva, para ello se hizo uso de la versión 22 en español del programa SPSS, presentando los resultados en tablas, así mismo brindó la capacidad de presentar resultados

inferenciales, haciendo uso del modelo de regresión logística ordinal (Bryman y Cramer, 2005).

3.7. Aspectos éticos

Esta investigación siguió estrictamente el acuerdo de ética de la investigación, siempre respetó el derecho a vivir y proteger el ambiente que nos rodea, de igual manera siempre respetó el anonimato de los participantes y su consentimiento informado, así mismo se respetó la autoría de todas las fuentes que fueron consultadas (Álvarez, 2018).

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos

Se ha encontrado una serie de resultados, que en el siguiente punto se describen de manera detallada, tanto a nivel de variable como sus respectivas dimensiones.

Los resultados de la variable exógena, es decir liderazgo de servicio, los informantes indicaron un 43.4% que están de acuerdo. Por otro lado, un 27.8% consideraron que están completamente de acuerdo con el nivel de liderazgo, el 21.1% respondieron que no están de acuerdo ni en desacuerdo y un 5.3% consideraron que están completamente en desacuerdo. Con estos resultados consiente afirmar que el liderazgo de servicio en los trabajadores del gobierno regional, es moderada.

En cuanto a las partes de las variables, en empoderamiento, los encuestados muestran que están de acuerdo en un 47.4%, un 18.4% consideran estar completamente de acuerdo, mientras que el 15.8% consideran no estar de acuerdo ni en desacuerdo y un 13.2% consideran estar en desacuerdo. Los resultados obtenidos indican que los trabajadores en el gobierno regional tienen un moderado nivel de empoderamiento. En cuanto a la dimensión retroceder, presenta los siguientes resultados. Con 53.9% consideran no estar en desacuerdo ni de acuerdo, un 26.3% consideran estar de acuerdo, mientras que el 10.5% consideran estar completamente en desacuerdo. En la dimensión responsabilidad, los encuestados opinaron estar de acuerdo con el nivel que cuentan con un 56.6%, por otro lado, el 18.4% no está de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 14.5% se mostró completamente de acuerdo. Los resultados de la dimensión responsabilidad demostraron que el 56.6% está de acuerdo, solo el 14.5% se encuentra completamente de acuerdo, mientras que el 5.3% de encuestados se encuentran en desacuerdo y completamente en desacuerdo. En cuanto a la cuarta dimensión referida al perdón, el 35.5% demostró estar en desacuerdo, el 31.6% opinan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 17.1% están de acuerdo y solo el 11.8% está completamente en desacuerdo.

Los resultados de la quinta dimensión coraje, demostraron que el 43.4% se encontró de acuerdo, un 38.2% no está de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 6.6% se presentó en desacuerdo. Por parte de los resultados sobre la autenticidad, el 34.2% estuvo de acuerdo, 27.6% marcó no estar de acuerdo ni en desacuerdo,

mientras que el 30.3% mencionó estar completamente de acuerdo. Los resultados de la dimensión humildad demostraron que un 46.1% está completamente de acuerdo, solo el 19.77% mencionó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que solo el 5.3% está completamente en desacuerdo. Por último, la dimensión mayordomía cuenta con los siguientes resultados: 53.9% demostró estar de acuerdo, un 23.7% opinó de forma imparcial, por otro lado, solo el 5.3% de encuestados mencionaron estar completamente en desacuerdo con el nivel que esta dimensión representa en la organización; tal como se aprecia en la tabla 1.

Tabla 1

Distribución de frecuencias de liderazgo de servicio y sus dimensiones

		Nivel	Rango	F	%
Variable	VI: Liderazgo de servicio	Muy malo	[30-53]	4	5.3%
		Malo	[54-77]	2	2.6%
		Regular	[78-101]	16	21.1%
		Bueno	[102-125]	33	43.4%
		Excelente	[126-150]	21	27.6%
Dimensiones	D1: Empoderamiento	Muy malo	[7-12]	4	5.3%
		Malo	[13-18]	10	13.2%
		Regular	[19-24]	12	15.8%
		Bueno	[25-30]	36	47.4%
		Excelente	[31-35]	14	18.4%
	D2: Retroceder	Muy malo	[3-5]	4	5.3%
		Malo	[6-8]	8	10.5%
		Regular	[9-11]	41	53.9%
		Bueno	[12-13]	20	26.3%
		Excelente	[14-15]	3	3.9%
	D3: Responsabilidad	Muy malo	[3-5]	4	5.3%
		Malo	[6-8]	4	5.3%
		Regular	[9-11]	14	18.4%
		Bueno	[12-13]	43	56.6%
		Excelente	[14-15]	11	14.5%
	D4: Perdón	Muy malo	[3-5]	9	11.8%
		Malo	[6-8]	27	35.5%
		Regular	[9-11]	24	31.6%
		Bueno	[12-13]	13	17.1%
		Excelente	[14-15]	3	3.9%
	D5: Coraje	Muy malo	[3-5]	4	5.3%
		Malo	[6-8]	5	6.6%
		Regular	[9-11]	29	38.2%
		Bueno	[12-13]	33	43.4%
		Excelente	[14-15]	5	6.6%
	D6: Autenticidad	Muy malo	[4-6]	5	6.6%
		Malo	[7-9]	1	1.3%
		Regular	[10-12]	21	27.6%
Bueno		[13-16]	26	34.2%	
Excelente		[17-20]	23	30.3%	
D7: Humildad	Muy malo	[5-8]	4	5.3%	
	Malo	[9-12]	7	9.2%	
	Regular	[13-16]	15	19.7%	
	Bueno	[17-20]	15	19.7%	
	Excelente	[21-25]	35	46.1%	
D8: Mayordomía	Muy malo	[3-5]	4	5.3%	
	Malo	[6-8]	5	6.6%	

Regular	[9-11]	18	23.7%
Bueno	[12-13]	41	53.9%
Excelente	[14-15]	8	10.5%

Nota: Los resultados con producto de la encuesta.

En la tabla 2, se consideran a nivel de variable y dimensiones lo que se obtuvo como resultados de la variable desempeño laboral al igual que sus dimensiones. Sobre la variable los encuestados manifiestan que el 53.3% consideran estar de acuerdo, por otro lado, un 21.1% no están de acuerdo ni en desacuerdo. Un 18.4% consideran estar completamente de acuerdo, un 5.3% está completamente en desacuerdo y un 3.9% está en desacuerdo. Estos resultados indican que el desempeño laboral aún no es completamente eficiente y se debe trabajar en ciertos puntos.

En lo referente a sus dimensiones de esta viable, desempeño de la tarea, el 55.3% consideran estar de acuerdo, el 22.4% no está de acuerdo ni en desacuerdo, solo un 10.5% consideran estar completamente de acuerdo, mientras que un 7.9% opina estar completamente en desacuerdo y un 3.9% está en desacuerdo. Estos resultados muestran que el desempeño de la tarea en los trabajadores de la organización es mayormente negativa, dicho de otro modo, presenta algunos retos que se deben superar. En lo que respecta a la dimensión desempeño contextual, los encuestados consideran estar de acuerdo en un 52.6%, el 19.7% no están de acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que están completamente en desacuerdo por parte de un 5.3%. Lo que indica una serie de desventajas al realizar el manejo del desempeño contextual, que trae consigo descontento en los clientes externos.

Por parte de la tercera dimensión desempeño adaptativo, el 50% de encuestados opinan estar de acuerdo, el 26.3% no está de acuerdo ni en desacuerdo, solo el 14.5% mencionó estar de acuerdo, mientras que un 2.6% opinó estar completamente en desacuerdo. Por último, los resultados de la dimensión desempeño proactivo demostraron que un 61.8% de encuestados se mostraron de acuerdo con el nivel de proactividad por parte de los trabajadores, el 25% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo, solo el 3.9 estuvo completamente de acuerdo y el 5.3% considera estar completamente en desacuerdo.

Tabla 2*Distribución de frecuencias de desempeño laboral y sus dimensiones*

		Nivel	Rango	F	%
Variable	VD: Desempeño laboral	Muy malo	[27-48]	4	5.3%
		Malo	[49-70]	3	3.9%
		Regular	[71-92]	16	21.1%
		Bueno	[93-114]	39	51.3%
		Excelente	[115-135]	14	18.4%
Dimensiones	D1: Desempeño de tarea	Muy malo	[6-10]	6	7.9%
		Malo	[11-15]	3	3.9%
		Regular	[16-20]	17	22.4%
		Bueno	[21-25]	42	55.3%
		Excelente	[26-30]	8	10.5%
	D2: Desempeño contextual	Muy malo	[7-12]	4	5.3%
		Malo	[13-18]	2	2.6%
		Regular	[19-24]	15	19.7%
		Bueno	[25-30]	40	52.6%
		Excelente	[31-35]	15	19.7%
	D3: Desempeño adaptativo	Muy malo	[7-12]	2	2.6%
		Malo	[13-18]	5	6.6%
		Regular	[19-24]	20	26.3%
		Bueno	[25-30]	38	50%
		Excelente	[31-35]	11	14.5%
	D4: Desempeño proactivo	Muy malo	[7-12]	4	5.3%
		Malo	[13-18]	3	3.9%
		Regular	[19-24]	19	25%
		Bueno	[25-30]	47	61.8%
		Excelente	[31-35]	3	3.9%

Nota: Los resultados con producto de la encuesta.

4.2. Resultados inferenciales

Fueron utilizadas las pruebas no paramétricas, con la finalidad de medir la incidencia del liderazgo de servicio en el desempeño laboral, por lo tanto, se realizó el cálculo a través de regresión logística ordinal, ya que se contó con variables categóricas. Los resultados fueron mostrados de la siguiente manera.

En lo que concierne a la hipótesis general que la variable independiente influye en la dependiente, los valores obtenidos, y que se muestran en la tabla 3, fueron de una Chi cuadrado de 89.958 y cuatro grados de libertad, obteniendo además como significancia 0.000, menor a $p=0.05$, esto indica que este modelo aplicado es el más adecuado para medir esta relación, por otro lado se ha determinado un Pseudo R-cuadrado, para el que se ha tomado como prueba el de Nagelkerke obteniendo como resultado 0.754, valor que permite afirmar que el liderazgo de servicio explica el 75.4% del desempeño laboral en los trabajadores.

Tabla 3

Resultados del modelo de desempeño laboral en los trabajadores de una dirección regional de agricultura.

	Chi cuadrado	gl	Sig.	Pseudo R-cuadrado	
Desempeño laboral en los trabajadores	89.958	4	0,000	Cox y Snell	0,694
				Nagelkerke	0,754
				McFadden	0,468

En lo que concierne a la hipótesis específica 1, variable independiente influye en la primera dimensión de la variable dependiente, los valores obtenidos, presentados en la tabla 4, fueron de una Chi cuadrado de 86.229 y cuatro grados de libertad, obteniendo además como significancia 0.000, menor a $p=0.05$, esto indica que este modelo aplicado es el más adecuado para medir esta relación, por otro lado se ha determinado un Pseudo R-cuadrado, para el que se ha tomado como prueba el de Nagelkerke obteniendo como resultado 0.742, valor que permite afirmar que el liderazgo de servicio explica el 74.2% del desempeño de la tarea en estos trabajadores estudiados.

Tabla 4

Resultados del modelo de desempeño de la tarea de los trabajadores del sector agricultura.

	Chi cuadrado	gl	Sig.	Pseudo R-cuadrado	
Desempeño de la tarea en los trabajadores	86.229	4	0,000	Cox y Snell	0,678
				Nagelkerke	0,742
				McFadden	0,462

En lo que concierne a la hipótesis específica 2, variable independiente influye en la segunda dimensión de la variable dependiente, los valores obtenidos, presentados en la tabla 5, fueron de una Chi cuadrado de 86.115 y cuatro grados de libertad, obteniendo además como significancia 0.000, menor a $p=0.05$, esto indica que este modelo aplicado es el más adecuado para medir esta relación, por otro lado se ha determinado un Pseudo R-cuadrado, para el que se ha tomado como prueba el de Nagelkerke obteniendo como resultado 0.741, valor que permite afirmar que el

liderazgo de servicio explica el 74.1% del desempeño de contextual en la población de estudio.

Tabla 5

Resultados del modelo de desempeño contextual de los trabajadores del sector agricultura.

	Chi cuadrado	gl	Sig.	Pseudo R-cuadrado	
Desempeño contextual de los trabajadores	86.115	4	0.000	Cox y Snell	0,678
				Nagelkerke	0,741
				McFadden	0,461

En lo que concierne a la hipótesis específica 3, variable independiente influye en la tercera dimensión de la variable dependiente, los valores obtenidos, presentados en la tabla 6, fueron de una Chi cuadrado de 78.381 y cuatro grados de libertad, obteniendo además como significancia 0.000, menor a $p=0.05$, esto indica que este modelo aplicado es el más adecuado para medir esta relación, por otro lado se ha determinado un Pseudo R-cuadrado, para el que se ha tomado como prueba el de Nagelkerke obteniendo como resultado 0.701, valor que permite afirmar que el liderazgo de servicio explica el 70.1% del desempeño de adaptativo en la población analizada.

Tabla 6

Resultados del modelo de desempeño adaptativo de los trabajadores del sector agricultura

	Chi cuadrado	gl	Sig.	Pseudo R-cuadrado	
Desempeño adaptativo de los trabajadores	78.381	4	0,000	Cox y Snell	0,643
				Nagelkerke	0,701
				McFadden	0,412

En lo que concierne a la hipótesis específica 4, variable independiente influye en la cuarta dimensión de la variable dependiente, los valores obtenidos, presentados en la tabla 7, fueron de una Chi cuadrado de 75.190 y cuatro grados de libertad, obteniendo además como significancia 0.000, menor a $p=0.05$, esto indica que este modelo aplicado es el más adecuado para medir esta relación, por otro lado se ha determinado un Pseudo R-cuadrado, para el que se ha tomado como prueba el de

Nagelkerke obteniendo como resultado 0.715, valor que permite afirmar que el liderazgo de servicio explica el 71.5% del desempeño proactivo de las personas investigadas.

Tabla 7

Resultados del modelo de desempeño proactivo de los trabajadores

	Chi cuadrado	gl	Sig.	Pseudo R-cuadrado	
Desempeño proactivo de los trabajadores	75.190	4	0,000	Cox y Snell	0,628
				Nagelkerke	0,715
				McFadden	0,469

V. DISCUSIÓN

Para la investigación, fue utilizada la encuesta con la aplicación de un cuestionario, que permitió la obtención de los resultados descriptivos e inferenciales, con el objetivo de determinar la incidencia del liderazgo de servicio en el desempeño laboral de los trabajadores de una dirección regional de agricultura en la región Apurímac, 2021.

En el modelo de liderazgo de servicio, los líderes deben hacer todo lo que sea beneficioso para los seguidores y evitar cosas que sean perjudiciales, primero, deben amar a las personas y, ante todo, deben mejorar los intereses de las personas y tener espíritu de justicia. Sobre los resultados a nivel descriptivo, estos señalan que, los trabajadores de una dirección regional de agricultura, los encuestados manifestaron ante el liderazgo de servicio un 43.4% que están de acuerdo. Por otro lado, un 27.8% consideraron que están completamente de acuerdo con el nivel de liderazgo, el 21.1% respondieron que no están de acuerdo ni en desacuerdo y un 5.3% consideraron que están completamente en desacuerdo. Los resultados obtenidos nos indican de manera general que en la institución estatal donde se ha realizado el estudio, los trabajadores consideran que el liderazgo servidor es regular, es decir que los líderes aplican un liderazgo de servicio regular, lo que lleva a afirmar que se debe fortalecer las capacidades de liderazgo, orientado principalmente al servicio, puesto que las instituciones públicas tienen como misión la prestación de servicios públicos.

El desempeño laboral se ha considerado un elemento básico que permite la medición de lo efectivo y exitoso que son las organizaciones. La estabilidad laboral traerá paz, salud, motivación y un buen estado emocional. En este caso, el individuo está dispuesto a dar más y centrarse en otros aspectos, mejorando así su estatus en la organización y la sociedad (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010). Sobre la variable los encuestados manifiestan que el 53.3% consideran estar de acuerdo, por otro lado, un 21.1% no están de acuerdo ni en desacuerdo. Un 18.4% consideran estar completamente de acuerdo, un 5.3% está completamente en desacuerdo y un 3.9% está en desacuerdo. Los resultados obtenidos acerca de esta variable indican que el desempeño es bastante desalentador, es decir existe un espacio importante por mejorar, para ello será necesario trabajar en las competencias de cada trabajador, además de sus habilidades y destrezas, a fin de lograr mejores indicadores que

redundarán a la postre en la atención a los ciudadanos, quienes recurren permanentemente por los servicios prestados.

En lo que concierne al resultado inferencial, se obtuvo como resultado un Chi cuadrado de 89.958 con 4 grados de libertad, un valor de significancia de 0.000, menor a $p=0.05$, que condesciende afirmar que la regresión ordinal es el modelo que permite determinar la influencia de la variable independiente en la dependiente, igualmente se comprobó un valor de la prueba de Nagelkerke de 0.754, que reveló que el liderazgo de servicio explica un 75.4% del desempeño laboral en los trabajadores. La incidencia del liderazgo de servicio en el desempeño a nivel de individuos o trabajadores, se da debido a que este tipo de liderazgo trabaja directamente con las conductas de cada individuo, lo que permite que estos se sientan más identificados con los líderes y por tanto den un mayor esfuerzo a la tarea que se asigna o encomienda, de tal manera que los resultados siempre será más favorable tanto para los equipos que conforman y por ende para las organizaciones en las que laboran, de esto modo estos resultados traen consigo grandes beneficios también claro está la para la comunidad en general.

El resultado obtenido de la influencia, indica que el liderazgo de servicio explica en gran medida el comportamiento de la variable desempeño laboral de los trabajadores en la entidad estudiada, por lo que se debe dar mayor importancia a la práctica de este estilo de liderazgo, ya que permitirá obtener mejores resultados organizacionales. Los resultados coinciden con los encontrados en los antecedentes del estudio, siendo uno de ellos el trabajo de (Peng y Chen, 2020), quienes buscaban analizar el vínculo del liderazgo de servicio con el desempeño del mismo en un grupo de trabajo, donde concluyeron que la primera variable trabajada incide de forma significativa el desempeño laboral de los trabajadores debido a que el ambiente y compromiso laboral influían en el liderazgo de los gerentes así como el desempeño de los empleados; de igual manera la responsabilidad en el trabajo analizaba la dependencia entre la preocupación y el desempeño al realizar sus servicios.

Similares resultados fueron obtenidos por Pino et al. (2020) quienes se propusieron a validar el efecto significativo que tiene el liderazgo de servicio en la satisfacción de los trabajadores, a través de la teoría de aprendizaje social. La investigación fue realizada en 225 estudiantes de maestría en CENTRUM, a los cuales se les aplicó una encuesta, la investigación fue de explicativa, de corte

transeccional, de enfoque cuantitativo, los datos fueron analizados utilizando análisis factorial y modelo de ecuaciones estructurales, lograron encontrar que el liderazgo de servicio tiene un efecto positivo en la satisfacción de los empleados, concluyendo que el estilo de liderazgo de servicio mejora la satisfacción laboral y por lo tanto se tiene mejores actitudes laborales y por ende un mejor desempeño laboral.

De igual manera, en el estudio desarrollado por Valderrama (2016) se encontró que la presencia de actitudes por parte del liderazgo de servicio afecta directamente ya que cuenta con una relación positiva con la creatividad de los trabajadores y como ellos se desenvuelven al realizar sus tareas, esto demuestra que es sustancial el impulso de programas de fortalecimiento en este modelo de liderazgo en las organizaciones.

En consideración a la influencia en el desempeño de la tarea, la cual se define como el logro de las responsabilidades de cada puesto, a través de habilidades y conocimientos incluidos en la descripción de cada tarea, de manera que se contribuye de manera directa o indirecta a la organización (Bautista, Cienfuegos, & Aguilar, 2020). Los resultados encontrados muestran que el desempeño en la tarea es moderado en un 63.38% de los encuestados, alta para el 18.31%, baja para el 16.90% y muy baja para el 1.41%. Los resultados obtenidos indican que el desempeño en la tarea está bastante limitado al cumplimiento de las actividades encomendadas a realizar, más no se nota un esfuerzo mayor que permita mejorar el desempeño en general, sino más bien se busca solo cumplir con lo que se le exige. Esta situación puede mejorar utilizando diversas estrategias por parte de los directivos institucionales, como la planificación de nuevas metas que sean más retadoras, mejorando la motivación a través del liderazgo o utilizando diversos estímulos.

Haciendo uso del modelo de regresión logística ordinal, se han obtenido los resultados inferenciales con un Chi cuadrado de 86.229 con 4 grados de libertad, un valor de significancia de 0.000, menor a $p=0.05$, por lo que el modelo es adecuado para ser usado, con un valor de Pseudo R-Cuadrado de la prueba de Nagelkerke de 0.742, que indicaría que el liderazgo de servicio explica un 74.2% en el desempeño de la tarea. Este valor nos permite indicar que el liderazgo servidor tienen una alta incidencia en el desempeño de la tarea de los trabajadores de la institución estudiada, por lo que se debe reforzar la aplicación de este estilo de liderazgo, ya

que redundará en la mejora del trabajo que realizan los servidores y esto por ende mejorará el desempeño en general.

En relación al desempeño contextual, esta dimensión es definida como el empeño personal que no está directamente concerniente con la función principal del puesto, así mismo, se refiere al comportamiento de suscitar la efectividad de una organización mediante la creación de un entorno psicológico, social y organizacional, como catalizador para la ejecución de tareas (Pegoraro, 2009). En tal sentido, se ha obtenido como resultados que un 47.89% consideran que es moderada, mientras que un 40.85% que consideran que es baja. El 5.63% que consideran que es muy baja y el 5.63% que consideran que es alta. Los resultados indican que a nivel contextual el desempeño es bastante bajo, lo que es necesario seguir incrementando, esto se puede lograr mejorando el entorno laboral, a través de un mejor clima laboral y una cultura de servicio más fuerte, para lo cual será necesario la implementación de una serie de estrategias orientadas principalmente a los trabajadores de la institución.

En similar estudio (Medina, 2018), logró determinar que la participación es favorable por un 69.62% de los encuestados, un 20.25% de estos, considera que es desfavorable, mientras que un 8.86% considera que es muy favorable y un 1.27% considera que es favorable. Lo cual muestra que existe mayor inclinación por considerar a la participación como favorable, la cual se da principalmente por la mayor participación de los involucrados en el desarrollo de las actividades que se les asigna.

En consideración a la influencia del liderazgo de servicio en el desempeño contextual, se ha encontrado un Chi cuadrado de 86.115 con 4 grados de libertad, un valor de significancia de 0.000, menor a $p=0.05$, además de resultados de la prueba de Nagelkerke con un valor de 0.741, que indicaría que el liderazgo de servicio explica un 74.1% del desempeño contextual. En ese sentido se debe poner bastante interés por este tipo de participación, debido a que generará mayor impacto en la gobernanza de los gobiernos locales, especialmente debido a que cada día los ciudadanos participan en nuevas formas de comunicación como son las redes sociales y grupos online que permite una comunicación en tiempo real, que además permite en muchos de los casos generar tendencias que son bastante influyentes en temas públicos de interés.

En cuanto al desempeño adaptativo, el cual se refiere a la adaptabilidad que demuestran las personas en circunstancias cambiantes, en cuyo caso los conocimientos y habilidades adquiridas durante el entrenamiento deben adaptarse para un desempeño efectivo en condiciones nuevas o más dificultosas. Los resultados que obtenidos indican que el 54.93% tiene una participación moderada, un 19.72% tiene una participación baja, mientras que un 18.31% una participación alta. Por otro lado, un 5.63% una participación muy alta, mientras que un 1.41% una participación muy baja. Los resultados dan cuenta de un nivel bastante bajo que es necesario seguir mejorando, lo cual se logra con una orientación permanente al cambio, en el cual los trabajadores y su actitud hacia el cambio que tienen ellos, será fundamental para poderse adaptar y de esta manera lograr mejores niveles de desempeño.

El liderazgo de servicio será fundamental para el desempeño adaptativo, puesto que de esta manera se tiene una mayor adaptación de los trabajadores a las labores que se realiza principalmente cuando existen cambios que se deben ir haciendo parte de la organización. Para determinar la influencia del liderazgo de servicio en el desempeño adaptativo, se ha utilizado regresiones ordinales, obteniendo un Chi cuadrado de 78.381 con 4 grados de libertad, un valor de significancia de 0.000, menor a $p=0.05$, por lo que el modelo es adecuado para ser usado, además de un Pseudo R-cuadrado calculado a través de la prueba de Nagelkerke de 0.701, que indicaría que el liderazgo de servicio explica un 70.1% del desempeño adaptativo, el cual refleja que existe baja influencia de la participación electoral en asuntos de gobernabilidad local, Se puede contrastar debido a que existen pocos procesos electorales normados que tienen que ver con la gobernabilidad local.

Si bien es cierto existe una menor influencia del liderazgo de servicio en el desempeño adaptativo, sin embargo, es alto, por lo que se debe apostar por implementar estrategias de manejo de este estilo de liderazgo que propiciará obtener mejores niveles de desempeño en esta dimensión, además fortalecerá a los trabajadores en sus procesos de adaptación a los nuevos escenarios que se presentan y de esta forma lograr la misión institucional.

Por último, en lo que concierne al desempeño proactivo, dimensión que puede ser definida como la forma en que alguien toma una iniciativa y se responsabiliza

de lo que sucede, también decide en cada momento que quieres hacer y cómo lograrlo, la persona proactiva tiene el poder de diseñar su propio entorno y destino donde desea llegar (López, 2010).

Con la finalidad de determinar cómo influye el liderazgo de servicio en el desempeño proactivo, se usaron las regresiones ordinales, obteniendo un Chi cuadrado de 75.190 con 4 grados de libertad, un valor de significancia de 0.000, menor a $p=0.05$, por lo que el modelo es adecuado para ser usado, además de un Pseudo R-cuadrado calculado a través de la prueba de Nagelkerke de 0.715, que indicaría que el liderazgo de servicio explica un 71.5% del desempeño proactivo. Los resultados permiten afirmar que este tipo de liderazgo es efectivo en el desempeño proactivo, ya que da confianza a los trabajadores volviéndolos más proactivos en el desarrollo de las diferentes tareas y actividades que se presenten y de esta forma solucionar problemas que puedan encontrar.

VI. CONCLUSIONES

Primera:

El liderazgo de servicio es una variable que explica en gran medida el desempeño laboral de los trabajadores en el sector agricultura en el gobierno regional de Apurímac, debido a que permite ganar confianza y motivar a los servidores públicos, y de esta manera se sienten más comprometidos con realizar su trabajo colaborando de esta manera en la obtención de metas y objetivos institucionales.

Segunda:

El estilo de liderazgo de servicio tiene una influencia alta en el desempeño de la tarea de los trabajadores estatales en el sector agricultura de la región Apurímac, este debido a que este estilo de liderazgo logra dar mayor confianza a los servidores para que se concentren en las actividades que realizan en el día a día, de tal manera que cumplan de manera exitosa con lo que se le encomienda.

Tercera:

El liderazgo de servicio incide de manera significativa en el desempeño contextual, en los trabajadores del sector agricultura del gobierno regional de Apurímac, debido a que los servidores al tener más cerca a los líderes, permite que los trabajadores se desenvuelvan de una manera más efectiva, adaptando de forma más adecuada los fenómenos del contexto y poniéndolo al servicio de la organización.

Cuarta:

El liderazgo de servicio tiene una incidencia modernamente alta en el desempeño adaptativo, en los trabajadores del sector agricultura de la región Apurímac, debido a que los trabajadores se adaptarán mucho más rápido si tienen a los líderes que le dan confianza y además les enseñan el camino para hacer las cosas, esto cambiará por ende la actitud de adaptación de los trabajadores, en beneficio de la organización.

Quinta:

El liderazgo de servicio tiene una influencia moderadamente alta en el desempeño proactivo, en los trabajadores del sector agricultura en la región Apurímac, esto debido a da mayor confianza a los servidores para realizar de manera independiente sus actividades.

VII. RECOMENDACIONES

Primera:

Se aconseja a las autoridades de la institución, implementar mecanismos para desarrollar el liderazgo de servicio, principalmente a los directivos y jefes de área, ya que de esta manera logran un mejor desempeño de los colaboradores dentro de la organización.

Segunda:

Se recomienda a los jefes de nivel operativo poner en práctica el liderazgo de servicio para mejorar el desempeño en la tarea, ya que de esta manera se logrará cumplir con los planes de corto plazo de la organización.

Tercera:

Se recomienda a los directivos de nivel superior implementar una práctica de liderazgo directivo a fin de mejorar el rendimiento contextual, para lo cual deben implementar estrategias que permiten avizorar el contexto en el que se desenvuelven los servidores de la institución.

Cuarta:

Se recomienda a los encargados de la administración de recursos humanos la implementación del liderazgo de servicio en todos los trabajadores de la institución a fin de lograr adaptarse mejor a los cambios y de esta manera lograr un mejor desempeño adaptativo.

Quinta:

Se recomienda a los trabajadores de la institución a seguir prácticas de liderazgo de servicio con la finalidad de mejorar su proactividad ante los diversos problemas que se presenten en la institución, a fin de garantizar el cumplimiento de la misión organizacional.

REFERENCIAS

- Al Khajeh, E. (2019). Impacts of leadership styles on organizational performance. In *New Trends in Management Studies* (pp. 99–114). Peter Lang AG. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Alvarez, P. (2018). Ética e investigación. *Ética e Investigación*, 2. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/434/430>
- Arias, F. (2017). Effectiveness and efficiency of technological research at the university. *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología Del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo*, 3(1), 64–83. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zbtZB6Ak7WgJ:201.249.78.46/index.php/recitutm/article/download/92/pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Banerjee, A., y Chaudhury, S. (2021). Statistics without tears: Populations and samples. *Industrial Psychiatry Journal*, 19(1), 60–65. <https://doi.org/10.4103/0972-6748.77642>
- Bilal, A., Siddiquei, A., Asadullah, M. A., Awan, H. M., y Asmi, F. (2020). Servant leadership: a new perspective to explore project leadership and team effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 699–715. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2019-1975>
- Bobbio, A., van Dierendonck, D., y Manganelli, A. M. (2012). Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. *Leadership*, 8(3), 229–243. <https://doi.org/10.1177/1742715012441176>
- Bryman, A., y Cramer, D. (2005). *Quantitative data analysis with SPSS 12 and 13*. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203498187/quantitative-data-analysis-spss-12-13-alan-bryman-duncan-cramer>
- Callegaro, M., Lozar, K., y Vehovar, V. (2015). *Web Survey Methodology* (B. L. C. in P. Data, Ed.). <https://storage.googleapis.com/pub-tools-public-publication-data/pdf/3a19a10f9a4ae67c83ccf42f569880d896c71708.pdf>
- Chi, N. W., Chung, Y. Y., y Tsai, W. C. (2011). How Do Happy Leaders Enhance Team Success? The Mediating Roles of Transformational Leadership, Group Affective Tone, and Team Processes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(6), 1421–1454. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00767.x>
- Delery, J. E., y Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>

- Eslava, R., Chacón, E., y Gonzales, H. (2019). Gestión del Presupuesto Público: alcance y limitaciones. *Visión Internacional*, 2(1), 8–14. <https://doi.org/Articulo Original https://doi.org/10.22463/27111121.2603>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., y Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Farrington, S. M., y Lillah, R. (2019). Servant leadership and job satisfaction within private healthcare practices. *Leadership in Health Services*, 32(1), 148–168. <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2017-0056>
- Galicia, L., Balderrama, J., y Edel, R. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. *Apertura: Revista de Innovación Educativa*, 9(2), 42–53. <https://doi.org/10.18381/ap.v9n2.993>
- Gandolfi, F., y Stone, S. (2016). Clarifying Leadership: High-impact Leaders in a Time of Leadership Crisis. *Revista de Management Comparat Internațional*, 17(3), 212–224. <https://www.proquest.com/openview/6fcba3777df3b96d3098dfd2c589d262/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2028792>
- Greenleaf, R. K. (1977). *The Servant as Leader* (p. 28). <https://www.benning.army.mil/infantry/199th/ocs/content/pdf/The%20Servant%20as%20Leader.pdf>
- Gultekin, H., y Dougherty, M. (2021). The Relationship between Servant Leadership Characteristics of School Teachers and Students' Academic Achievement. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 8(2), 276–295. <http://dx.doi.org/10.29333/ejecs/698>
- Hai, T. N., y Van, Q. N. (2021). Servant leadership styles: A theoretical approach. *Emerging Science Journal*, 5(2), 245–256. <https://doi.org/10.28991/esj-2021-01273>
- Hashim, M., Azizullah Khan, M., y Adnan, S. (2019). Servant Leadership and Enhancement of Organizational Performance. *Global Social Sciences Review*, IV(1), 117–122. [https://doi.org/10.31703/gssr.2019\(iv-i\).15](https://doi.org/10.31703/gssr.2019(iv-i).15)
- Hecklau, F., Orth, R., Kidschun, F., y Kohl, H. (2017). Human Resources Management: Meta-study - Analysis of Future Competences in Industry 4.0. *Proceedings of the 13th European Conference on Management, Leadership and Governance*, December, 163–175. https://www.researchgate.net/profile/Fabian-Hecklau/publication/327262309_Human_Resources_Management_Meta-Study_-_Analysis_of_Future_Competences_in_Industry_40/links/5b85185792851c1e1236f9c8/Human-Resources-Management-Meta-Study-Analysis-of-Future-Competences-in-Industry-40.pdf

- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., y Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Lemoine, G. J., y Blum, T. C. (2021). Servant leadership, leader gender, and team gender role: Testing a female advantage in a cascading model of performance. *Personnel Psychology*, 74(1), 3–28. <https://doi.org/10.1111/peps.12379>
- Liden, R., Wayne, S., Meuser, J., Hu, J., Wu, J., y Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H., y Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Luciano, R., Sotomayor, J., Barrial, D., y Loayza, M. (2021). Gestión administrativa en el proceso presupuestal del sector educación en gobiernos subnacionales del Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 11701–11717. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1195
- Massey, A. (2019). Persistent public management reform: an egreore of liberal authoritarianism? *Public Money and Management*, 39(1), 9–17. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1448160>
- Mbassi, J. C., y Mbarga, A. D. (2019). Public Service Quality and Citizen-Client's Satisfaction in Local Municipalities. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 13(3), 2019. <https://doi.org/10.33423/jmdc.v13i3.2242>
- Mcquade, K. E., Harrison, C., y Tarbert, H. (2021). Systematically reviewing servant leadership. *European Business Review*, 33(3), 465–490. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2019-0162>
- Medina, E. (2018). *Participación ciudadana y gestión pública en la municipalidad distrital de Sapallanga-2016*. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4667/2/IV_FD_E_312_TE_Medina_Espinoza_2018.pdf
- Osborne, S. P., Radnor, Z., Kinder, T., y Vidal, I. (2015). The SERVICE Framework: A Public-service-dominant Approach to Sustainable Public Services. *British Journal of Management*, 26(3), 424–438. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12094>
- O'Toole, L. J., y Meier, K. J. (2015). Public management, context, and performance: In quest of a more general theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 237–256. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu011>

- Peng, J., y Chen, S. (2020). Servant Leadership and Service Performance: A Multilevel Mediation Model. *Psychological Reports*, 0(0), 1–23. <https://doi.org/10.1177/0033294120950302>
- Pino, R. M., Arévalo-Avecillas, D., y Padilla-Lozano, C. (2020). Servant leadership and job satisfaction in master of business administration students | El liderazgo servidor y la satisfacción laboral en estudiantes de maestría en administración de empresas. *Formacion Universitaria*, 13(6), 205–216. <https://www.scielo.cl/pdf/formuniv/v13n6/0718-5006-formuniv-13-06-205.pdf>
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., y Adeel, A. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>
- Sánchez, Á., y García, J. M. (2021). La pandemia acrecienta la desigualdad y la pobreza en América Latina. *The Conversation*, 4–7. <https://theconversation.com/la-pandemia-acrecienta-la-desigualdad-y-la-pobreza-en-america-latina-155668>
- Serrano, M. (2005). School of Leadership Studies. *School Of Leadership Studies*, July.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., al Musadieg, M., Hamied, D., y Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 505–516. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>
- Sousa, M., y Van Dierendonck, D. (2015). Servant Leadership and the Effect of the Interaction Between Humility , Action , and Hierarchical Power on Follower Engagement. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2725-y>
- Taherdoost, H. (2020). *Validity and Reliability of the Research Instrument ; How to Test the Validation of a Questionnaire / Survey in a Research Hamed Taherdoost To cite this version : HAL Id : hal-02546799 Validity and Reliability of the Research Instrument ; How to Test the. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3205040>*
- Thompson, C. B., y Panacek, E. A. (2007). Research study designs: Non-experimental. *Air Medical Journal*, 26(1), 18–22. <https://doi.org/10.1016/j.amj.2006.10.003>
- Thompson, G., y Glasø, L. (2018). Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(5), 574–591. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0050>
- Torres, F. A. (2017). Influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral de trabajadores de la unidad de administración y finanzas de la Corte Superior de Justicia del Santa, Chimbote, 2017. *Universidad César Vallejo*.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12043/torres_lf.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Tovar, J. (2019). *Participación ciudadana y gestión pública. El caso del suroccidente colombiano 2008-2011*. <https://zaguan.unizar.es/record/79305/files/TESIS-2019-091.pdf>
- Valderrama, Y. (2016). *Influencia de la participación ciudadana en la gobernabilidad local de la municipalidad distrital de Poroto: 2015*. <https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1579/VALDERRAMA%20WALTER%20YAJAIRA%20DAYANA%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Vega, J. (2020). Cronica de la economía peruana en tiempos de pandemia. *PUCP*, 25. <https://departamento.pucp.edu.pe/economia/documento/cronica-la-economia-peruana-tiempos-pandemia/>
- Villegas, M. (2019). *La relevancia del liderazgo de servicio y sus características en la creatividad del empleado administrativo de una universidad*. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2528/Moises_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Wong, N., Poocharoen, O., y Wong, N. H. (2016). *Performance Management of Collaborative Projects: The Stronger the Collaboration , the Less Is Measured Performance Management of Collaborative Projects: The Stronger the Collaboration , the Less Is Measured*. January 2018. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1137767>
- Yi, H. (2018). Network Structure and Governance Performance: What Makes a Difference? *Public Administration Review*, 78(2), 195–205. <https://doi.org/10.1111/puar.12886>
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., y Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658–683. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Metodología
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	<p>Enfoque de investigación: Cuantitativo</p> <p>Tipo de investigación: Básico</p> <p>Nivel de investigación: explicativo</p> <p>Método de investigación: Método deductivo</p> <p>Diseño de investigación: No experimental-transversal</p> <p>Población: Está conformado por trabajadores</p> <p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario</p>
¿De qué manera el liderazgo de servicio incide en el desempeño laboral de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021?	Determinar la incidencia del liderazgo de servicio en el desempeño laboral de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021	El liderazgo de servicio incide significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021.	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	
¿Cuál es la influencia del liderazgo servidor en el desempeño de la tarea de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021?	Entender la influencia del liderazgo servidor en el desempeño de la tarea de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021.	El liderazgo servidor influye positivamente en el desempeño de la tarea de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021.	
¿Cuál es la influencia del liderazgo servidor en el desempeño contextual de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021?	Entender la influencia del liderazgo servidor en el desempeño contextual de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021.	El liderazgo servidor influye positivamente en el desempeño contextual de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021.	
¿Cuál es la influencia del liderazgo servidor en el desempeño adaptativo de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021?	Entender la influencia del liderazgo servidor en el desempeño adaptativo de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021	El liderazgo servidor influye positivamente en el desempeño adaptativo de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021.	
¿Cuál es la influencia del liderazgo servidor en el desempeño proactivo de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021?	Entender la influencia del liderazgo servidor en el desempeño proactivo de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021.	El liderazgo servidor influye positivamente en el desempeño proactivo de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021.	

Fuente: *Elaboración propia*

Anexo 2. Operacionalización de la variable liderazgo servidor

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
		operacional			
VARIABLE INDEPENDIENTE: Liderazgo de servicio	El líder se define como el primer servidor de la organización, quien primero quiere servir y luego a partir de ello liderar (Sousa & Van Dierendonck, 2015)	El liderazgo de servicio se mide a través de 8 dimensiones como son empoderamiento, retroceder, responsabilidad, perdón, coraje, autenticidad, humildad y mayordomía, así mismo se pide a partir de 30 ítems (van Dierendonck, 2011).	Empoderamiento	<ul style="list-style-type: none"> § Entrega de información § Animo en talentos § Apoyo al desarrollo § Nuevas ideas § Toma de decisiones § Oportunidades 	Muy malo (1) Malo (2) Aceptable (3) Bueno (4) Excelente (5)
			Retroceder	<ul style="list-style-type: none"> § Oportunidad a los demás § Reconocimiento § Éxito 	
			Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> § Responsabilidad § Disciplina § Constancia 	
			Perdón	<ul style="list-style-type: none"> § Coraje § Olvido 	
			Coraje	<ul style="list-style-type: none"> § Riesgos 	
			Autenticidad	<ul style="list-style-type: none"> § Apertura § Empatía § Demostración de personalidad 	
			Humildad	<ul style="list-style-type: none"> § Aprendizaje de criticas § Errores 	
			Mayordomía	<ul style="list-style-type: none"> § Bien común § Visión § Responsabilidad de largo plazo 	
Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral	Se define al desempeño laboral, como un conjunto de conductas que	Operacionalmente se define como el conjunto de dimensiones, como	Desempeño de tarea	<ul style="list-style-type: none"> § Suficiencia para tareas del puesto § Calidad del trabajo y logro de metas § Disciplina personal y laboral 	Muy malo (1) Malo (2) Aceptable (3) Bueno (4) Excelente (5)

	<p>tienen las personas, orientadas estas al cumplimiento de los objetivos que tiene la organización, es por ello que se constituyen en un valor esperado por parte de la organización con el único fin de lograr la efectividad (Ramírez Vielma, 2013)</p>	<p>son de tarea, contextual, adaptativo y proactivo, que permiten medir dicho constructo, para ello se aplica el cuestionario PRO-4, que está dirigido a los trabajadores de una dirección regional de agricultura, el instrumento consta de 27 ítems (Torres, 2017)</p>	<p>Desempeño contextual</p>	<p>§ Apoyo personal § Apoyo organizacional § Iniciativa responsable o consciente</p>
			<p>Desempeño adaptativo</p>	<p>§ Adaptación eficaz ante cambios § Adquisición de habilidades ante demandas del trabajo</p>
			<p>Desempeño proactivo</p>	<p>§ Conducta laboral proactiva Conducta proactiva estratégica § Conducta proactiva de ajuste persona-entorno</p>

Fuente: *Elaboración propia*

Anexo 03. Instrumento

Cuestionario

N°

Estimado señor (a);

A continuación, se le brinda una encuesta que tiene como finalidad obtener información para realizar el proyecto de investigación denominado “El liderazgo de servicio y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una dirección regional de agricultura, 2021”, se agradece de ante mano su participación y colaboración, puesto que con ello permitirá lograr los objetivos que se ha planteado. Esta información obtenida se utilizará con fines netamente académicos y de la investigación. Haciendo hincapié que al participar en el llenado del presente cuestionario usted expresa su libre voluntad de hacerlo.

1. Edad:
2. Sexo M () F ()

Marcar con una X según estime conveniente.

N°	ÍTEMS	Muy malo	Malo	Aceptable	Bueno	Excelente
VARIABLE INDEPENDIENTE: LIDERAZGO SERVIDOR						
	Empoderamiento	1	2	3	4	5
1	Mi jefe me da la información que necesito para hacer bien mi trabajo					
2	Mi jefe me anima a usar mis talentos					
3	Mi jefe me ayuda a desarrollarme más.					
4	Mi jefe anima a su personal a proponer nuevas ideas.					
5	Mi jefe me da la autoridad para tomar decisiones que me faciliten el trabajo.					
6	Mi jefe me permite resolver problemas por mí mismo en lugar de simplemente decirme qué hacer.					
7	Mi jefe me ofrece abundantes oportunidades para aprender nuevas habilidades.					
	Retroceder	1	2	3	4	5
8	Mi jefe se mantiene a sí mismo en un segundo plano y da crédito a los demás.					
9	Mi jefe no busca reconocimiento o recompensas por las cosas que hace por los demás					
10	Mi jefe parece disfrutar más del éxito de sus colegas que del suyo propio					
	Responsabilidad	1	2	3	4	5
11	Mi jefe me hace responsable del trabajo que llevo a cabo					
12	Mi jefe me hace responsable de mi desempeño					
13	Mi jefe nos responsabiliza a mí ya mis colegas por la forma en que manejamos un trabajo					
	Perdón	1	2	3	4	5
14	Mi jefe sigue criticando a las personas por los errores que han cometido en su trabajo					
15	Mi jefe mantiene una actitud dura hacia las personas que lo han ofendido en el trabajo					

16	A mi jefe le resulta difícil olvidar cosas que salieron mal en el pasado					
	Coraje	1	2	3	4	5
17	Mi jefe asume riesgos incluso cuando no está seguro del apoyo de su propio gerente					
18	Mi jefe asume riesgos y hace lo que debe hacerse en su opinión					
	Autenticidad	11	22	23	44	45
19	Mi jefe es abierto sobre sus limitaciones y debilidades					
20	Mi jefe a menudo se conmueve con las cosas que ve que suceden a su alrededor					
21	Mi jefe está preparado para expresar sus sentimientos incluso si esto pudiera tener consecuencias indeseables					
22	Mi jefe muestra sus verdaderos sentimientos a su personal.					
	Humildad	11	22	23	44	45
23	Mi jefe aprende de las críticas					
24	Mi jefe trata de aprender de las críticas que recibe de su superior					
25	Mi jefe admite sus errores ante su superior					
26	Mi jefe aprende de los diferentes puntos de vista y opiniones de los demás					
27	Si la gente expresa críticas, mi jefe intenta aprender de ellas					
	Mayordomía	11	22	33	44	55
28	Mi jefe enfatiza la importancia de enfocarse en el bien del conjunto					
29	Mi jefe tiene una visión a largo plazo					
30	Mi jefe enfatiza la responsabilidad social de nuestro trabajo.					
VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL						
	¿Cómo evalúa Ud. el desempeño laboral, en relación a cada uno de los siguientes aspectos?	1	2	3	4	5
31	La suficiencia para desempeñarse en las tareas específicas de su puesto de trabajo					
32	La competencia para ejecutar actividades anexas o requeridas en determinadas circunstancias					
33	La calidad del trabajo que realiza este trabajador					
34	La capacidad del trabajador para cumplir con el logro de metas					
35	El cumplimiento de las normas, políticas y reglamento de la organización					
36	El esfuerzo y persistencia a pesar de los posibles obstáculos en el logro de objetivos					
	¿En qué medida evalúa Ud. la frecuencia del desempeño que muestra en cada uno de los siguientes aspectos?	1	2	3	4	5
37	Muestra iniciativa para asumir responsabilidades extras en su trabajo					
38	Desarrolla acciones de cooperación con los demás miembros de su unidad de trabajo					
39	Muestra compromiso por cumplir de forma efectiva con los objetivos de la organización					
40	Cumple con los valores y las políticas de la organización					
41	Promueve, apoya y defiende los objetivos organizacionales					
42	Muestra entusiasmo y esfuerzo extra al completar las tareas asignadas					
43	Se esfuerza o es perseverante en la consecución de resultados					
	¿Cómo evalúa el nivel de capacidad de adaptación en relación a cada uno de los siguientes aspectos?	11	22	23	44	55

44	Respecto a la solución creativa que plantea, para hacer frente a los problemas de su trabajo					
45	Ante situaciones inciertas e imprevisibles que se presentan en su trabajo					
46	La presión y sobrecarga laboral					
47	El desarrollo de nuevas competencias para tratar con situaciones difíciles en el trabajo					
48	Las interacciones personales que se exige en los asuntos del trabajo (Flexible, abierto, empático, etc.)					
49	El aprendizaje de procedimientos y uso de la tecnología.					
50	El uso de nuevos métodos y procedimientos del trabajo					
	¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra Ud. con cada una de las siguientes afirmaciones en relación al puesto de trabajo y/o tareas que realiza?	11	22	23	44	55
51	Utiliza nuevos métodos y/o procedimientos para mejorar su trabajo					
52	Plantea sugerencias innovadoras para llevar a cabo cambios en la organización					
53	Utiliza ideas creativas para afrontar situaciones inesperadas que se le presentan					
54	Es persistente frente a obstáculos y contra tiempos que se le presentan					
55	Plantea planes alternativos, como una manera de enfrentar nuevas demandas en su trabajo					
56	Logra influir en los demás de cara a la formación de una actitud estratégica					
57	Es capaz de anticipar nuevos problemas y oportunidades					

Muchas gracias.

Fuente: *Elaboración propia*

Anexo 04. Certificado de validez: Validez del instrumento que mide liderazgo de servicio

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide liderazgo de servicio.

DIMENSIONES / ítems		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Dimensión 1: Empoderamiento								
1	Mi jefe me da la información que necesito para hacer bien mi trabajo	X		X		X		
2	Mi jefe me anima a usar mis talentos	X		X		X		
3	Mi jefe me ayuda a desarrollarme más.	X		X		X		
4	Mi jefe anima a su personal a proponer nuevas ideas.	X		X		X		
5	Mi jefe me da la autoridad para tomar decisiones que me faciliten el trabajo.	X		X		X		
6	Mi jefe me permite resolver problemas por mí mismo en lugar de simplemente decirme qué hacer.	X		X		X		
7	Mi jefe me ofrece abundantes oportunidades para aprender nuevas habilidades.	X		X		X		
Dimensión 2: Retroceder		Si	No	Si	No	Si	No	
8	Mi jefe se mantiene a sí mismo en un segundo plano y da crédito a los demás.	X		X		X		
9	Mi jefe no busca reconocimiento o recompensas por las cosas que hace por los demás	X		X		X		
10	Mi jefe parece disfrutar más del éxito de sus colegas que del suyo propio	X		X		X		
Dimensión 3: Responsabilidad		Si	No	Si	No	Si	No	
11	Mi jefe me hace responsable del trabajo que llevo a cabo	X		X		X		
12	Mi jefe me hace responsable de mi desempeño	X		X		X		
13	Mi jefe nos responsabiliza a mí ya mis colegas por la forma en que manejamos un trabajo	X		X		X		
Dimensión 4: Perdón		Si	No	Si	No	Si	No	
14	Mi jefe sigue criticando a las personas por los errores que han cometido en su trabajo	X		X		X		
15	Mi jefe mantiene una actitud dura hacia las personas que lo han ofendido en el trabajo	X		X		X		
16	A mi jefe le resulta difícil olvidar cosas que salieron mal en el pasado	X		X		X		
Dimensión 5: Coraje		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Mi jefe asume riesgos incluso cuando no está seguro del apoyo de su propio gerente	X		X		X	X	
18	Mi jefe asume riesgos y hace lo que debe hacerse en su opinión	X		X		X	X	
Dimensión 6: Autenticidad		Si	No	Si	No	Si	No	
19	Mi jefe es abierto sobre sus limitaciones y debilidades	X		X		X		
20	Mi jefe a menudo se conmueve con las cosas que ve que suceden a su alrededor	X		X		X		
21	Mi jefe está preparado para expresar sus sentimientos incluso si esto pudiera tener consecuencias indeseables	X		X		X		
22	Mi jefe muestra sus verdaderos sentimientos a su personal.	X		X		X		

Dimensión 7: Humildad		Si	No	Si	No	Si	No
23	Mi jefe aprende de las críticas	X		X		X	
24	Mi jefe trata de aprender de las críticas que recibe de su superior	X		X		X	
25	Mi jefe admite sus errores ante su superior	X		X		X	
26	Mi jefe aprende de los diferentes puntos de vista y opiniones de los demás	X		X		X	
27	Si la gente expresa críticas, mi jefe intenta aprender de ellas	X		X		X	
Dimensión 8: Mayordomía		Si	No	Si	No	Si	No
28	Mi jefe enfatiza la importancia de enfocarse en el bien del conjunto	X		X		X	
29	Mi jefe tiene una visión a largo plazo	X		X		X	
30	Mi jefe enfatiza la responsabilidad social de nuestro trabajo.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay

suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Alipio Orco Díaz **DNI: 09262306**

Especialidad del validador: Economista

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³**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

28 de octubre del 2020

UNIVERSIDAD NACIONAL MIGUEL BASTIDAS DE ALVARADO
 Econ. ALIPIO ORCO DIAZ
 DOCENTE

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide liderazgo de servicio.

DIMENSIONES / items		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Dimensión 1: Empoderamiento								
1	Mi jefe me da la información que necesito para hacer bien mi trabajo	X		X		X		
2	Mi jefe me anima a usar mis talentos	X		X		X		
3	Mi jefe me ayuda a desarrollarme más.	X		X		X		
4	Mi jefe anima a su personal a proponer nuevas ideas.	X		X		X		
5	Mi jefe me da la autoridad para tomar decisiones que me faciliten el trabajo.	X		X		X		
6	Mi jefe me permite resolver problemas por mí mismo en lugar de simplemente decirme qué hacer.	X		X		X		
7	Mi jefe me ofrece abundantes oportunidades para aprender nuevas habilidades.	X		X		X		
Dimensión 2: Retroceder		Si	No	Si	No	Si	No	
8	Mi jefe se mantiene a sí mismo en un segundo plano y da crédito a los demás.	X		X		X		
9	Mi jefe no busca reconocimiento o recompensas por las cosas que hace por los demás	X		X		X		
10	Mi jefe parece disfrutar más del éxito de sus colegas que del suyo propio	X		X		X		
Dimensión 3: Responsabilidad		Si	No	Si	No	Si	No	
11	Mi jefe me hace responsable del trabajo que llevo a cabo	X		X		X		
12	Mi jefe me hace responsable de mi desempeño	X		X		X		
13	Mi jefe nos responsabiliza a mí y a mis colegas por la forma en que manejamos un trabajo	X		X		X		
Dimensión 4: Perdón		Si	No	Si	No	Si	No	
14	Mi jefe sigue criticando a las personas por los errores que han cometido en su trabajo	X		X		X		
15	Mi jefe mantiene una actitud dura hacia las personas que lo han ofendido en el trabajo	X		X		X		
16	A mi jefe le resulta difícil olvidar cosas que salieron mal en el pasado	X		X		X		
Dimensión 5: Coraje		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Mi jefe asume riesgos incluso cuando no está seguro del apoyo de su propio gerente	X		X		X	X	
18	Mi jefe asume riesgos y hace lo que debe hacerse en su opinión	X		X		X	X	
Dimensión 6: Autenticidad		Si	No	Si	No	Si	No	
19	Mi jefe es abierto sobre sus limitaciones y debilidades	X		X		X		
20	Mi jefe a menudo se conmueve con las cosas que ve que suceden a su alrededor	X		X		X		
21	Mi jefe está preparado para expresar sus sentimientos incluso si esto pudiera tener consecuencias indeseables	X		X		X		
22	Mi jefe muestra sus verdaderos sentimientos a su personal.	X		X		X		

Dimensión 7: Humildad		SI	No	SI	No	SI	No
23	Mi jefe aprende de las críticas	X		X		X	
24	Mi jefe trata de aprender de las críticas que recibe de su superior	X		X		X	
25	Mi jefe admite sus errores ante su superior	X		X		X	
26	Mi jefe aprende de los diferentes puntos de vista y opiniones de los demás	X		X		X	
27	Si la gente expresa críticas, mi jefe intenta aprender de ellas	X		X		X	
Dimensión 8: Mayordomía		SI	No	SI	No	SI	No
28	Mi jefe enfatiza la importancia de enfocarse en el bien del conjunto	X		X		X	
29	Mi jefe tiene una visión a largo plazo	X		X		X	
30	Mi jefe enfatiza la responsabilidad social de nuestro trabajo.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Rober Anibal Luciano Alipio

DNI 19692169

Especialidad del validador: GESTIÓN PÚBLICA

Lima, 10 de octubre del 2021.

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³ **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.



 UNIVERSIDAD NACIONAL
 AUTÓNOMA ALTOANDINA DE CERMA

 Dr. Rober Anibal Luciano Alipio
 Docente Principal
 Firma del experto informante

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide liderazgo de servicio.

DIMENSIONES / ítems		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Dimensión 1: Empoderamiento								
1	Mi jefe me da la información que necesito para hacer bien mi trabajo	X		X		X		
2	Mi jefe me anima a usar mis talentos	X		X		X		
3	Mi jefe me ayuda a desarrollarme más.	X		X		X		
4	Mi jefe anima a su personal a proponer nuevas ideas.	X		X		X		
5	Mi jefe me da la autoridad para tomar decisiones que me faciliten el trabajo.	X		X		X		
6	Mi jefe me permite resolver problemas por mí mismo en lugar de simplemente decirme qué hacer.	X		X		X		
7	Mi jefe me ofrece abundantes oportunidades para aprender nuevas habilidades.	X		X		X		
Dimensión 2: Retroceder		Si	No	Si	No	Si	No	
8	Mi jefe se mantiene a sí mismo en un segundo plano y da crédito a los demás.	X		X		X		
9	Mi jefe no busca reconocimiento o recompensas por las cosas que hace por los demás	X		X		X		
10	Mi jefe parece disfrutar más del éxito de sus colegas que del suyo propio	X		X		X		
Dimensión 3: Responsabilidad		Si	No	Si	No	Si	No	
11	Mi jefe me hace responsable del trabajo que llevo a cabo	X		X		X		
12	Mi jefe me hace responsable de mi desempeño	X		X		X		
13	Mi jefe nos responsabiliza a mí ya mis colegas por la forma en que manejamos un trabajo	X		X		X		
Dimensión 4: Perdón		Si	No	Si	No	Si	No	
14	Mi jefe sigue criticando a las personas por los errores que han cometido en su trabajo	X		X		X		
15	Mi jefe mantiene una actitud dura hacia las personas que lo han ofendido en el trabajo	X		X		X		
16	A mi jefe le resulta difícil olvidar cosas que salieron mal en el pasado	X		X		X		
Dimensión 5: Coraje		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Mi jefe asume riesgos incluso cuando no está seguro del apoyo de su propio gerente	X		X		X	X	
18	Mi jefe asume riesgos y hace lo que debe hacerse en su opinión	X		X		X	X	
Dimensión 6: Autenticidad		Si	No	Si	No	Si	No	
19	Mi jefe es abierto sobre sus limitaciones y debilidades	X		X		X		
20	Mi jefe a menudo se conmueve con las cosas que ve que suceden a su alrededor	X		X		X		
21	Mi jefe está preparado para expresar sus sentimientos incluso si esto pudiera tener consecuencias indeseables	X		X		X		
22	Mi jefe muestra sus verdaderos sentimientos a su personal.	X		X		X		

Dimensión 7: Humildad		Si	No	Si	No	Si	No
23	Mi jefe aprende de las críticas	X		X		X	
24	Mi jefe trata de aprender de las críticas que recibe de su superior	X		X		X	
25	Mi jefe admite sus errores ante su superior	X		X		X	
26	Mi jefe aprende de los diferentes puntos de vista y opiniones de los demás	X		X		X	
27	Si la gente expresa críticas, mi jefe intenta aprender de ellas	X		X		X	
Dimensión 8: Mayordomía		Si	No	Si	No	Si	No
28	Mi jefe enfatiza la importancia de enfocarse en el bien del conjunto	X		X		X	
29	Mi jefe tiene una visión a largo plazo	X		X		X	
30	Mi jefe enfatiza la responsabilidad social de nuestro trabajo.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay

suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla **DNI: 31551681.....**

Especialidad del validador: **Gestión Pública**

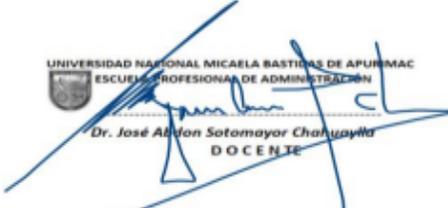
Abancay, 12 de octubre del 2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³**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

UNIVERSIDAD NACIONAL MICHAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla
DOCENTE

ANEXO N° 5. Validez del instrumento que mide desempeño laboral

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide desempeño laboral.

DIMENSIONES / Items		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1: Desempeño de tarea							
31	La suficiencia para desempeñarse en las tareas específicas de su puesto de trabajo	X		X		X		
32	La competencia para ejecutar actividades anexas o requeridas en determinadas circunstancias	X		X		X		
33	La calidad del trabajo que realiza este trabajador	X		X		X		
34	La capacidad del trabajador para cumplir con el logro de metas	X		X		X		
35	El cumplimiento de las normas, políticas y reglamento de la organización	X		X		X		
36	El esfuerzo y persistencia a pesar de los posibles obstáculos en el logro de objetivos	X		X		X		
	Dimensión 2: Desempeño contextual	Si	No	Si	No	Si	No	
37	Muestra iniciativa para asumir responsabilidades extras en su trabajo	X		X		X		
38	Desarrolla acciones de cooperación con los demás miembros de su unidad de trabajo	X		X		X		
39	Muestra compromiso por cumplir de forma efectiva con los objetivos de la organización	X		X		X		
40	Cumple con los valores y las políticas de la organización	X		X		X		
41	Promueve, apoya y defiende los objetivos organizacionales	X		X		X		
42	Muestra entusiasmo y esfuerzo extra al completar las tareas asignadas	X		X		X		
43	Se esfuerza o es perseverante en la consecución de resultados	X		X		X		
	Dimensión 3: Desempeño adaptativo	Si	No	Si	No	Si	No	
44	Respecto a la solución creativa que plantea, para hacer frente a los problemas de su trabajo	X		X		X		
45	Ante situaciones inciertas e imprevisibles que se presentan en su trabajo	X		X		X		
46	La presión y sobrecarga laboral	X		X		X		
47	El desarrollo de nuevas competencias para tratar con situaciones difíciles en el trabajo	X		X		X		
48	Las interacciones personales que se exige en los asuntos del trabajo (Flexible, abierto, empático, etc.)	X		X		X		
49	El aprendizaje de procedimientos y uso de la tecnología.	X		X		X		
50	El uso de nuevos métodos y procedimientos del trabajo	X		X		X		
	Dimensión 4: Desempeño proactivo	Si	No	Si	No	Si	No	
51	Utiliza nuevos métodos y/o procedimientos para mejorar su trabajo	X		X		X		
52	Plantea sugerencias innovadoras para llevar a cabo cambios en la organización	X		X		X		
43	Utiliza ideas creativas para afrontar situaciones inesperadas que se le presentan	X		X		X		
54	Es persistente frente a obstáculos y contra tiempos que se le presentan	X		X		X		

55	Plantea planes alternativos, como una manera de enfrentar nuevas demandas en su trabajo	X		X		X	
56	Logra influir en los demás de cara a la formación de una actitud estratégica	X		X		X	
57	Es capaz de anticipar nuevos problemas y oportunidades	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay

suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Alpio Orco Díaz **DNI: 09262306**

.....

Especialidad del validador: Economista

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³**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

28 de octubre del 2020

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide desempeño laboral.

DIMENSIONES / items		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Dimensión 1: Desempeño de tarea								
31	La suficiencia para desempeñarse en las tareas específicas de su puesto de trabajo	X		X		X		
32	La competencia para ejecutar actividades anexas o requeridas en determinadas circunstancias	X		X		X		
33	La calidad del trabajo que realiza este trabajador	X		X		X		
34	La capacidad del trabajador para cumplir con el logro de metas	X		X		X		
35	El cumplimiento de las normas, políticas y reglamento de la organización	X		X		X		
36	El esfuerzo y persistencia a pesar de los posibles obstáculos en el logro de objetivos	X		X		X		
Dimensión 2: Desempeño contextual		Si	No	Si	No	Si	No	
37	Muestra iniciativa para asumir responsabilidades extras en su trabajo	X		X		X		
38	Desarrolla acciones de cooperación con los demás miembros de su unidad de trabajo	X		X		X		
39	Muestra compromiso por cumplir de forma efectiva con los objetivos de la organización	X		X		X		
40	Cumple con los valores y las políticas de la organización	X		X		X		
41	Promueve, apoya y defiende los objetivos organizacionales	X		X		X		
42	Muestra entusiasmo y esfuerzo extra al completar las tareas asignadas	X		X		X		
43	Se esfuerza o es perseverante en la consecución de resultados	X		X		X		
Dimensión 3: Desempeño adaptativo		Si	No	Si	No	Si	No	
44	Respecto a la solución creativa que plantea, para hacer frente a los problemas de su trabajo	X		X		X		
45	Ante situaciones inciertas e imprevisibles que se presentan en su trabajo	X		X		X		
46	La presión y sobrecarga laboral	X		X		X		
47	El desarrollo de nuevas competencias para tratar con situaciones difíciles en el trabajo	X		X		X		
48	Las interacciones personales que se exige en los asuntos del trabajo (Flexible, abierto, empático, etc.)	X		X		X		
49	El aprendizaje de procedimientos y uso de la tecnología.	X		X		X		
50	El uso de nuevos métodos y procedimientos del trabajo	X		X		X		
Dimensión 4: Desempeño proactivo		Si	No	Si	No	Si	No	
51	Utiliza nuevos métodos y/o procedimientos para mejorar su trabajo	X		X		X		
52	Plantea sugerencias innovadoras para llevar a cabo cambios en la organización	X		X		X		
43	Utiliza ideas creativas para afrontar situaciones inesperadas que se le presentan	X		X		X		
54	Es persistente frente a obstáculos y contra tiempos que se le presentan	X		X		X		

55	Plantea planes alternativos, como una manera de enfrentar nuevas demandas en su trabajo	X		X		X	
56	Logra influir en los demás de cara a la formación de una actitud estratégica	X		X		X	
57	Es capaz de anticipar nuevos problemas y oportunidades	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. **Dr. Rober Anibal Luciano Alipio**

DNI 19692169

Especialidad del validador: **GESTIÓN PÚBLICA**

Lima, 10 de octubre del 2021.

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³ **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.


 UNIVERSIDAD NACIONAL
 AUTÓNOMA ALTO ANDINA DE TARMA


Dr. Rober Anibal Luciano Alipio
 Docente Principal
 Firma del experto Informante

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide desempeño laboral.

DIMENSIONES / Items		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1: Desempeño de tarea							
31	La suficiencia para desempeñarse en las tareas específicas de su puesto de trabajo	X		X		X		
32	La competencia para ejecutar actividades anexas o requeridas en determinadas circunstancias	X		X		X		
33	La calidad del trabajo que realiza este trabajador	X		X		X		
34	La capacidad del trabajador para cumplir con el logro de metas	X		X		X		
35	El cumplimiento de las normas, políticas y reglamento de la organización	X		X		X		
36	El esfuerzo y persistencia a pesar de los posibles obstáculos en el logro de objetivos	X		X		X		
	Dimensión 2: Desempeño contextual	Si	No	Si	No	Si	No	
37	Muestra iniciativa para asumir responsabilidades extras en su trabajo	X		X		X		
38	Desarrolla acciones de cooperación con los demás miembros de su unidad de trabajo	X		X		X		
39	Muestra compromiso por cumplir de forma efectiva con los objetivos de la organización	X		X		X		
40	Cumple con los valores y las políticas de la organización	X		X		X		
41	Promueve, apoya y defiende los objetivos organizacionales	X		X		X		
42	Muestra entusiasmo y esfuerzo extra al completar las tareas asignadas	X		X		X		
43	Se esfuerza o es perseverante en la consecución de resultados	X		X		X		
	Dimensión 3: Desempeño adaptativo	Si	No	Si	No	Si	No	
44	Respecto a la solución creativa que plantea, para hacer frente a los problemas de su trabajo	X		X		X		
45	Ante situaciones inciertas e imprevisibles que se presentan en su trabajo	X		X		X		
46	La presión y sobrecarga laboral	X		X		X		
47	El desarrollo de nuevas competencias para tratar con situaciones difíciles en el trabajo	X		X		X		
48	Las interacciones personales que se exige en los asuntos del trabajo (Flexible, abierto, empático, etc.)	X		X		X		
49	El aprendizaje de procedimientos y uso de la tecnología.	X		X		X		
50	El uso de nuevos métodos y procedimientos del trabajo	X		X		X		
	Dimensión 4: Desempeño proactivo	Si	No	Si	No	Si	No	
51	Utiliza nuevos métodos y/o procedimientos para mejorar su trabajo	X		X		X		
52	Plantea sugerencias innovadoras para llevar a cabo cambios en la organización	X		X		X		
43	Utiliza ideas creativas para afrontar situaciones inesperadas que se le presentan	X		X		X		
54	Es persistente frente a obstáculos y contra tiempos que se le presentan	X		X		X		

55	Plantea planes alternativos, como una manera de enfrentar nuevas demandas en su trabajo	X		X		X	
56	Logra influir en los demás de cara a la formación de una actitud estratégica	X		X		X	
57	Es capaz de anticipar nuevos problemas y oportunidades	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay

suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla **DNI: 31551681.....**

Especialidad del validador: **Gestión Pública**

Abancay, 12 de octubre del 2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³**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


 UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
 Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla
 DOCENTE

Anexo 06. Autorización para realizar el trabajo de investigación



GOBIERNO REGIONAL DE APURÍMAC
DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA DE APURÍMAC
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de independencia"
"Año de la No Violencia Contra la Mujer en la Región Apurímac"



Abancay, 09 de noviembre del 2021

CARTA N° 092 -2021- GRAP-DRA-APURIMAC

Señora:
Roxana Ramírez Borda

Ciudad:

De mi mayor consideración

Por medio de la presente me dirijo a usted, para saludarlo muy cordialmente y al mismo tiempo pongo de conocimiento sobre el documento presentado por su persona, al respecto debo de comunicarle la autorización para realizar trabajo de investigación en la Dirección Regional Agraria de Apurímac.

Sin otro particular quedo de usted

Atentamente,


Ing. **Dante Valenzuela Calvo**
DIRECTOR REGIONAL

C.c.
Archivo



Anexo 07. Autorización de la organización para publicar su identidad en los resultados de las investigaciones



**AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN
LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES**

Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC:
DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA DE APURÍMAC	
Nombre del Titular o Representante legal:	
Nombres y Apellidos Ing. DANILLO VALENZA CALVO	DNI: 31041348

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal f) del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo ⁽¹⁾, autorizo [] no autorizo [] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
EL LIDERAZGO DE SERVICIO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA, 2021.	
Nombre del Programa Académico: MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA	
Autor: Nombres y Apellidos ROXANA RAMÍREZ BORDA	DNI: 43146660

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha:


Ing. Danilo Valenza Calvo
DIRECTOR REGIONAL

Firma: _____

(Titular o Representante legal de la Institución)

(1) Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal f) Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo resguardo el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el agente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución. Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en los informes o tesis, se deberá incluir la denominación de la organización, pero si será necesario describir sus características.