

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Estilos de liderazgo y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.**

**Área: ciencias sociales**

**Línea de investigación: políticas y gestión pública y privada.**

**Tesis**

**Para optar el Título de Licenciado en Administración**

**Autor: Veliz Miranda, Kenner Gustavo**

**Tumbes, 2024**

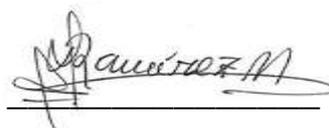
**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Estilos de liderazgo y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.**

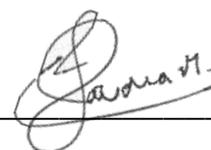
**Proyecto de tesis aprobado en forma y estilo por:**

Dra. Santos Isabel Ramírez Núñez (Presidenta)



Código ORCID 0000-0001-9863-4623

Dr. Luis Jhony Caucha Morales (Secretario)



Código ORCID 0000-0002-4786-9008

Mg. Jhony Cristhian Gonzales Palomino (Vocal)



Código ORCID 0000-0002-3608-5865

**Tumbes, 2024**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Estilos de liderazgo y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en su contenido y forma:**

Veliz Miranda Kenner Gustavo (Autor)

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Gustavo Kenner Veliz", written over a horizontal line.

Dr. Ezcurra Zavaleta, Ghenkis Amílcar (Asesor)

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Ghenkis Amílcar Ezcurra Zavaleta", written over a horizontal line.

Código ORCID 0000-0002-9894-2180

**Tumbes, 2024**



**"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**  
(presencial)

En Tumbes, a los diecinueve días del mes enero del dos mil veinticuatro, siendo las nueve horas, en el Auditorio "Alvaro Camacho Sánchez" de la Facultad de Ciencias Económicas, se reunieron, el jurado calificador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, designado por RESOLUCIÓN DECANAL N° 521-2022/UNTUMBES-FCCEE, los Docentes: Dra. Santos Isabel Ramírez Núñez, (**Presidente**) Dr. Luis Jhony Caucha Morales, (**Secretario**) y Mg. Jhony Cristhian Gonzales Palomino, (**Vocal**), reconociendo en la misma resolución además, al Docente Mg. Ghenkis Amilcar Ezcurra Zavaleta, como **Asesor**, se procedió a evaluar, calificar y deliberar la sustentación de la tesis, titulada: "**Estilos de liderazgo y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022**", para optar el Título Profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**, presentado por el Bachiller: **KENNER GUSTAVO VÉLIZ MIRANDA**,

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte del sustentante y después de la deliberación, el jurado según el artículo N° 75 del reglamento de Tesis para Pregrado y Postgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, declara al Bachiller: **KENNER GUSTAVO VÉLIZ MIRANDA**, con calificativo.....BUENO.....

Se hace conocer al sustentante, que deberá levantar observaciones finales hechas al informe final de tesis, que el jurado indica.

En consecuencia, queda expedito para continuar con los trámites correspondientes a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**, de conformidad con lo estipulado en la Ley Universitaria N° 30220, en el Estatuto, Reglamento General, Reglamento General de Grados y Títulos, y, Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las 9 horas 50 minutos del mismo día, se dio por concluida la ceremonia académica, procediendo a firmar el acta en presencia del público asistente.

Tumbes, 19 de enero de 2024

Dra. Santos Isabel Ramírez Núñez

DNI N° 00212946

Código ORCID N° 0000-0001-9863-4623

**Presidente**

Dr. Luis Jhony Caucha Morales

DNI N° 41378388

Código ORCID N° 0000-0002-4786-7008

**Secretario**

Mg. Jhony Cristhian Gonzales Palomino

DNI N° 41903986

Código ORCID N° 0000-0002-3608-5865

**Vocal**

C.c:

Jurados (3)

Asesor

Coasesor

Interesado

Archivo (Decanato)

# INFORME DE ORIGINALIDAD

Universidad Nacional de Tumbes  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración



Genkis A. Ercuna Zavaleta  
Docente

## Estilos de liderazgo y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.

*por Kenner Gustavo Veliz Miranda*

---

**Fecha de entrega:** 29-nov-2023 08:34p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2242540898

**Nombre del archivo:** INFORME\_DE\_TESIS\_-\_VELIZ\_MIRANDA\_KENNER\_3.docx (6.76M)

**Total de palabras:** 30349

**Total de caracteres:** 98354

# Estilos de liderazgo y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.

INFORME DE ORIGINALIDAD

Universidad Nacional de Tumbes  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración

14%

INDICE DE SIMILITUD

14%

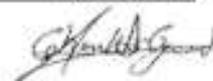
FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

%

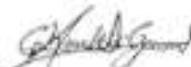
TRABAJOS DEL ESTUDIANTE



Ghenski A. Ecurra Zavaleta  
Docente

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.untumbes.edu.pe">repositorio.untumbes.edu.pe</a> Fuente de Internet	5%
2	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	3%
3	<a href="https://www.untumbes.edu.pe">www.untumbes.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
4	<a href="https://repositorio.upch.edu.pe">repositorio.upch.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="https://redi.unjbg.edu.pe">redi.unjbg.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="https://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="https://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%

9	revistas.uss.edu.pe Fuente de Internet	Universidad Nacional de Trujillo Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Administración  Genaro A. Escoria Zavala Docente	<1 %
10	repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet		<1 %
11	repositorio.uancv.edu.pe Fuente de Internet		<1 %
12	www.cosmobelleza.com Fuente de Internet		<1 %
13	nanopdf.com Fuente de Internet		<1 %
14	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet		<1 %
15	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet		<1 %
16	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet		<1 %
17	www.coursehero.com Fuente de Internet		<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía

Activo

## DEDICATORIA

Esta investigación se la dedico: En primer lugar a Dios, por mantenerme con salud y ser siempre el que guía mis caminos, fortaleciéndome día a día para seguir adelante y cumplir con cada uno de mis sueños, asimismo a mi querida abuelita Rosa, a mi tío Enoe, a mi madre Digna y a mis hermanas, Belén Daniela y Sofía, por su apoyo incondicional en mi formación académica, que con su amor y paciencia me motivaron a alcanzar uno de mis grandes sueños y no rendirme nunca por más difícil que sea el camino, por cada esfuerzo y sacrificio que ellos dieron, sus palabras de aliento, sus muestras de cariño fueron fundamentales para cumplir con mis ideales.

A mis excelentes profesores de esta prestigiosa universidad que sembraron en mí muchos conocimientos y sobre todo me enseñaron a amar mi carrera desde el primer momento.

A mi esposa Tania Sosa por confiar en mí y apoyarme siempre en mi carrera profesional, y a mi hija, Roouse, por ser motivo de superación.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi especial agradecimiento a mis hermanas, por el apoyo moral que me brindaron en este largo trayecto y por ver en mi un ejemplo a seguir, que con perseverancia y esfuerzo todo se puede lograr.

Al Dr. Ezcurra Zavaleta, Ghenkis Amílcar por su asesoría, haberme guiado, apoyado en todo momento y en base a sus conocimientos y experiencias ha sabido encaminar este estudio de manera satisfactoria.

A los docentes de la Universidad Nacional de Tumbes, por su formación y todo ofrecimiento de todo lo necesario para una excelente formación profesional.

## INDICE

ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xii
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
I. INTRODUCCIÓN .....	15
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	18
2.1. BASES TEÓRICO – CIENTÍFICAS.....	18
2.2. ANTECEDENTES .....	26
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	30
III. MATERIALES Y MÉTODOS .....	32
3.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	32
3.2. TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO.....	33
3.3. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO .....	34
3.4. MÉTODOS .....	36
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	42
4.1. RESULTADOS.....	42
4.2. DISCUSIÓN .....	47
V. CONCLUSIONES .....	51
VI. RECOMENDACIONES .....	52
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	53
VIII. ANEXOS .....	56

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Población laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de la provincial de Zarumilla.....	34
<b>Tabla 2:</b> Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento .....	37
<b>Tabla 3.</b> Coeficiente de la variable estilos de liderazgo .....	38
<b>Tabla 4.</b> Coeficiente de la variable motivación.....	38
<b>Tabla 5.</b> Dimensiones de la variable estilos de liderazgo .....	40
<b>Tabla 6.</b> Dimensiones de la variable motivación. ....	41
<b>Tabla 7.</b> Influencia de los estilos de liderazgo sobre la motivación.....	42
<b>Tabla 8.</b> Correlación de los estilos de liderazgo sobre la motivación laboral. ....	43
<b>Tabla 9.</b> Influencia del liderazgo transformacional sobre la motivación .....	43
<b>Tabla 10.</b> Correlación del liderazgo transformacional sobre la motivación laboral	44
<b>Tabla 11.</b> Influencia del liderazgo transaccional sobre la motivación.....	45
<b>Tabla 12.</b> Correlación del liderazgo transaccional sobre la motivación laboral ....	45
<b>Tabla 13.</b> Influencia del liderazgo pasivo/evitador sobre la motivación.....	46
<b>Tabla 14.</b> Correlación del liderazgo pasivo/evitador sobre la motivación laboral. ....	47

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Matriz de consistencia.....	57
<b>Anexo 2.</b> Matriz de operacionalización de las variables .....	59
<b>Anexo 3.</b> Coeficiente de Rho de Spearman.....	60
<b>Anexo 4.</b> Autorización para ejecución de proyecto de tesis .....	62
<b>Anexo 5.</b> Informe de similitud o turnitin.....	63
<b>Anexo 6.</b> Aplicación de cuestionario tipo encuesta.....	66
<b>Anexo 7.</b> Datos de la variable estilos de liderazgo. ....	68
<b>Anexo 8.</b> Datos de la variable motivación.....	76
<b>Anexo 9.</b> Resolución de designación de jurados de tesis.....	84
<b>Anexo 10.</b> Instrumento para la variable liderazgo.....	85
<b>Anexo 11.</b> Instrumento para la variable motivación. ....	87
<b>Anexo 12.</b> Solicitud para aplicación de encuestas.....	89
<b>Anexo 13.</b> Autorización para aplicación de encuesta. ....	91

## RESUMEN

La actual investigación, posee como objetivo: determinar la manera que influyen los estilos de liderazgo sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de la provincia de Zarumilla, 2022; con un diseño de investigación no experimental, transversal y correlacional; enfoque cuantitativo, nivel descriptivo; además, tuvo una población conformada por 479 colaboradores, de los cuales 213 conformaron la muestra; se utilizó un muestreo por conveniencia, y se aplicó un cuestionario tipo encuesta para la variable estilos de liderazgo, con un total de 36 afirmaciones; mientras que, para la variable motivación, se consideró un cuestionario tipo encuesta que posee 34 interrogantes, los mismos que se aplicaron a los colaboradores de las entidades municipales; los resultados de las encuestas se procesaron en Excel, donde se validaron, tabularon y codificaron los datos y para realizar el análisis se empleó el programa SPSS. Se usó el coeficiente de correlación Rho de Spearman para la comprobación de la hipótesis, poseyendo un 0.157 de correlación positiva en un nivel bueno con un nivel de significancia de 0.022 siendo menor a 0.05. Los resultados demostraron que, existe implicancia positiva con un grado bueno respecto a los estilos de liderazgo y la motivación, además, implicancias positivas buenas entre el liderazgo transformacional; sin embargo, implicancias regulares para el liderazgo transaccional, e implicancias malas para el liderazgo pasivo/evitador. Se debe dar relevancia a la aplicación de un estilo de liderazgo transformacional, con la finalidad que se encuentren realmente motivados y puedan cumplir con sus labores.

**Palabras clave:** Estilos de liderazgo, motivación, transformacional, laissez faire, transaccional.

## ABSTRACT

The current research aims to: determine the way leadership styles influence the work motivation of employees of the district municipalities of the province of Zarumilla, Peru, 2022; with a non-experimental, cross-sectional and correlational research design; quantitative approach, descriptive level; In addition, it had a population made up of 479 collaborators, of which 213 made up the sample; Convenience sampling was used, and a survey-type questionnaire was applied for the leadership styles variable, with a total of 36 statements; while, for the motivation variable, a survey-type questionnaire was considered that has 34 questions, the same ones that were applied to the collaborators of the municipal entities; The results of the surveys were processed in Excel, where the data were validated, tabulated and coded, and the SPSS program was used to perform the analysis. Spearman's Rho correlation coefficient was used to test the hypothesis, having a positive correlation of 0.157 at a good level with a significance level of 0.022 being less than 0.05. The results showed that there is positive implication with a good degree regarding leadership styles and motivation, in addition, good positive implications between transformational leadership; however, fair implications for transactional leadership, and poor implications for passive/avoidant leadership. Relevance must be given to the application of a transformational leadership style, so that they are truly motivated and can carry out their tasks.

**Keywords:** Leadership styles, motivation, transformational, laissez faire, transactional.

## I. INTRODUCCIÓN

La actual investigación, nace a raíz de la problemática de las organizaciones, que se han visto en la obligación de afiliarse a las nuevas tendencias tecnológicas con la finalidad de mantener un nivel de productividad adecuado y una rentabilidad alta, sin embargo, para que todo esto se produzca, se debe tener en cuenta un factor muy importante, el talento humano dentro de las organizaciones. En consecuencia, de ello, el presente trabajo de investigación busca determinar de qué manera influyen los estilos de liderazgo en la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022. ubicadas en los distritos de Matapalo, Papayal y Aguas Verdes, con dirección en Av. Zarumilla s/n, Av. Ramón Castilla N° 203 y Av. Republica del Perú 339, respectivamente. El presente estudio es esencial para palpar la realidad del liderazgo en lo que respecta el talento humano. Poseyendo un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo correlacional. Presentando una viabilidad de estudio positiva, o que indica que si es posible llevar a cabo el desarrollo normal de la actual investigación.

Además, ayudará a posibilitar una evaluación previa, junto con investigaciones experimentales y descriptivas, ya que se desconoce la influencia que existe entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral en los colaboradores de las municipalidades distritales de la provincia de Zarumilla. Además, aporta un conocimiento de mayor grado, llegando así a desarrollar el tipo de liderazgo que primará en las instituciones públicas antes mencionadas, beneficiando en un alto potencial de los integrantes de estas organizaciones y un perfeccionamiento de las habilidades de los miembros de las municipalidades.

La investigación se justifica, por medio de un estudio conceptual acorde a las importantes postulaciones y aportes teóricos y prácticos de autores reconocidos, además de la relevancia que implica mantener un adecuado estilo de liderazgo dentro de las organizaciones el mismo que se observará reflejado en la motivación laboral que presentarán los colaboradores.

Con la finalidad de mejorar la motivación laboral, en los colaboradores de las tres municipalidades distritales de la provincia de Zarumilla, se realizará el presente estudio, recordemos que es primordial y fundamental que los colaboradores se encuentren motivados para que las instituciones puedan aumentar su productividad, lo que se verá reflejado en la satisfacción de los colaboradores y en la satisfacción de los clientes, en este caso la población y empresas que acuden a estas instituciones públicas.

El actual estudio sostuvo como objetivo general: Determinar de qué manera influyen los estilos de liderazgo sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de la provincia de Zarumilla, Perú, 2022, y como objetivos específicos: Explicar la influencia del liderazgo transformacional sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de la provincia de Zarumilla, Perú, 2022; Identificar la influencia del liderazgo transaccional sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de la provincia de Zarumilla, Perú, 2022; y Analizar la influencia del liderazgo pasivo/evitador sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de la provincia de Zarumilla, Perú, 2022.

Debido a lo anteriormente mencionado surge el siguiente problema general: ¿Cómo influyen los estilos de liderazgo en la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de la provincia de Zarumilla, 2022?, teniendo como problemas específicos los siguientes: ¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de la provincia de Zarumilla, 2022?, ¿Cómo influye el liderazgo transaccional sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de la provincia de Zarumilla, 2022?, y ¿De qué manera influye el liderazgo pasivo/evitador sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de la provincia de Zarumilla, 2022?

Esta investigación se justifica de manera teórica, porque detallará de manera clara y objetiva las variables de estudio: liderazgo y motivación laboral en los colaboradores de las municipalidades distritales de la provincia de Zarumilla, ya

que, en la actualidad se destaca una gran problemática en cuanto a la vinculación o relación existente entre ambas variables, así mismo, se presentarán conceptualizaciones que ayuden a validar y profundizar el tema de investigación,

Así también, se justifica en lo práctico, ya que se llevará a cabo en las municipalidades distritales de la provincia de Zarumilla, el cual permitirá conocer el impacto que pueda existir del liderazgo sobre la motivación laboral de los colaboradores de dichas instituciones en mención, lo que nos permitirá conocer los distintos factores del liderazgo que influyen en la motivación laboral de los colaboradores,

Asimismo, se justifica metodológicamente, porque los instrumentos tomados y ya validados permitirán recoger información sobre las variables en estudio, destacando de manera pertinente la técnica de la encuesta, y por ende, se empleará un instrumento para cada una de las variables, es preciso mencionar que, son esenciales para la valoración de los resultados los mismos que serán extraídos de fuentes confiables que permiten evaluar la relación entre el liderazgo y la motivación laboral de los colaboradores.

Por último, se justifica socialmente, porque la motivación laboral es un factor que está presente en el actuar diario de los colaboradores de los municipios quienes atienden a la sociedad, y sirven al pueblo en cuanto a su atención brindada y sus servicios prestados, además, el liderazgo que se aplique en estas instituciones va a condicionar que la manera de trabajar y desarrollar sus actividades diarias sea la mejor cada día, por lo tanto, los usuarios, directivos y colaboradores se verán beneficiados del estudio.

## II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1. BASES TEÓRICO – CIENTÍFICAS

#### Liderazgo

Para poder comprender y a la vez definir el concepto teórico que se determina sobre los estilos de liderazgo adoptado en la presente investigación, se ha recurrido a la definición de incomparables autores e investigadores, los cuales se perciben a continuación:

De acuerdo con Alatrística (2020), lo expone como origen del éxito que se consigue a través del logro de objetivos trazados, requiriendo un guía y orientador para lograr las metas establecidas. Mientras tanto, Alcázar (2020), nos explica que, es aquel proceso en donde un individuo influye en un grupo de personas con la finalidad de conseguir una meta en común. Por otro lado, Chiavenato (2017), manifiesta que, es lo que se ejerce como consecuencia de una influencia a través de la comunicación para obtener de uno a más objetivos. Lo que significa que, el liderazgo se manifiesta por una necesidad de motivación del líder hacia sus seguidores, en este caso hacia las personas que forman parte del proceso, siendo la comunicación asertiva, uno de los elementos más importantes dentro del liderazgo, ya que es clave para poder llegar a la consecución de objetivos, alcanzar metas y todo lo propuesto. Así mismo Tracy (2015), nos afirma que, hoy en día las relaciones de liderazgo son más estrechas con sus seguidores, y lo relaciona como la capacidad de hacer que las personas comunes realicen cosas extraordinarias. Acorde con Bass y Avolio (2006), nos explican que, se trata de un proceso que abarca la estimulación de la conciencia de los colaboradores, con la finalidad de se comprometan con la misión de la organización, enfocándose primordialmente en los intereses colectivos.

#### Estilos de liderazgo

Si bien es cierto que, existen muchas teorías que han surgido a lo largo del tiempo, y que han servido para muchas investigaciones en lo que respecta al liderazgo;

acorde con Bass y Avolio (2006), nos centraremos en explicar los tres tipos de liderazgo o estilos de liderazgo que ellos mencionan, dentro de ellos tenemos:

- a. Liderazgo transaccional: acorde con Bass y Avolio (2006), este estilo de liderazgo se encarga de motivar a las personas, la misma que se desarrolla en dos escenarios, el primero de ellos se concentra en la confianza que posee un colaborador respecto a las expectativas que tiene de las recompensas y que tan probable sería poder recibirlas o no; mientras que, la segunda se centra en el esfuerzo y desempeño que muestra el colaborador los mismos que deben ser fortalecidos por el líder. De acuerdo con lo señalado anteriormente, este estilo se basa en impulsar a través de un sistema de recompensas o castigos, a la acción, es decir, al desempeño y el logro de objetivos y metas, todo esto se desarrollará dependiendo del esfuerzo que aplique el liderado. Apareciendo así, dos dimensiones, la primera es la recompensa contingente, y la segunda es la dirección por excepción, esta última se subdivide en dos, la activa y la pasiva. Entonces, afirmamos que, los líderes transaccionales se enfocan en examinar las necesidades de sus partidarios y sobre esto edifican un ligado de metas basándose en el esfuerzo racionalmente esperado.
- b. Liderazgo transformacional: como lo manifiestan Bass y Avolio (2006), este estilo de liderazgo es un proceso enfocado en la motivación de la cognición del recurso humano, con la finalidad de transformarlos en seguidores productivos, quienes aceptan y a la vez se comprometen al cumplimiento y alcance de las metas y objetivos organizacionales, en donde los individuos dejarán de lado los intereses particulares y se centran en los intereses grupales. De acuerdo con la perspectiva de ambos autores, el líder se encargará de adaptarse a las circunstancias y lo que estas demanden para poder definir una serie de patrones de dirección, los cuales, se enfocaran en sumar esfuerzos para lograr un beneficio colectivo. Es así como, el estilo de liderazgo transformacional estaría en la obligación de formar una relación positiva presentando indicadores como: la influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y la consideración individualizada.
- c. Liderazgo Laissez faire: como lo explican Bass y Avolio (2006), es conocido también como el no liderazgo donde aparece un líder liberal, el mismo que

no presenta un tipo de intervención sobre sus seguidores, se encarga de dejar hacer lo que los colaboradores creen que está bien, se confía en los seguidores y les delega la responsabilidad, dejando a dejando toda decisión a cargo del grupo y sin ninguna inspección alguna cuando se realiza el proceso de las actividades, se llega a comprometer, opinar o comentar solo si es mencionado o cuando soliciten de su ayuda. Presentando indicadores como: el liderazgo pasivo evitador o también conocido como Laissez faire.

### **Indicadores de los estilos de liderazgo**

A lo largo del tiempo, han existido algunos indicadores conocidos como factores del liderazgo, los cuales se bajan en un conjunto de elementos que son necesarios para que el liderazgo se desarrolle dentro del entorno organizacional, es así como Bass y Avolio (2006), consideran a los siguientes: para el liderazgo transformacional: influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada; para el liderazgo transaccional: recompensa contingente y dirección por excepción activa, mientras que para el liderazgo pasivo evitador: dirección por excepción pasiva y laissez Faire.

A continuación, se procede a describir un poco del concepto de cada uno

- a. Consideración Individual: se enfoca en que el líder se interesa por el seguidor, pero este lo hace de una manera muy personalizada, estudia cada necesidad del seguidor y es capaz de comprenderlas, les dedica tiempo para poderles enseñar y además los orienta, los empieza a tratar como amigos y no solo como sus trabajadores, desarrolla sus fortalezas y también sus capacidades, todo esto sirve para que los liderados logren cumplir sus aspiraciones personales y del trabajo.
- b. Estimulación Intelectual: se encamina a que el líder se centra en desarrollar habilidades de su liderado, específicamente las habilidades intelectuales con el propósito que los colaboradores puedan innovar, crear, reflexionar y solucionar ante cualquier tipo de escenario que se presente, ayudando grandemente a los liderados a generar soluciones creativas e integrales frente a situaciones problemáticas dentro y fuera de su centro de labores.

- c. Motivación inspiracional: se centra en el enfoque que tiene el líder para poder motivar o inspirar a través de sus acciones, identificando las necesidades de los liderados y conociendo cuales son los factores que los motivan, por ejemplo, algunos se sentirían motivados por su familia, el líder se apoyaría en ello para hacer que los colaboradores se esfuercen y lo hace con la finalidad de alcanzar un desempeño superior, es decir, el líder convence e inspira a sus seguidores por medio de objetivos comunes.
- d. Influencia Idealizada Atribuida: se enfoca en la manera de como los liderados perciben al líder, en este caso, son los liderados quienes le asignan al líder una serie de características o rasgos que son percibidos de manera individual, llegando así a imitar al líder de acuerdo a lo percibido, conociéndolo también como un modelo a seguir.
- e. Influencia Idealizada Conductual: se centra en la manera en que el líder percibe a sus seguidores y estos son influenciados por sus acciones y conductas, llegando a establecer un modelo a seguir en base a las conductas del líder, relacionado muy estrechamente con el carisma.
- f. Recompensa contingente: se enfoca en que el líder ofrece al liderado un incentivo o recompensa, y este se llega a concretar en el momento en el que el colaborador ha cumplido con lo acordado con el líder y ha logrado alcanzar la meta, la recompensa no siempre tiene que ser dineraria, puede serlo no dineraria, por ejemplo, a través de un reconocimiento en público o alguna felicitación, los ascensos, y lo que se logre acordar entre el líder y el liderado.
- g. Manejo por excepción activa: en este caso, el líder se involucra de manera plena en todo el proceso, tratando de accionar y corregir los errores que se puedan cometer, es decir, no espera a que las cosas estén hechas para recién corregirlas.
- h. Manejo por excepción pasiva: se puntualiza en la demostración de un accionar muy tranquilo, es decir, deja que todo suceda, corrige en el momento que las cosas ya están hechas, y no se involucra en el proceso.
- i. Pasivo/evitador: se enfoca en que es un liderazgo que deja hacer a los colaboradores lo que ellos crean conveniente, lo que lo hace totalmente contrario a los demás, el líder no se hace responsable de sus subordinados, no motiva, no inspira, a menudo no toma decisiones, también llamado líder ineficiente por su accionar.

## **Características del líder transformacional**

Los rasgos de personalidad que comprometen a los líderes han sido proverbialmente objeto de extenso debate, sin embargo, nos basaremos en lo que menciona Bass y Avolio (2006), los líderes transformacionales, por medio de su trabajo se enfocan en que sus seguidores dejen de lado sus intereses personales y se centren en los intereses generales y del equipo. En consecuencia, nos muestran siete características que muestra el líder transformacional, las cuales se mencionan a continuación:

- a. **Carisma:** se refiere al atributo poseído que es capaz de generar confianza en los seguidores, recibiendo lealtad por parte de los liderados hacia el líder, respeto y consideración. Todo esto gracias a que el líder es capaz de identificar nuevas oportunidades cuando se presentan amenazas.
- b. **Creatividad:** es indispensable para que los líderes estimulen y a la vez incentiven la creatividad en sus seguidores, de esta manera contribuirán a nuevas ideas. Es decir, el líder muestra importancia por sus liderados buscando siempre maneras nuevas de ejecutar tareas y realizar actividades.
- c. **Interactividad:** es ideal para que se produzca el intercambio del accionar entre líder y seguidor, ayuda a que el trabajo en equipo se realice de la mejor manera y sirve como estrategia de sinergia en las organizaciones. El líder y los seguidores deben interactuar constantemente como medida fundamental para el crecimiento del equipo.
- d. **Visión:** es el grado que posee el líder para poder formar un sentido de propósito con la participación activa de los seguidores, el trabajo del líder es formar una visión a futuro que este apoyada por las habilidades del equipo que lidera, a través de la confianza que genera el accionar y la orientación que reciben los seguidores.
- e. **Ética:** el líder debe ser autentico y hacer lo correcto, poseer una serie de valores muy bien establecidos, asumir y respetar las normas y políticas de las organizaciones, esto ayuda para que los liderados también hagan lo mismo y lo hagan por voluntad propia y no sean obligados.
- f. **Orientación a las Personas:** el líder, al trabajar con personas, debe atender y comprender las necesidades de cada uno de los miembros de su equipo, actuando como un educador que muestra interés por los liderados,

apoyándose en la comunicación efectiva para que pueda existir una interacción activa para que los requerimientos de los seguidores sean escuchados por el líder.

- g. Coherencia: es importante para el líder mostrar armonía entre lo que hace, lo que dice y lo que piensa, con su conducta; para el bienestar de la organización, inspirando confianza a los seguidores. Siendo los líderes los más adecuados para poder adaptarse respecto al entorno en el que se encuentren, lo que hagan, piensen y digan los líderes debe estar alineado a la misión, visión y a todos los elementos de la organización.

### **Motivación laboral**

Para entender y a la misma vez precisar la concepción teórica que se determina sobre la motivación laboral adoptada en la presente investigación, se ha recurrido a la definición de incomparables autores e investigadores, los mismos que se mencionan a continuación:

Según Quiroz et al. (2021), Lo reconocen como aquel apoyo que perciben las personas que conlleva a conseguir una meta trazada, mencionando que existen factores del entorno y factores internos que refuerzan y repercuten la motivación de cada persona. Así también. Raffino (2020), refiere que, es el conjunto de beneficios recíprocos que harán una labor productiva, lo que repercute de manera positiva en los colaboradores, precisando que se debe acompañar de reconocimientos y mejora de condiciones laborales. De acuerdo con Chiavenato (2016), “la motivación es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”. Es decir, la motivación es un proceso que involucra lo físico y lo psicológico del ser humano, buscando un equilibrio de ambas partes, buscando que se satisfaga una necesidad, una vez que esta necesidad está satisfecha el ser humano busca satisfacer otra, y para eso necesita motivación, es por ello que se le denomina como el ciclo de la motivación. Por otro lado, Velásquez (2012), la expone como el conjunto de impulsos internos y fuerzas externas que de una forma u otra forjan el accionar de un empleado, el cual deberá decidirse por una trayectoria de acción y así mismo, se lleve a cabo de varias maneras.

Por último, Herzberg 1966, citado por Galanakis y Peramatzis (2022) , nos explican que, es aquel resultado que se encuentra influenciado por los factores intrínsecos y los extrínsecos, a los primeros se les denomina como factores de motivación, mientras que a los segundos se les denomina como factores de higiene.

### **Dimensiones de la motivación laboral**

Si bien es cierto que, existen muchas teorías que han surgido a lo largo del tiempo, y que han servido para muchas investigaciones en lo que respecta a la motivación laboral; acorde con Herzberg 1966, citado por Galanakis y Peramatzis (2022), nos centraremos en explicar las dos dimensiones de la motivación laboral que él menciona, dentro de ellas tenemos:

- a. Factores intrínsecos: conocidos también como factores motivadores, son aquellos que se refieren a lo interno del trabajador, es diferente para cada individuo, y es por esto que se determinará si las personas se sientan o no motivadas, es decir, dependiendo de la presencia o de la ausencia de estos factores el individuo se puede encontrar motivado o también puede encontrarse no motivado.
- b. Factores extrínsecos: conocidos también como factores higiénicos, son aquellos que se refieren a lo que rodea al trabajador, es decir, al ambiente donde realiza sus labores, y son indispensables para garantizar una satisfacción laboral, sin embargo, no necesariamente garantizan la motivación laboral, más aún cuando se refiere a energía, esfuerzo y orientación la tarea, además, sino se encuentran satisfechos, producirán de manera indiscutible insatisfacción laboral y por lo tanto desmotivación.

En base a ello, el autor anteriormente mencionado nos explica que se busca un equilibrio entre los factores motivadores y los factores de higiene, lo que se traduce en que, si un individuo labora en situaciones o condiciones de higiene inadecuadas se sentirá insatisfecho laboralmente, por el contrario, cuando labora en condiciones de higiene adecuadas, se sentirá satisfecho laboralmente.

### **Indicadores de la motivación laboral**

A lo largo del tiempo, han existido algunos indicadores conocidos como factores de la motivación, los cuales se bajan en un conjunto de elementos que son necesarios

para que la motivación se desarrolle dentro del entorno organizacional, es así como Herzberg 1966, citado por Galanakis y Peramatzis (2022), considera a los siguientes: para los factores higiénicos: política de la empresa, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, salario y relaciones interpersonales; mientras que para los factores motivacionales: logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad, crecimiento y ascenso. A continuación, se procede a describir un poco del concepto de cada uno:

- a. Política de la empresa: se centra en explicar la manera en que la organización define su dirección por medio de políticas y los sistemas de dirección, por medio de esto se observan las líneas de comunicación que poseen los colaboradores.
- b. Supervisión: se refiere a todo accionar que se realiza con el fin de inspeccionar y supervisar los trabajos que se realizan dentro de la organización y son llevados a cabo por los individuos, y se lleva a cabo con la finalidad de controlar y ayudar en las labores diarias.
- c. Relación con el supervisor: se centra en explicar la manera en que el colaborador y el supervisor entablan una relación en el lugar de trabajo, sin embargo, se puede deteriorar o mantener, dependiendo de las tareas que se realicen y la estructura del trabajo.
- d. Condiciones de trabajo: se enfoca en hacer referencia a las condiciones de iluminación, ventilación, espacio, ruido, y otros que pertenezcan al medio físico, además de los medios y materiales que se encuentren disponibles, la cantidad de trabajo y las condiciones de seguridad del mismo.
- e. Salario: se refiere a la retribución y apreciación dineraria que se le entrega al colaborador, la misma que se contrasta y le corresponde por el trabajo, el tiempo y el esfuerzo realizado dentro de la organización.
- f. Relaciones interpersonales: se encamina en definir todo tipo de relación que pueda existir entre todos los integrantes de la organización sin importar el puesto o el grado que posean dentro del trabajo, se apoya en la comunicación y es de vital importancia para que puedan suplir necesidades de los colaboradores.
- g. Logro: se enfoca en el desarrollo del comportamiento representado por las ganas de forjar, inventar o hacer algo extraordinario, con la finalidad de

conseguir un nivel de excelencia determinado, todo esto para poder conseguir las metas trazadas en un mediano y corto plazo.

- h. Reconocimiento: se encamina en las expresiones de deseo que tienen las personas cuando se dedican a la consecución de sus labores para poder obtener una recompensa o reconocimiento, esto se manifiesta por la admiración, atención o aceptación que tengan los demás individuos respecto a la persona.
- i. Trabajo en sí: se refiere al esfuerzo que realiza el colaborador y a la expresión que este mismo manifiesta respecto a los sentimientos hacia el trabajo, ya sean buenos o malos, difíciles o fáciles, rutinarios o imprevistos, todos los modos posibles que posea el desarrollo de actividades.
- j. Responsabilidad: se enfoca en hacer referencia a las acciones que realiza el colaborador y la manera en que afronte eventos con total madurez, reconociéndola como la capacidad que tienen para poder responder de manera colectiva o individual a su trabajo.
- k. Crecimiento y ascenso: se centra en describir la forma en que los individuos de una organización buscan progresar por medio de su esfuerzo, dedicación y tiempo invertido en las tareas realizadas, ya sea por el desarrollo y las relaciones del ámbito personal y profesional que cada uno posee.

## **2.2. ANTECEDENTES**

### **Internacionales**

En el estudio de Londoño (2022), analizó el estilo de liderazgo en los medios públicos ecuatorianos; utilizando un enfoque cuantitativo, con una muestra de estudio de 262 personas, a través de cuestionarios, concluyendo que los colaboradores de los medios públicos ecuatorianos divisan que los directivos de los medios públicos son líderes transformacionales, ya que estos son líderes que les motivan en cuanto respecta al desarrollo de sus funciones.

Continuando con Chacón et al. (2022), examinaron el efecto mediador del capital social en la relación entre el liderazgo compartido en los equipos directivos de empresas colombianas y el desempeño organizacional; a partir de un enfoque

cuantitativo, diseño de tipo transversal, con una muestra de estudio de 113 personas que integraban a los equipos directivos, a través de cuestionarios estructurados, llegando a la conclusión que, el liderazgo compartido del equipo directivo tiene un efecto positivo sobre el desempeño organizacional y el capital social ejerce una mediación total en esta relación, lo que significa que es relevante compartir las responsabilidades del liderazgo para fomentar el capital social en las organizaciones para poder así, lograr las metas y objetivos organizacionales con un desempeño superior.

Por último, Coluccio et al. (2021), analizaron la relación entre el liderazgo y el desempeño en equipos de estudiantes de educación superior; a partir de un enfoque cuantitativo, con una muestra de estudio de 164 estudiantes, a través de cuestionarios, concluyendo que, el liderazgo en los equipos de alumnos logra modelarse a modo de una estructura de redes sociales a nivel del equipo, además, se logró relacionar de forma positiva la densidad de la red de liderazgo y de forma negativa la centralización de la red de liderazgo con el desempeño de los estudiantes.

## **Nacionales**

Guerrero et al. (2021), determinaron la relación entre el estilo de liderazgo laboral y la satisfacción laboral, y cómo esta relación afecta el compromiso organizacional; desde un enfoque cuantitativo, diseño deductivo y transversal, abarcando una muestra de estudio por conveniencia representada por 386 personas, a través de cuestionarios, concluyendo que el liderazgo transformacional se relaciona con la satisfacción laboral, mientras que el liderazgo transaccional se relaciona negativamente con la satisfacción. Sin embargo, el liderazgo transaccional no está relacionado con el compromiso organizacional y la satisfacción laboral influye en el compromiso organizacional.

Así mismo, Cárdenas (2021), determinó la relación existente entre el liderazgo directivo frente al clima social escolar en las instituciones educativas secundarias; a partir de un enfoque cuantitativo, diseño correlacional, transaccional y deductivo, abarcando una muestra de estudio probabilística de 232 docentes, a través de cuestionarios tipo encuestas, llegando a la conclusión que es necesario que exista

una actitud e influencia positiva en el liderazgo directivo (34.5%), el mismo que perfecciona el clima y la gestión escolar.

De igual manera, Fernández (2022), estudió cómo se encuentra el liderazgo transformador en una universidad pública; con un enfoque cuantitativo, diseño correlacional, transaccional y deductivo, abarcando una muestra de estudio por conveniencia de 92 estudiantes, a través de cuestionarios tipo encuestas, concluyendo que las autoridades de las universidades públicas no practican el liderazgo transformador.

Por otro lado, Evangelista et al. (2022), determinaron la relación del liderazgo transaccional con la satisfacción laboral, a partir de un enfoque cualitativo, diseño descriptivo correlacional, en donde se realizó un cuestionario de 42 preguntas, utilizando una muestra de 375 trabajadores, donde se obtuvo como resultado que, el liderazgo transaccional no logra establecer un índice de satisfacción adecuada en sus colaboradores.

Así también, Mendoza (2020), en su investigación, determinaron la relación que existe entre estilos de liderazgo y satisfacción laboral de los enfermeros, a partir de un enfoque cuantitativo, tipología observacional, transversal y analítico, nivel relacional, con una muestra fue 72 enfermeros, se utilizó el método hipotético-deductivo, en donde se obtuvo como parte de los resultados que, los enfermeros no se encontraron satisfechos con el estilo de liderazgo *laissez faire*.

Por último, Mestanza et al. (2021) analizaron la importancia que ejerce el liderazgo del director en el aprendizaje que obtenga el estudiante; a partir de un enfoque cualitativo, diseño descriptivo y análisis documental, donde se inspeccionaron 20 artículos científicos extraídos de diversas fuentes y revistas científicas, con un intervalo de años del 2018 al 2021, llegando a la conclusión que si existe un alto grado de relación entre el liderazgo educativo y la calidad educativa, por ello es preciso dominar un plan estratégico que admitan constituir líderes competentes para que puedan desenvolverse eficientemente con características de autodisciplina, autogestión, trabajo colaborativo, autoaprendizaje, ética y análisis crítico para mejorar la calidad educativa.

## **Locales**

Alemán et al. (2019), determinaron la influencia del comportamiento organizacional en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Tumbes, 2018. Desde un enfoque cuantitativo, investigación de tipo descriptivo – correlacional, no experimental, de tipo transversal, utilizando un muestreo censal que abarcó a la totalidad de trabajadores, los cuales eran 40, a través de encuestas, concluyendo que a un nivel bajo de comportamiento organizacional del 45% tuvo una influencia en el liderazgo del 77.5%, trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa (UGEL), corroborándose con el Rho de Spearman del 0,575, su influencia positiva.

Continuando con Carhuapuma (2022), determinó si el liderazgo efectivo influye en las prácticas estratégicas en la Municipalidad Distrital de Corrales, región de Tumbes en el Perú año 2021. A partir de un enfoque cuantitativo, investigación de tipo descriptivo – correlacional, no experimental, de tipo transversal, utilizando un muestreo intencional que abarcó a la totalidad de trabajadores, los cuales eran 53, a través de encuestas, concluyendo que existió incidencia de la variable liderazgo en las prácticas estratégicas; observándose que el liderazgo efectivo no se orienta aplicar estrategias oportunas ante los cambios vertiginoso del entorno empresarial.

Así también, Saldarriaga (2021), determinó la manera que influye el liderazgo transformacional en el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, región Tumbes, Perú, 2021. Con un enfoque cuantitativo, investigación de tipo descriptivo – correlacional, no experimental, aplicada, utilizando un muestreo no probabilístico que abarcó a la totalidad de trabajadores, contando con una población de 89 trabajadores, a través de encuestas, concluyendo que existe un nivel alto de influencia del liderazgo hacia el desempeño laboral, como lo demuestra un nivel alto, logrando influenciar la variable liderazgo transformacional con el 61,8% en el desempeño laboral.

Por último, Escobedo et al. (2020), determinaron de qué manera la comunicación asertiva como técnica contribuye a un liderazgo efectivo en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Región Tumbes, Provincia de Zarumilla, 2019. A partir de un enfoque cuantitativo, investigación de tipo descriptivo, no experimental, transversal, con un muestreo universal no probabilístico por conveniencia que abarcó una

población de 57 trabajadores, a través de encuestas, concluyendo que la comunicación asertiva contribuye positivamente al liderazgo efectivo en la medida que esta es implementada y desarrollada como una técnica, que dotará en el colaborador municipal habilidades para que pueda desenvolverse efectivamente y logre sinergias con sus colaboradores y jefes.

## **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

### **Liderazgo**

Proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos. (Bass y Avolio, 2006)

### **Liderazgo transaccional**

Se encarga de motivar a las personas, la misma que se desarrolla en dos escenarios, el primero de ellos se concentra en la confianza que posee un colaborador respecto a las expectativas que tiene de las recompensas y que tan probable sería poder recibirlas o no; mientras que, la segunda se centra en el esfuerzo y desempeño que muestra el colaborador los mismos que deben ser fortalecidos por el líder.

### **Liderazgo transformacional**

Es un proceso enfocado en la motivación de la cognición del recurso humano, con la finalidad de transformarlos en seguidores productivos, quienes aceptan y a la vez se comprometen al cumplimiento y alcance de las metas y objetivos organizacionales, en donde los individuos dejan de lado los intereses particulares y se centran en los intereses grupales.

### **Liderazgo Laissez faire**

Se encarga de dejar hacer lo que los colaboradores creen que está bien, se confía en los seguidores y les delega la responsabilidad, dejando a dejando toda decisión a cargo del grupo y sin ninguna inspección alguna cuando se realiza el proceso de las actividades, se llega a comprometer, opinar o comentar solo si es mencionado o cuando soliciten de su ayuda.

## **Motivación laboral**

Es aquel resultado que se encuentra influenciado por los factores intrínsecos y los extrínsecos, a los primeros se les denomina como factores de motivación, mientras que a los segundos se les denomina como factores de higiene. Herzberg 1966, citado por Galanakis y Peramatzis (2022)

### **Factores intrínsecos**

Son aquellos que se refieren a lo interno del trabajador, es diferente para cada individuo, y es por esto que se determinará el hecho que las personas se sientan o no motivadas.

### **Factores extrínsecos**

Son aquellos que se refieren a lo que rodea al trabajador, es decir, al ambiente donde realiza sus labores, y son indispensables para garantizar una satisfacción laboral, sin embargo, no necesariamente garantizan la motivación laboral, más aún cuando se refiere a energía, esfuerzo y orientación a la tarea.

### **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

##### **Hipótesis general**

**H<sub>1</sub>:** Los estilos de liderazgo si influyen sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.

**H<sub>0</sub>:** Los estilos de liderazgo no influyen sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

##### **Hipótesis específicas 1**

**H<sub>1</sub>:** El liderazgo transformacional si influye sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.

**H<sub>0</sub>:** El liderazgo transformacional no influye sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.

##### **Hipótesis específicas 2**

**H<sub>1</sub>:** El liderazgo transaccional si influye sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.

**H<sub>0</sub>:** El liderazgo transaccional no influye sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.

##### **Hipótesis específicas 3**

**H<sub>1</sub>:** El liderazgo pasivo/evitador si influye sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.

**H<sub>0</sub>:** El liderazgo pasivo/evitador no influye sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.

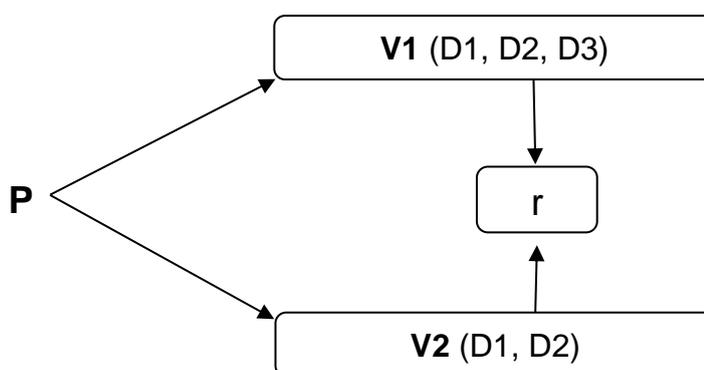
### 3.2. TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO

#### Tipo y enfoque de estudio

La actual investigación poseerá un **enfoque cuantitativo**, ya que su instrumento de medición es la aplicación de un cuestionario, de acuerdo con Fidas (2012), el mencionado enfoque es utilizado cuando el propósito de la investigación es describir las características particulares de un conjunto de persona, de **nivel descriptivo** debido a que consiste en el estudio de un grupo de personas o individuos acerca de un fenómeno o hecho con la finalidad de establecer su estructura o comportamiento y de **tipo correlacional**, porque a través del coeficiente de determinación se logra comprobar la influencia que exista o no de los estilos de liderazgo sobre la motivación laboral en los colaboradores de las municipalidades distritales de la provincia de Zarumilla.

#### Diseño y contrastación de hipótesis

Concierno al diseño **no experimental**, porque se usarán variables en su entorno natural sin tratamiento de la variable independiente con la finalidad de obtener resultados apropiados para los fines de la institución de corte **transversal** ya que su aplicación del instrumento se dará en un solo momento es decir por única vez y es de tipo descriptivo **correlacional** porque permite la relación entre dos variables. Acorde con Hernandez et al. (2014), refieren que “la investigación que se realiza se da sin manipular deliberadamente las variables”. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables; es transversal, dado que, la investigación persigue el propósito de explicar y a la vez describir las variables estudiadas además de, examinar la interrelación e incidencia que posea.



**Donde:**

**P** = población.

**r** = influencia o relación.

**V** = variables.

**D** = dimensiones.

### 3.3. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

#### Población

En concordancia con Hernández et al. (2014), nos explican que “un aspecto importante es definir clara y específicamente la población objetivo de la investigación. Para ello se deben determinar las características de los elementos que permitan identificar si pertenecen o no a la población”.

En consecuencia, la actual investigación tomará como población a los colaboradores de las tres municipalidades distritales de la provincia de Zarumilla, a las cuales corresponden, 40 a la Municipalidad Distrital de Matapalo, 138 a la Municipalidad Distrital de Papayal y 301 a la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes.

**Tabla 1.** Población laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de la provincial de Zarumilla

<b>Municipalidad</b>	<b>Número de colaboradores</b>
Municipalidad Distrital de Matapalo	40
Municipalidad Distrital de Papayal	138
Municipalidad Distrital de Aguas Verdes	301
<b>Total</b>	<b>479</b>

*Fuente: CAP de las municipalidades distritales de la provincia de Zarumilla*

#### Muestra

Para Fidias (2012), la define como el subconjunto de personas que son extraídas del total de la población. Es decir, se define un número menor al de la población

con la finalidad de facilitar el estudio, y debido a que la población es grande, en este caso de 479 trabajadores que corresponden a las municipalidades distritales de Matapalo, Papayal y Aguas verdes, tal y como se apreció en la tabla 1; en base a ello, se realizará un muestreo para determinar el tamaño de la población.

Es preciso mencionar que los criterios para la muestra son los siguientes: se incluirán a todos los colaboradores de la municipalidad, sin importar su condición como contratados, nombrados o terceros. Por otro lado, ningún colaborador estará excluido.

Fórmula para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N \cdot Z_c^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1) \cdot e^2 + Z_c^2 \cdot p \cdot q}$$

**Dónde:**

**N=** Total de la población

**Z<sub>c</sub><sup>2</sup>** = el nivel de confianza para un nivel del (95%) es 1.96

**P=** la probabilidad que exista capacidad de investigación (50%)

**Q** =probabilidad que no haya capacidad de indagación (50%)

**e=** error de estimación 5%

**n** = tamaño de la muestra

$$n = \frac{479 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(201 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 213$$

## **Muestreo**

Para hallar el tamaño de la población se utilizó la fórmula citada por Fidias (2012, p. 88), debido a que está cumple con las condiciones, ya que para utilizar esta fórmula la población deberá ser finita, así también, se utilizará el muestreo por

conveniencia, lo que significa que se encuestará a los trabajadores que asistan en el día que se va a realizar la encuesta y que acepten participar de la misma de manera voluntaria.

### 3.4. MÉTODOS

Los métodos a utilizar en la presente investigación serán:

- a. **Descriptivo:** porque pretende dar a conocer los procesos relacionados al contexto y situaciones, sistemas y personas, el conocer la opinión y las condiciones en las que se desarrolla las actividades de los colaboradores y así poder llegar al objetivo científico planteado en un estudio real.
- b. **Inductivo – deductivo:** cuando vemos el método inductivo hace hincapié en los resultados que se obtendrán de las variables del liderazgo y motivación laboral en las municipalidades distritales de la provincia de Zarumilla, y es así que los actuales datos nos permitirán obtener un análisis y terminaciones de manera deductiva.
- c. **Análisis – estadísticos:** ya que este método resulta fundamental para lograr los objetivos de conocimiento planteados. Así mismo tiene por finalidad estimar los efectos causales.

### Técnica e instrumento

El presente estudio se realiza por medio de la aplicación de las encuestas sociales, las mismas que presenta un tipo de investigación social cuantitativa, para así poder obtener información mediante preguntas orales o escritas, planteadas a una muestra de personas, de acuerdo con eso, Fidias (2012, p. 74), explica que es un cuestionario autoadministrado ya que puede ser llenado por la encuesta, así también, nos menciona que la encuesta, es aquella estrategia por muestreo que se utiliza de manera oral o escrita con la finalidad de poder recabar datos e información.

### Instrumento

#### El instrumento de liderazgo

El instrumento que se utilizará en la recolección de datos para la variable de liderazgo será el cuestionario multifactorial de liderazgo, que en inglés se conoce

como Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de forma 5X corta, hetero evaluación creado por (Bass y Avolio 2006), el cual estará conformado por sus tres dimensiones, con 36 ítems en total, bajo la escala de Likert de 1 a 5 donde (1 = nunca, 2 = de vez en cuando, 3 = a veces, 4 = Bastante y 5 = casi siempre).

### **Instrumento de motivación laboral**

Así también, se utilizará el Cuestionario de Motivación de Herzberg (1966), este instrumento cuenta con dos dimensiones y está integrado por 34 ítems; así mismo sus ítems serán bajo la escala de Likert de 1 a 5 donde (1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = indeciso, 4 = de acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo) y han sido elaborados para medir las dos dimensiones de la motivación laboral: los factores higiénicos y los factores motivacionales.

### **Confiabilidad del instrumento**

En la actual investigación, utilizaremos el Alfa de Cronbach, para que nos ayude a determinar la confiabilidad de ambos instrumentos de medición utilizados en forma de cuestionario tipo encuesta, acorde con, Palella et al. (2012), nos manifiestan que: “la confiabilidad se mide a partir de la consistencia interna de los ítems, es decir, el grado de los ítems en una escala se correlacionan entre sí” (p. 1.28), acorde con ello, nos muestran los criterios de decisión para ´considerar en la confiabilidad del instrumento, estableciendo rangos desde: muy baja, baja, media, alta y muy alta. Tal y como se aprecia a continuación:

**Tabla 2:** *Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento*

Rango	Confiabilidad
<b>0.81 – 1</b>	Muy alta
<b>0.61 – 0.80</b>	Alta
<b>0.41 – 0.60</b>	Media
<b>0.21 – 0.40</b>	Baja
<b>0 – 0.20</b>	Muy baja

Fuente: Palella et al. (2012)

En cuanto nos referimos a la variable estilos de liderazgo, observamos que se utilizaron 36 elementos, que, según el análisis del Alfa de Cronbach, se logra

evidenciar que las preguntas aplicadas a los colaboradores poseen coherencia y consistencia, por lo tanto, apreciamos un nivel de confiabilidad del 0,858; lo que significa que posee una confiabilidad muy alta, ese mismo resultado nos permite comprobar que las preguntas realizadas poseen fiabilidad y por lo tanto la recolección de datos también.

**Tabla 3.** *Coeficiente de la variable estilos de liderazgo*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
0,858	36

Fuente: Encuesta

En cuanto nos referimos a la variable motivación, observamos que se utilizaron 34 elementos, que, según el análisis del Alfa de Cronbach, se logra evidenciar que las preguntas aplicadas a los colaboradores poseen coherencia y consistencia, por lo tanto, apreciamos un nivel de confiabilidad del 0,905; lo que significa que posee una confiabilidad muy alta, ese mismo resultado nos permite comprobar que las preguntas realizadas poseen fiabilidad y por lo tanto la recolección de datos también.

**Tabla 4.** *Coeficiente de la variable motivación*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
0,905	34

Fuente: Encuesta

## **Procesamiento y análisis**

### **Fase analítica descriptiva**

En la etapa inicial se procederá a extraer los resultados de los cuestionarios aplicados a los colaboradores de las instituciones municipales, y estos se digitalizarán y copiarán a una base de datos en el software de Excel. Posterior a la elaboración de la base de datos se utilizará el SPSS versión 24, para calcular la medida de tendencia y de la variabilidad, las cuales serán presentadas en tablas, con la finalidad que se obtenga un análisis más fácil.

## **Fase analítica inferencial**

Para poder realizar análisis estadístico se utilizará el Software SPSS 24 para la elaboración de las pruebas de todos los contrastes de las hipótesis elaboradas, y para poder determinar la aceptación o el rechazo de las mismas. Así mismo, para el cálculo de la normalidad de los datos (Prueba de Skapiro Wilks), y si se cumple en la sustitución de la de Spearman.

## **Fase de discusión**

En la presente fase se realizará el procesamiento de todos los resultados recabados y proporcionados por los antecedentes considerados en el actual trabajo de investigación.

## **VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN.**

### **Variable independiente: Estilos de liderazgo**

#### **Definición conceptual**

Acorde con Bass y Avolio (2006), explica que “comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo”.

**Dimensiones:** Transformacional, transaccional, pasivo / evitador,

#### **Definición operacional**

Los estilos de liderazgos se medirán en función a sus respectivas dimensiones: Transformacional, transaccional, pasivo / evitador, los cuales se evalúan a través del cuestionario tipo encuesta utilizando la forma 5X corta. Constituido por 36 ítems con valoración de la escala de Likert de acuerdo: 1 a 5 donde (1 = nunca, 2 = de vez en cuando, 3 = a veces, 4 = Bastante y 5 = casi siempre; aplicándose a los colaboradores de las municipalidades distritales de la provincia de Zarumilla (Aguas Verdes, Papayal y Matapalo).

**Tabla 5.** Dimensiones de la variable estilos de liderazgo

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada atribuida	10,18,21,25
	Influencia idealizada conductual	6,14, 23, 34
	Motivación inspiracional	9, 36, 13, 26
	Estimulación intelectual	2, 8, 32, 30
Liderazgo transaccional	Consideración individualizada	19, 31, 15, 29
	Recompensa contingente	16,1, 11, 35
	Dirección por excepción activa	4, 22, 24, 27
Liderazgo pasivo/evitador	Dirección por excepción pasiva	3, 12, 17, 20
	Laissez faire	5, 7, 28, 33

**Variable dependiente: Motivación.**

#### **Definición conceptual**

Acorde con Herzberg (1966) , manifiesta que, es aquel resultado que se encuentra influenciado por los factores intrínsecos y los extrínsecos, a los primeros se les denomina como factores de motivación, mientras que a los segundos se les denomina como factores de higiene.

**Dimensiones:** Factores Higiénicos (extrínsecos), Factores Motivacionales (intrínsecos).

#### **Definición operacional**

La motivación se medirá en función a sus respectivas dimensiones: Factores Higiénicos (extrínsecos), Factores Motivacionales (intrínsecos). los cuales se evalúan a través del cuestionario de motivación de Herzberg, la cual está constituido por 34 ítems; así mismo sus ítems serán bajo una escala de Likert de 5 puntos: (1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = indeciso, 4 = de acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo) y han sido elaborados para medir las dos dimensiones de la motivación laboral: los factores higiénicos y los factores motivacionales.

**Tabla 6.** Dimensiones de la variable motivación.

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>
Factores higiénicos	Política de la empresa	15,16, 17,18, 19
	Supervisión	20, 21, 22, 23
	Relación con el supervisor	24, 25, 26
	Condiciones de trabajo	27, 28, 29
	Salario	30, 31, 32
	Relaciones interpersonales	33, 34
Factores motivacionales	Logro	1, 2, 3
	Reconocimiento	4, 5, 6
	Trabajo en si	7, 8, 9
	Responsabilidad	10, 11
	Crecimiento y ascenso	12, 13, 14

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. RESULTADOS

**Para el objetivo general:** Determinar de qué manera influyen los estilos de liderazgo sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.

**Tabla 7.** *Influencia de los estilos de liderazgo sobre la motivación.*

Nivel	Estilos de liderazgo		Motivación	
	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Malo	1	0,5 %	3	1,4 %
Regular	53	24,9 %	74	34,7 %
Bueno	159	74,6 %	136	63,8 %
Total	213	100 %	213	100 %

Fuente: Encuesta

Se logra observar en la tabla 7, la variable estilos de liderazgo, en donde sus dimensiones, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo evitador representada con el 74,6% que influyen con un 63,8% en la motivacional, las mismas que se encuentran situadas en el nivel bueno; indicando estas cifras porcentuales como las más adecuadas.

**Para la prueba de hipótesis en el objetivo general:** La influencia de los estilos de liderazgo es significativa y positiva sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.

**Tabla 8.** Correlación de los estilos de liderazgo sobre la motivación laboral.

		Correlaciones		
			Liderazgo	Motivación
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,157*
		Sig. (bilateral)	.	,022
		N	213	213
	Motivación	Coeficiente de correlación	,157*	1,000
		Sig. (bilateral)	,022	.
		N	213	213

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Encuesta

Se logró comprobar lo expuesto, a través del cálculo de correlación  $r_s$ , manifestándose que existe una asociatividad positiva buena con 0.157 y obteniendo un p valúe 0.022 menor que el 0.05, la hipótesis para este objetivo es aceptada.

**En respuesta al objetivo específico 1:** Explicar la influencia del liderazgo transformacional sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.

**Tabla 9.** Influencia del liderazgo transformacional sobre la motivación

Nivel	Liderazgo transformacional		Motivación	
	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Malo	1	0,5 %	3	1,4 %
Regular	43	20,2 %	74	34,7 %
Bueno	169	79,3 %	136	63,8 %
Total	213	100 %	213	100 %

Fuente: Encuesta

El liderazgo transformacional, se enfoca en la motivación de la cognición del recurso humano, con la finalidad de transformarlos en seguidores productivos, quienes aceptan y a la vez se comprometen al cumplimiento y alcance de las metas y objetivos organizacionales, por ello, los resultados que se obtuvieron del estudio reflejan su influencia con un 79,3% en el nivel bueno respecto a la motivación, un 20,2% en el nivel regular y un 0,5% en el nivel malo, mostrando que es importante

este estilo de liderazgo para que los colaboradores laboren con motivación y contribuyan así a una mejora en la organización.

**Para la prueba de hipótesis en el objetivo específico 1:** El liderazgo transformacional si influye sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.

**Tabla 10.** *Correlación del liderazgo transformacional sobre la motivación laboral*

		<b>Correlaciones</b>		
			Liderazgo transformacional	Motivación
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,201**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	213	213
	Motivación	Coeficiente de correlación	,201**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	213	213

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

Fuente: Encuesta

Se logró confirmar lo expuesto a través del cálculo de correlación de Rho de Spearman, manifestándose que existe una asociatividad positiva buena con una significancia de 0.003 siendo menor que el 0.05, la hipótesis para este objetivo es aceptada, lo que significa que, si existe implicancias directas y positivas del liderazgo transformacional sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.

**En respuesta al objetivo específico 2:** Identificar la influencia del liderazgo transaccional sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.

**Tabla 11.** Influencia del liderazgo transaccional sobre la motivación.

Nivel	Liderazgo transaccional		Motivación	
	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Malo	1	0,5 %	3	1,4 %
Regular	25	11,7 %	74	34,7 %
Bueno	187	87,8 %	136	63,8 %
Total	213	100 %	213	100 %

Fuente: Encuesta

El liderazgo transaccional, encargado de motivar a las personas por medio de la confianza que posee el liderado en contraste con las expectativas que posee de las recompensas, además, el esfuerzo y desempeño que muestra el mismo, los cuales deben ser fortalecidos por el líder, se poseen resultados del 87,8 % en un nivel bueno sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.

**Para la prueba de hipótesis en el objetivo específico 2:** El liderazgo transaccional si influye sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.

**Tabla 12.** Correlación del liderazgo transaccional sobre la motivación laboral

Correlaciones				
		Liderazgo transaccional		
		Motivación		
Rho de Spearman	Liderazgo transaccional	Coeficiente de correlación	1,000	,122
		Sig. (bilateral)	.	,076
		N	213	213
	Motivación	Coeficiente de correlación	,122	1,000
		Sig. (bilateral)	,076	.
		N	213	213

Fuente: Encuesta

En concordancia con el cálculo del coeficiente de Rho de Spearman, se presenta un 0.122 de asociación positiva débil entre el liderazgo transaccional y la motivación laboral, con un nivel de significancia del 0.076, siendo mayor a 0.05, motivo por el cual, se rechaza la hipótesis del objetivo específico 2.

**En respuesta al objetivo específico 3:** Analizar la influencia del liderazgo pasivo/evitador sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.

**Tabla 13.** *Influencia del liderazgo pasivo/evitador sobre la motivación*

Nivel	Liderazgo pasivo/evitador		Motivación	
	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Malo	3	1,4 %	3	1,4 %
Regular	141	66,2 %	74	34,7 %
Bueno	69	32,4 %	136	63,8 %
Total	213	100 %	213	100 %

Fuente: Encuesta

El liderazgo laissez faire o pasivo evitador, se encarga de dejar hacer lo que los colaboradores creen que está bien, en base a ello, se obtuvo como resultados el 66,2% en un nivel regular sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022; un 32,4% en el nivel bueno, y también un 1,4% en el nivel malo, lo mismo que indica que las implicancias existentes entre el liderazgo pasivo sobre la motivación laboral son mayormente regulares.

### **Hipótesis específicas 3**

El liderazgo pasivo/evitador si influye sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.

**Tabla 14.** Correlación del liderazgo pasivo/evitador sobre la motivación laboral.

<b>Correlaciones</b>				
			Liderazgo laissez faire	Motivació n
Rho de Spearman	Liderazgo laissez faire	Coeficiente de correlación	1,000	-,034
		Sig. (bilateral)	.	,620
		N	213	213
	Motivación	Coeficiente de correlación	-,034	1,000
		Sig. (bilateral)	,620	.
		N	213	213

Fuente: Encuesta

Con el uso del coeficiente de correlación de Rho de Spearman se indica una asociación negativa del 0,034 con un P valúe de 0,620 > a 0.05 se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ . evidenciándose, que, de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, no se encuentran motivados por un estilo de liderazgo pasivo evitador.

## 4.2. DISCUSIÓN

Al poderse determinar la manera que influyen los estilos de liderazgo sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022. Y se obtuvo de la contratación de la hipótesis general, con un índice de significancia bilateral de 0.022, corroborando que, si existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, obteniendo como coeficiente de correlación de 0.157, lo mismo que indica que existe una asociatividad positiva con un nivel bueno, lo que quiere decir que, si se aplican estrategias de mejora sobre el liderazgo en la organización los colaboradores podrán mejorar su motivación laboral. Además de observar que la variable estilos de liderazgo que posee por dimensiones al liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo evitador representada con el 74,6% que influyen con un 63,8% en la motivacional, las mismas que se encuentran situadas en el nivel

bueno; indicando estas cifras porcentuales como las más adecuadas, es decir, aplicando estrategias para fortalecer el liderazgo en la organización permitirá promover una mejora en la motivación laboral en los colaboradores. Los resultados antes mencionados son corroborados por Carhuapuma (2022), donde se evidenció que el liderazgo efectivo influye en las prácticas estratégicas con una correlación positiva y un Rho de Spearman de 0,461. Por lo anteriormente expuesto, podemos afirmar que, se necesita aplicar estrategias de mejora sobre el liderazgo en la organización con la finalidad que los colaboradores logren mejorar su motivación laboral y de una u otra manera desarrollen sus actividades de una manera más óptima. Así mismo, existen similitudes con el estudio realizado por Alemán et al. (2019), quienes, en su investigación, obtuvieron una influencia significativa del comportamiento organizacional sobre el liderazgo, corroborándose con el Rho de Spearman del 0,575, su influencia positiva, por lo tanto, existe una relación significativa entre el comportamiento organizacional sobre el liderazgo, dentro de la misma perspectiva, Coluccio et al. (2021), analizaron la relación entre el liderazgo y el desempeño en equipos de estudiantes de educación superior; a partir de un enfoque cuantitativo, con una muestra de estudio de 164 estudiantes, a través de cuestionarios, concluyendo que, el liderazgo en los equipos de alumnos logra modelarse a modo de una estructura de redes sociales a nivel del equipo. En consecuencia, con lo anteriormente descrito, contrastado y analizado se afirma que los estilos de liderazgo poseen una influencia positiva sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022, lo cual resulta beneficioso para las instituciones, debido a que si se aplica liderazgo en los lugares de trabajo, los colaboradores se van a encontrar motivados, y por lo tanto, cumplirán con sus labores asignadas, beneficiando a la institución y a la población en general.

En lo referente a explicar la influencia del liderazgo transformacional sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022, se encontró la dimensión liderazgo transformacional obtuvo un 79,3% de implicancia respecto a la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, en el nivel bueno, evidenciándose que la

influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y la consideración individualizada, demuestran relevancia para poder formar una relación positiva, fortaleciendo la motivación de los colaboradores y por ende se mejora a la organización. Del cálculo de correlación de Rho de Spearman, se obtuvo una asociatividad positiva buena con una significancia de 0.003 refiriendo que, si existe implicancias directas y positivas del liderazgo transformacional sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022. Los resultados coinciden con el contraste realizado con Saldarriaga (2021), quien determinó que existe un nivel alto de influencia del liderazgo hacia el desempeño laboral, como lo demuestra un nivel alto, logrando influenciar la variable liderazgo transformacional con el 61,8% en el desempeño laboral con un coeficiente Rho de Spearman de 0,680. Por lo tanto, se concluye que, si existe similitudes entre la investigación en mención y a su vez, se evidencia que, si se aplica un liderazgo transformacional en las organizaciones se verá reflejado en una mejora en la motivación laboral de los mismos. Desde otra perspectiva manera, Fernández (2022), quien estudió cómo se encuentra el liderazgo transformador en una universidad pública; con un enfoque cuantitativo, diseño correlacional, transaccional y deductivo, manifestando que las autoridades de las universidades públicas no practican el liderazgo transformador.

Con respecto a identificar la influencia del liderazgo transaccional sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022, por medio del cálculo del coeficiente de Rho de Spearman, se obtuvo un 0.122 de asociación positiva débil entre el liderazgo transaccional y la motivación laboral, con un nivel de significancia del 0.076, motivo por el cual, no existe significancia, mostrando una influencia del 87,8 % del liderazgo sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, Es decir, si se aplica un liderazgo transformacional en las organizaciones, no influenciara en la motivación laboral de los colaboradores. Por lo tanto, las municipalidades debería impulsar un sistema de recompensas, a la acción, es decir, al desempeño y el logro de objetivos y metas, todo esto se desarrollará dependiendo del esfuerzo que aplique el liderado, siendo cuidadosos

al nivel de que los trabajadores se motiven por el sistema de recompensas. Los resultados coinciden con el contraste de Evangelista et al. (2022), quienes determinaron que el liderazgo transaccional no logra establecer un índice de satisfacción adecuada en sus colaboradores. Por lo tanto, se concluye que, si existe similitudes entre la investigación en mención y a su vez, se evidencia que, si se aplica un liderazgo transaccional en las instituciones no conllevará a resultados tan idóneos para una mejora en la motivación laboral de los mismos, así mismo Guerrero et al. (2021), determinaron la relación entre el estilo de liderazgo laboral y la satisfacción laboral, y cómo esta relación afecta el compromiso organizacional; desde un enfoque cuantitativo, diseño deductivo y transversal, abarcando una muestra de estudio por conveniencia representada por 386 personas, a través de cuestionarios, concluyendo que liderazgo transaccional se relaciona negativamente con la satisfacción, es decir, el liderazgo transaccional no está relacionado con el compromiso organizacional y la satisfacción laboral influye en el compromiso organizacional.

Finalmente, al analizar la influencia del liderazgo pasivo/evitador sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022. Por medio de la investigación obtuvimos una influencia de liderazgo pasivo evitador del 66,2% sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, en un nivel regular; lo mismo que indica que las implicancias existentes entre la dirección por excepción y el liderazgo pasivo evitador sobre la motivación laboral son mayormente regulares. Respecto al cálculo del coeficiente de correlación de Rho de Spearman se indica una asociación negativa del 0,034 con un P valúe de 0,620, corroborándose que, de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, no se encuentran motivados por un estilo de liderazgo pasivo evitador. En contraste con ello Mendoza (2020), determinó que el liderazgo *laissez faire* no logra establecer satisfacción laboral a sus trabajadores. Por lo tanto, se concluye que, si existe similitudes entre la investigación en mención y a su vez, se evidencia que, la aplicación de un liderazgo pasivo evitador en las instituciones conllevaran a resultados no óptimos en cuanto a satisfacción laboral.

## V. CONCLUSIONES

1. Se determinó que la variable estilos de liderazgo tiene una asociatividad positiva buena, por lo que se da por aceptada hipótesis planteada. Teniendo presente que, al llevar a cabo un estilo de liderazgo adecuado, los colaboradores se encuentran motivados.
2. La dimensión liderazgo transformacional posee implicancias directas y positivas del liderazgo transformacional sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022, por lo tanto, la hipótesis para este objetivo es aceptada.
3. La dimensión liderazgo transaccional, no posee implicancias positivas sobre la motivación laboral, lo que significa que este estilo de liderazgo no conlleva a una buena motivación en los colaboradores, por lo consiguiente, se rechaza la hipótesis planteada.
4. La dimensión liderazgo pasivo evitador no posee influencia positiva sobre la motivación laboral, es decir, los colaboradores, no se encuentran motivados por un estilo de liderazgo pasivo evitador, como consecuencia, la hipótesis planteada es rechazada.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Los consejos municipales de las municipalidades distritales de la provincia de Zarumilla, deben darle relevancia a la aplicación de un estilo de liderazgo transformacional en las diferentes áreas de las instituciones en donde están sus colaboradores, con la finalidad que estos se encuentren realmente motivados y puedan cumplir con sus labores encomendadas de manera eficiente, logrando así los objetivos institucionales.
2. Las oficinas de recursos humanos deben fortalecer y fomentar la aplicación de un estilo de liderazgo transformacional en todas las áreas que poseen las municipalidades distritales, a través de un plan de mejora, desarrollo de personas y seguimiento con temas de liderazgo hacia los jefes de area, y temas de motivación laboral a todo el personal, para que los colaboradores al mando, cumplan de manera idónea con sus funciones y labores asignadas.
3. Además de fortalecer el liderazgo transformacional, las oficinas de recursos humanos, en coordinación con las gerencias municipales de las instituciones pertenecientes, deben aprobar un programa de incentivos, lo cual de una u otra manera ayudará a motivar a los colaboradores, con la única finalidad de fortalecer su motivación laboral y lograr el correcto desarrollo de sus funciones.
4. Las gerencias municipales, deben garantizar la capacitación en temas de inteligencia emocional, comunicación efectiva y atención al cliente, a los colaboradores que prestan atención al público para que así, posean una armoniosa comunicación entre los usuarios y la población, brindando una calidad de servicio.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alatrística Oblitas, G. I. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión En El Tercer Milenio*, 23(46), 89–98. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- Alcázar Cruz, P. (2020). Estilos de liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89–122. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Alemán Requejo, D. L., & Yacila Caballero, Y. (2019). *Comportamiento organizacional y su influencia en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018*. Universidad Nacional de Tumbes.
- Bass, B., & Avolio, B. (2006). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire* (Consulting Psychologist Press, Ed.; Third).
- Cárdenas Quispe, J. (2021). Liderazgo directivo y clima social escolar en instituciones educativas secundarias. *Revista Científica de Investigación Andina*, 21(2), 1–9. <http://dx.doi.org/10.35306/rev.%20cien.%20univ..v21i2.954>
- Carhuapuma Bayona, J. J. (2022). *Influencia del liderazgo efectivo en prácticas estratégicas, municipalidad distrital de Corrales, Tumbes, Perú, 2021*. Universidad Nacional de Tumbes.
- Chacón Henao, J., López Zapata, E., & Arias Pérez, J. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 32–44. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4524>

- Chiavenato, I. (2016). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones* (H. Mc Graw, Ed.; décima).
- Coluccio Piñones, G., & Muñoz Pareja, M. (2021). Estudio del desempeño y liderazgo de estudiantes de ingeniería industrial usando análisis de redes sociales. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 29(4), 735–742. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052021000400735>
- Escobedo Dios, M. Iván., & Segovia Yenque, L. Alberto. (2020). *Comunicación asertiva como técnica del liderazgo efectivo en la municipalidad distrital de Aguas Verdes, provincia De Zarumilla, región Tumbes, 2019*. Universidad Nacional de Tumbes.
- Evangelista Chavez, Y. C., & Jáuregui Ypanaqué, D. A. (2022). *El liderazgo transaccional y la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores en 2021*.
- Fernández Jeri, L. H. (2022). Liderazgo transformador en las autoridades de una universidad pública. *SCIÉND0*, 24(4), 273–279. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.038>
- Fidias Gerardo, A. O. (2012). *El proyecto de investigación* (sexta). <https://www.researchgate.net/publication/301894369>
- Guerrero Bejarano, M. A., Manosalvas Vaca, C., Salvador García, C. R., Carhuancho Mendoza, I. M., Maino Isaias, A. A., & Silva Siu, D. R. (2021). The mediation of labor satisfaction in the relationship of the leadership style and organizational commitment. *Revista UPEU - Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 11(2), 235–265. <https://doi.org/10.17162/au.v11i2.657>
- Hernandez, S., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Mc Graw Hill, Ed.).
- Londoño Proaño, C. (2022). Estilos de liderazgo en los medios públicos ecuatorianos. *Revista de Comunicación*, 21(1), 251–272. <https://doi.org/10.26441/RC21.1-2022-A13>
- Mendoza Quijano, E., & Tejada Muñoz, S. (2020). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral de los enfermeros, Hospital Regional Virgen de Fátima, Perú. *Revista*

*Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(1), 9.  
<https://doi.org/10.25127/rcsh.20203.566>

Mestanza Chochabot, J., & Vega Becerra, M. M. (2021). Liderazgo directivo y su impacto en la gestión centrada en los aprendizajes. *Revista Científica Epistemia*, 5(1), 1–11. <https://doi.org/10.26495/re.v5i1.1890>

Michael Galanakis, & Giannis Peramatzis. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. *Journal of Psychology Research*, 12(12).  
<https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.009>

Parella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa* (FEDUPEL, Ed.; Tercera).

Quiroz Figueroa, L. C. I., Zambrano Rodríguez, S. S. I., & Franco Yozá, J. A. I. (2021). *Liderazgo y motivación laboral: caso gobierno autónomo descentralizado del cantón Chone*. 6, 183–198.  
<https://doi.org/10.23857/pc.v6i4.2552>

Raffino, M. E. (2020, November 11). *Liderazgo*. <https://concepto.de/liderazgo-2/>

Saldarriaga Ortiz, L. G. (2021). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021*. Universidad Nacional de Tumbes.

Tracy, B. (2015). *Liderazgo* (Grupo Nelson, Ed.). Graciela Lelli.

Velasquez, G. (2012). *Comportamiento en las organizaciones* (G. N. E. Limusa, Ed.).

## VIII. ANEXOS

**Anexo 1. Matriz de consistencia.**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLES	MARCO TEÓRICO (ESQUEMA)	MÉTODOS
<p>¿Cómo influyen los estilos de liderazgo en la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022?</p>	<p>Los estilos de liderazgo si influyen sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022</p>	<p>Determinar de qué manera influyen los estilos de liderazgo sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022</p>	<p><b>V1: Liderazgo.</b></p> <p><b>V2: Motivación laboral</b></p>	<p>Bass y Avolio (2006), explica que, “comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos”</p> <p>Acorde con Herzberg 1966, citado por Galanakis y Peramatzis (2022), manifiesta que, es aquel resultado que se encuentra influenciado por los factores intrínsecos y los extrínsecos, a los primeros se les denomina como factores de motivación, mientras que a los segundos se les denomina como factores de higiene.</p>	<p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Diseño:</b> No Experimental y transversal</p> <p><b>Tipo de investigación:</b> Descriptiva y correlacional</p>

<b>Hipótesis Específicas:</b>	<b>Objetivos Específicos:</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
		Los colaboradores de la Municipalidad Distrital De Matapalo, Papayal y Aguas Verdes, son de 40, 138 y 301 establecidos en su CAP respectivamente.	La muestra que se utilizará es de 213 colaboradores.
<b>H.E. 1:</b> El liderazgo transformacional si influye sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.	<b>O.E.1:</b> Explicar la influencia del liderazgo transformacional sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.	<b>Técnica:</b> encuesta <b>Instrumento:</b> cuestionario <b>Método de análisis</b> Análisis estadístico, descriptivo e inductivo – deductivo, correlacional.	
<b>H.E. 2:</b> El liderazgo transaccional si influye sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.	<b>O.E.2:</b> Identificar la influencia del liderazgo transaccional sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.		
<b>H.E. 3:</b> El liderazgo pasivo/evitador si influye sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.	<b>O.E.3:</b> Analizar la influencia del liderazgo pasivo/evitador sobre la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.		

**Anexo 2. Matriz de operacionalización de las variables**

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESCALA DE MEDICIÓN</b>
<b>Liderazgo</b>	Acorde con Bass y Avolio (2006), explica que “comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo”.	Transformacional	Influencia idealizada	Ordinal
			Motivación inspiracional	
			Estimulación intelectual	
			Consideración individualizada	
		Transaccional	Recompensa contingente	
			Dirección por excepción	
		Pasivo / evitador	Laissez Faire	
<b>Motivación</b>	Acorde con Herzberg 1966, citado por Galanakis y Peramatzis (2022), manifiesta que, es aquel resultado que se encuentra influenciado por los factores intrínsecos y los extrínsecos, a los primeros se les denomina como factores de motivación, mientras que a los segundos se les denomina como factores de higiene.	Factores Higiénicos (extrínsecos)	Política de la empresa	Ordinal
			Supervisión	
			Relación con el supervisor	
			Condiciones de trabajo	
			Salario	
			Relaciones interpersonales	
		Factores Motivacionales (intrínsecos)	Logro	
			Reconocimiento	
			Trabajo en si	
			Responsabilidad	
			Crecimiento y ascenso	

### Anexo 3. Coeficiente de Rho de Spearman.

#### Correlación de los estilos de liderazgo sobre la motivación laboral.

Correlaciones			Liderazgo	Motivación
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,157*
		Sig. (bilateral)	.	,022
		N	213	213
	Motivación	Coeficiente de correlación	,157*	1,000
		Sig. (bilateral)	,022	.
		N	213	213

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Encuesta

#### Correlación del liderazgo transformacional sobre la motivación laboral

Correlaciones			Liderazgo transformacional	Motivación
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,201**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	213	213
	Motivación	Coeficiente de correlación	,201**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	213	213

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

Fuente: Encuesta

*Correlación del liderazgo transaccional sobre la motivación laboral*

<b>Correlaciones</b>			Liderazgo transacciona l	Motivació n
Rho de Spearman	Liderazgo transaccional	Coefficiente de correlación	1,000	,122
		Sig. (bilateral)	.	,076
		N	213	213
	Motivación	Coefficiente de correlación	,122	1,000
		Sig. (bilateral)	,076	.
		N	213	213

Fuente: Encuesta

*Correlación del liderazgo pasivo/evitador sobre la motivación laboral.*

<b>Correlaciones</b>			Liderazgo laissez faire	Motivació n
Rho de Spearman	Liderazgo laissez faire	Coefficiente de correlación	1,000	-,034
		Sig. (bilateral)	.	,620
		N	213	213
	Motivación	Coefficiente de correlación	-,034	1,000
		Sig. (bilateral)	,620	.
		N	213	213

Fuente: Encuesta

## Anexo 4. Autorización para ejecución de proyecto de tesis



### RESOLUCIÓN N° 180-2023/UNTUMBES-FACECO-D

Tumbes, 16 de mayo de 2023

**VISTO:** El correo institucional, que contiene el documento presentado por el presidente del Jurado Calificador del Proyecto de Tesis denominado: **"Estilos de liderazgo y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022"**, presentado por el Bachiller en Administración; **KENNER GUSTAVO VELIZ MIRANDA**, y;

#### CONSIDERANDO:

Que, en concordancia con lo establecido en el artículo 32° de la Ley Universitaria 30220, artículo 26° del Estatuto de la Universidad Nacional de Tumbes y el artículo 31° del Reglamento General de la UNTUMBES, las Facultades son unidades de formación académica, profesional y de gestión. En ellas se estudia una o más disciplinas según la afinidad de sus contenidos y objetivos. Tiene como finalidad el fomento de la cultura, del arte y el deporte; la formación científica y humanística, la producción de bienes y/o prestación de servicios, y la responsabilidad social universitaria;

Que, con Resolución Decanal N° 521-2022/UNTUMBES-FCCEE de fecha 10 de noviembre de 2022, se designa a los docentes: Dra. Santos Isabel Ramirez Núñez, (**Presidente**) Dr. Luis Jhony Caucha Morales, (**Secretario**) y Mg. Jhony Cristhian Gonzales Palomino, (**Vocal**), como miembros del Jurado Calificador del Proyecto de Tesis mencionado en el visto;

Que, mediante el correo institucional el presidente del jurado alcanza el acta de jurado de fecha 28 de febrero de 2023, que contiene la Revisión del Proyecto de Tesis, en donde el Jurado Calificador considera al mencionado proyecto expedito para su desarrollo, teniendo en cuenta que han sido levantadas las observaciones correspondientes del Proyecto de Tesis;

Que, el Reglamento de Grados y Títulos en su artículo 14° establece que, la Facultad emitirá la Resolución de aprobación del Proyecto de Tesis y autorización de su ejecución;

Que, la Señora Decana de la Facultad de Ciencias Económicas en uso de las atribuciones que le son conferidas en la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad Nacional de Tumbes;

#### RESUELVE:

**ARTICULO 1°.** – **APROBAR**, el Proyecto de Tesis denominado: **"Estilos de liderazgo y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de las Municipalidades Distritales de Zarumilla, 2022"**, que presenta el Bachiller en Administración: **KENNER GUSTAVO VELIZ MIRANDA**.

**ARTICULO 2°.** –**AUTORIZAR**, la ejecución del Proyecto de Tesis denominado: **"Estilos de liderazgo y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022"** de la línea de investigación: Políticas y Gestión Pública y Privada, del Bachiller en Administración: **KENNER GUSTAVO VELIZ MIRANDA**.

**ARTICULO 3°.** - **RATIFICAR**, al docente Mg. Ghenkis Amílcar Ezcurra Zavaleta, como **Asesor**, para la Elaboración del Proyecto de Tesis que desarrolla el Bachiller: **KENNER GUSTAVO VELIZ MIRANDA**.

**ARTICULO 4°.** – **COMUNICAR**, al Vicerrectorado Académico y al Instituto de Investigación de la Universidad Nacional de Tumbes lo dispuesto mediante la presente resolución para su conocimiento y las acciones que son de su propia competencia.

Dado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, a los dieciséis días del mes de mayo de dos mil veintitrés.

**REGÍSTRESE Y COMUNÍQUESE.** - (FDO) Mg. ISABEL CRISTINA TANG SERQUEN DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNTUMBES (FDO) Mg. ALEX ALFRETH ARMESTAR AMAYA SECRETARIO ACADÉMICO.

C.C  
VRACAD  
DECANA  
INST. INVESTIGACIÓN  
UNIDAD. INV. FCE.  
JUR. CAL.  
DIR. ESC.ADM.  
ASESOR  
INT.  
ARCH.

Mg. Alex Alfreh Armestar Amaya  
Secretario Académico (F.C.E.)

**Anexo 5. Informe de similitud o turnitin**

Universidad Nacional de Tumbes  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración



Genaro A. Ercuna Zavaleta  
Docente

# Estilos de liderazgo y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.

*por Kenner Gustavo Veliz Miranda*

---

**Fecha de entrega:** 29-nov-2023 08:34p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2242540898

**Nombre del archivo:** INFORME\_DE\_TESIS\_-\_VELIZ\_MIRANDA\_KENNER\_3.docx (6.76M)

**Total de palabras:** 30349

**Total de caracteres:** 98354

# Estilos de liderazgo y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de Zarumilla, 2022.

INFORME DE ORIGINALIDAD

Universidad Nacional de Tumbes  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración

14%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

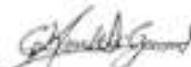
%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

Ghenski A. Ecurra Zavala  
Docente

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.untumbes.edu.pe">repositorio.untumbes.edu.pe</a> Fuente de Internet	5%
2	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	3%
3	<a href="https://www.untumbes.edu.pe">www.untumbes.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
4	<a href="https://repositorio.upch.edu.pe">repositorio.upch.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="https://redi.unjbg.edu.pe">redi.unjbg.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="https://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="https://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%

9	revistas.uss.edu.pe Fuente de Internet	Universidad Nacional de Trujillo Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Administración  Genaro A. Escoria Zavala Docente	<1 %
10	repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet		<1 %
11	repositorio.uancv.edu.pe Fuente de Internet		<1 %
12	www.cosmobelleza.com Fuente de Internet		<1 %
13	nanopdf.com Fuente de Internet		<1 %
14	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet		<1 %
15	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet		<1 %
16	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet		<1 %
17	www.coursehero.com Fuente de Internet		<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía

Activo

**Anexo 6. Aplicación de cuestionario tipo encuesta.**





*Anexo 7. Datos de la variable estilos de liderazgo.*

N° DE ENCUESTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
1	4	2	1	4	3	3	2	4	3	4	2	1	2	3	4	3	1	1	3	1	4	4	3	3	3	3	4	1	4	4	4	4	2	3	4	4	
2	2	1	4	5	5	3	2	5	5	4	3	1	5	5	3	2	2	1	2	4	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	1	2	4	5
3	5	5	3	3	1	3	2	5	4	5	3	2	5	5	4	3	4	4	4	1	5	4	4	3	4	5	2	2	5	3	2	4	4	4	4	5	
4	4	3	2	4	5	4	2	2	3	4	2	1	5	4	4	4	2	1	1	1	5	4	5	5	4	5	3	2	3	4	4	5	1	2	4	5	
5	5	3	3	4	5	3	3	5	5	5	3	5	5	4	2	4	3	3	5	5	4	5	5	3	3	3	2	4	4	5	4	3	3	3	4	5	
6	3	2	2	4	4	3	2	2	3	4	4	4	2	4	4	3	3	2	2	2	2	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	3	3	4	4	
7	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	3	2	4	3	2	3	2	3	4	5	3	2	5	3	3	3	4	2	4	3	4	2	1	1	2	2	2	3	3	2	3	3	4	4	5	4	
9	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	2	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
10	4	2	3	4	3	5	1	5	4	4	5	3	5	4	4	5	2	2	1	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	3	4	4	5	
11	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	
12	4	1	3	4	4	5	3	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	2	3	2	4	4	5	4	4	5	4	2	4	4	5	4	2	5	4	5	
13	5	4	3	3	4	3	3	4	3	5	4	4	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	
14	3	2	3	4	3	4	2	4	5	3	5	1	4	5	5	5	1	2	1	1	4	5	4	5	4	5	3	2	4	4	3	4	2	4	4	4	
15	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4	3	1	4	4	4	4	4	4	5	1	3	4	4	3	1	4	4	4	
16	4	2	3	4	3	5	1	5	4	4	5	3	5	4	4	5	2	2	1	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	3	4	4	5	
17	3	2	4	3	2	3	2	3	4	5	3	2	5	3	3	3	4	2	4	3	4	2	1	1	2	2	2	3	3	2	3	3	4	4	5	4	
18	4	3	2	4	5	4	2	2	3	4	2	1	5	4	4	4	2	1	1	1	5	4	5	5	4	5	3	2	3	4	4	5	1	2	4	5	
19	4	3	4	4	4	3	1	5	5	5	4	1	4	5	4	5	1	1	3	1	3	5	4	4	5	4	5	2	4	4	4	4	3	4	4	4	
20	3	1	3	3	3	1	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	2	4	1	3	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	
22	3	4	3	5	5	1	1	5	4	3	3	1	4	4	5	4	2	3	2	1	4	5	5	3	4	4	4	2	5	4	4	4	4	1	5	5	5
23	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	3	3	3	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
24	2	2	2	3	4	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	2	4	2	3	4	5	3	

25	2	4	3	1	3	4	5	2	3	2	3	5	3	4	2	3	2	5	3	4	2	3	4	3	3	4	5	3	2	4	2	3	3	3	2	3	
26	3	4	4	4	3	2	5	5	3	2	2	4	4	2	2	4	3	3	3	3	2	4	4	4	2	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4
27	2	1	4	5	3	4	2	5	3	2	3	3	4	2	2	3	2	4	4	4	2	3	3	4	2	2	4	3	3	3	3	3	4	5	3	2	
28	5	5	4	5	3	5	3	5	5	3	2	4	3	2	2	2	2	5	2	3	3	3	4	4	4	4	2	5	3	4	2	5	4	5	5		
29	5	4	3	5	5	3	2	3	5	5	3	2	5	3	2	1	2	2	2	3	5	2	3	2	3	2	2	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3
30	4	2	1	2	1	2	1	4	2	3	3	1	2	4	3	3	1	1	3	1	4	4	3	4	3	2	3	5	2	3	4	5	1	1	4	4	
31	2	2	4	2	2	1	4	3	3	2	3	3	2	2	1	2	2	4	3	3	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	1	4	3	2	3	
32	2	1	3	4	5	5	1	5	4	4	5	1	4	4	5	4	1	1	3	1	4	5	5	4	4	4	4	1	5	5	4	4	2	3	4	5	
33	2	1	1	2	4	3	3	4	5	3	1	1	5	4	4	2	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5
34	3	2	2	4	3	2	2	4	4	4	2	2	4	4	2	3	1	1	2	1	3	3	3	3	4	4	3	2	4	2	3	3	3	3	4	4	4
35	3	2	1	4	2	1	1	4	5	5	4	2	4	5	4	3	2	3	1	3	5	4	4	5	5	4	2	3	4	3	4	3	2	4	5	5	
36	5	4	3	5	5	3	4	4	5	4	4	2	4	5	5	5	4	4	5	1	4	5	2	4	3	5	5	2	5	3	5	4	2	4	4	5	
37	3	2	3	4	3	2	2	4	3	5	3	2	3	3	3	3	2	3	2	4	4	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	1	3	3	3		
38	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3	2	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	2	3	3	4	
39	4	4	4	5	5	5	3	3	3	2	3	3	3	2	4	4	4	3	4	2	2	2	4	2	3	2	3	4	5	3	3	5	4	4	3	2	
40	3	3	2	4	3	4	2	3	2	5	5	2	2	3	3	3	1	5	5	1	4	2	3	3	4	2	3	3	4	3	3	5	2	3	5	5	
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	
42	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	2	3	3	2	4	4	2	4	3	3	3	5	2	2	2	3	5	4	2	2	2	3	5	5	4	4	
43	5	3	2	3	5	4	1	5	3	5	4	1	2	5	5	4	3	3	3	1	5	5	4	1	4	4	1	1	5	3	5	5	1	2	4	5	
44	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	4	3	3	4	3	4	
45	5	2	3	2	3	5	2	5	4	5	3	1	5	3	5	2	2	1	1	3	4	5	4	2	5	5	3	1	1	3	4	3	2	3	4	5	
46	3	3	3	3	5	5	1	5	5	5	3	1	4	5	5	3	3	5	3	1	5	5	5	3	5	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
47	3	3	1	3	3	3	5	5	5	5	3	1	5	5	3	5	2	1	1	1	5	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	2	3	3	5	5	
48	2	3	4	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	4	2	4	2	2	3	3	2	3	3	
49	4	4	1	4	3	3	1	3	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
50	5	4	5	4	5	5	2	5	5	5	4	2	5	4	4	4	3	2	2	2	4	5	5	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	2	4	5	5
51	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	1	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4	4	

52	4	3	2	3	2	2	1	2	3	5	3	3	3	3	5	3	2	3	1	1	4	2	3	1	4	2	1	3	3	3	3	1	1	2	3	3	
53	3	2	1	5	4	4	2	4	5	5	4	1	4	4	5	4	1	1	4	1	5	5	4	5	3	5	4	1	5	5	4	4	3	4	4	4	
54	4	4	3	4	4	5	1	4	4	4	4	1	4	3	4	4	3	2	1	1	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	2	2	4	4
55	3	4	2	4	3	2	3	5	3	2	4	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	4	4	3	4	4	1	4	2	3	4	3	4	3	3	
56	3	5	1	4	5	4	3	5	4	3	4	1	2	3	4	3	1	1	1	1	4	3	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	3	4	4	3	
57	2	3	2	5	1	2	1	5	5	5	5	1	5	5	5	3	1	1	1	1	4	5	2	2	4	5	2	1	2	4	4	5	1	4	4	4	
58	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3
59	4	4	5	5	4	4	2	4	5	5	4	1	5	5	4	4	3	1	1	3	5	5	4	5	4	5	4	1	4	4	5	4	1	4	4	4	
60	3	4	2	4	1	3	3	3	2	3	2	2	4	3	3	2	1	2	1	2	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	2	4	4	
61	3	3	3	5	1	3	3	5	3	5	4	1	5	5	4	3	1	1	1	1	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	4	5
62	4	3	1	3	3	2	1	5	5	3	3	1	5	5	5	4	1	5	1	1	3	4	3	4	5	5	5	1	5	3	4	5	1	5	5	5	
63	4	5	4	5	4	5	2	5	4	5	4	1	5	5	4	4	3	3	1	1	5	5	4	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	1	4	5	5
64	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	2	5	5	5
65	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	5	4	1	1	1	1	5	5	1	3	1	1	1	1	1	5	1	1	1
66	5	4	3	2	4	5	1	3	3	4	4	1	4	3	5	5	1	3	1	1	4	5	4	4	4	5	5	1	2	3	4	4	1	1	3	4	
67	4	4	3	4	5	3	2	4	4	3	3	1	4	4	5	3	3	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4
68	4	4	1	4	3	4	1	4	5	5	4	1	5	5	4	4	3	1	1	1	5	4	4	4	4	5	5	1	5	5	4	4	1	4	5	5	
69	3	3	4	4	1	5	4	3	3	2	3	1	4	4	2	4	1	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	1	2	2	5	3	3	4	
70	2	4	1	5	1	2	2	5	5	5	5	1	3	4	4	5	3	5	1	1	5	5	5	4	2	4	3	1	5	5	5	3	1	4	2	4	
71	4	4	1	4	4	5	1	5	5	4	4	1	4	4	4	4	3	3	1	1	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	1	4	4	4	
72	4	2	1	5	2	5	1	5	5	5	3	1	3	1	3	3	2	3	3	3	2	3	3	5	3	5	5	2	4	2	3	3	3	3	3	3	
73	4	3	2	2	3	3	2	4	4	3	4	2	4	4	2	4	3	3	2	1	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	3	4	2	3	5	5	
74	2	3	1	5	3	3	2	5	2	4	3	1	2	5	5	4	3	1	1	3	5	5	5	2	5	5	5	2	5	3	4	5	2	5	4	5	
75	5	1	1	4	5	2	5	1	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	
76	1	1	3	3	3	1	3	1	2	3	3	3	4	2	1	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	2	2	3	2	1	2	
77	3	2	2	4	4	5	3	2	3	4	1	1	3	2	4	5	2	5	2	1	3	5	3	3	5	1	1	2	3	3	2	3	3	2	4	2	
78	5	2	3	3	4	2	1	2	1	4	3	3	3	5	3	2	3	1	2	1	5	3	4	3	4	1	2	2	4	2	2	3	2	5	5	4	

79	4	3	2	5	5	4	1	4	5	4	3	1	3	4	4	4	2	1	1	1	4	3	4	4	4	4	4	1	5	4	4	4	2	4	4	4	
80	5	3	1	5	3	3	2	5	2	4	5	1	5	4	5	5	5	4	1	1	4	2	5	5	5	2	5	3	4	5	5	4	1	5	5	4	
81	3	4	2	5	4	4	1	4	5	4	5	1	4	5	4	5	2	1	4	1	4	4	4	5	5	5	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	
82	4	3	2	4	3	4	2	3	4	4	4	2	5	4	5	4	2	2	1	2	4	5	4	3	5	2	2	3	4	4	5	5	1	4	5	5	
83	3	1	1	2	3	1	3	3	2	3	4	2	2	3	1	2	1	3	3	2	3	2	1	2	3	2	3	1	5	2	3	4	3	4	4	3	
84	1	1	2	4	4	3	2	2	2	4	5	4	3	2	1	2	2	4	3	2	4	2	1	1	2	2	2	5	3	2	3	3	2	2	2	3	
85	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	
86	4	1	1	4	1	3	1	5	5	5	3	1	5	5	4	5	1	1	1	1	5	3	2	2	2	5	3	1	3	3	3	3	3	3	4	4	
87	4	1	1	4	1	3	3	5	5	5	3	1	5	5	4	3	1	1	1	1	5	3	2	2	2	5	3	1	3	3	3	3	3	3	4	4	
88	5	2	3	4	3	3	2	5	3	4	2	3	5	3	5	5	3	2	3	5	5	5	5	3	3	3	5	3	2	3	3	5	3	5	3	5	
89	2	3	5	5	2	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	1	1	3	1	1	4	4	4	4	1	4	4	2	2	5	5	2	2	5	4	5	
90	1	2	2	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1	1	1	4	3	3	2	
91	2	2	3	3	2	1	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	4	2	2	2	4	3	2	1	3	2	2	2	3	2	2	2	
92	5	1	2	4	1	4	1	4	3	4	1	1	4	3	3	3	1	4	1	1	4	4	4	5	4	4	4	1	2	5	4	4	1	4	4	4	
93	2	1	4	2	2	2	4	2	2	3	2	2	4	2	2	3	3	4	2	4	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	2	2	4	
94	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	3	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4	
95	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	5	1	4	4	4	4	1	5	3	1	4	3	4	5	4	4	4	2	5	4	5	4	1	4	5	4
96	4	2	2	3	3	4	2	4	3	5	4	1	5	4	4	4	1	1	1	1	4	4	4	3	4	5	4	1	4	4	4	4	1	4	4	4	
97	5	4	3	4	5	5	3	4	3	5	5	2	3	1	5	2	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	4	1	5	4	5	3	3	5	5	5	
98	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	
99	3	3	1	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	1	1	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
100	4	4	4	4	4	3	1	4	4	5	3	2	4	4	3	4	4	1	1	1	5	4	4	4	5	4	4	1	4	4	5	4	1	4	4	5	
101	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	
102	1	1	1	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	1	2	1	2	1	2	4	
103	4	4	3	4	5	5	2	4	5	5	5	1	5	5	5	4	1	2	1	1	5	5	5	5	3	5	4	1	5	5	4	3	4	4	4	4	
104	5	4	3	4	2	3	4	4	5	5	5	1	5	5	4	4	3	3	2	1	4	3	3	3	3	4	4	1	5	4	5	5	4	5	5	5	
105	5	5	3	5	5	4	1	4	5	2	4	1	5	4	5	5	3	1	1	1	4	5	5	3	5	5	5	1	5	5	4	4	1	3	4	4	

106	5	3	5	4	1	2	1	4	4	5	4	1	5	5	4	5	3	1	4	5	5	5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
107	4	5	3	5	5	4	2	5	5	5	4	2	4	5	5	4	2	1	1	1	5	4	4	4	3	2	5	4	1	5	5	5	5	2	4	4	5	
108	1	1	2	3	1	4	1	5	5	4	5	1	4	5	4	3	4	1	1	1	3	5	4	5	4	5	2	1	3	4	4	5	1	4	5	5		
109	2	4	3	5	5	4	2	5	5	5	4	2	4	5	5	4	2	1	1	1	5	4	4	4	3	5	4	1	4	5	5	5	2	4	4	5		
110	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	5	4	4	4	5	5	3	3		
111	1	2	4	2	1	1	4	1	2	2	2	2	2	2	1	2	4	4	3	4	2	1	1	2	3	2	3	4	3	2	1	2	4	3	3	3		
112	5	3	3	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	5	5	3	4	5	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3		
114	5	2	3	5	5	4	1	5	4	4	3	1	4	4	4	3	1	2	3	1	4	5	5	5	4	4	3	2	2	2	4	4	1	3	4	4		
115	4	5	3	2	4	4	3	5	4	4	4	1	5	5	4	5	1	3	1	1	4	5	5	5	5	5	5	1	4	4	5	5	1	4	5	5		
116	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	1	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	1	1	2	3	3	4	3	3	4	4		
117	2	4	3	5	1	5	1	5	5	5	4	1	5	4	4	5	1	3	1	1	5	5	5	4	5	4	5	3	2	4	5	4	3	4	5	4		
118	5	4	5	5	5	4	2	4	5	4	5	3	5	5	4	4	3	1	4	3	5	5	4	4	4	4	5	1	4	4	4	4	1	4	5	5		
119	2	1	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3		
120	4	3	5	4	4	4	1	3	4	3	3	1	2	3	4	4	3	3	3	5	1	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	5	5	2	3	4		
121	3	2	2	4	4	4	4	3	3	1	2	3	4	4	2	3	5	1	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	5	5	2	3	4	4	3	4		
122	4	3	1	4	3	3	2	4	2	4	5	1	4	4	5	4	5	4	1	1	4	2	5	4	5	2	5	3	4	5	5	4	1	5	5	4		
123	3	4	2	5	4	4	1	4	4	4	5	1	4	5	4	4	2	1	4	1	4	4	4	5	4	5	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4		
124	4	3	2	4	3	4	2	3	4	4	4	2	5	4	5	4	2	2	1	2	4	5	4	3	5	2	2	3	4	4	5	5	1	4	5	5		
125	3	1	1	2	3	1	3	3	2	3	4	2	2	3	1	2	1	3	3	2	3	2	1	2	3	2	3	1	5	2	3	4	3	4	4	3		
126	1	1	2	4	4	3	2	2	2	4	5	4	3	2	1	2	2	4	3	2	4	2	1	1	2	2	2	5	3	2	3	3	2	2	2	3		
127	4	4	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4		
128	4	1	1	4	1	3	1	5	5	5	3	1	5	5	4	5	1	1	1	1	5	3	2	2	2	5	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	
129	4	1	1	4	1	3	3	5	4	5	3	1	5	4	4	3	1	1	1	1	4	3	2	2	2	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	
130	5	2	3	4	3	3	2	5	3	4	2	3	5	3	5	4	3	2	3	4	5	5	5	3	3	3	5	3	2	3	3	4	3	4	3	5		
131	2	3	4	5	2	4	5	3	5	4	5	4	5	4	5	1	1	3	1	1	4	4	4	4	1	4	4	2	2	4	5	2	2	5	4	4		
132	1	2	2	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1	1	1	4	3	3	2		

133	2	2	3	3	2	1	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	4	2	2	2	4	3	2	1	3	2	2	2	3	2	2	2	
134	4	1	2	4	1	4	1	4	3	4	1	1	4	3	3	3	1	4	1	1	4	4	4	5	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	4	4	4
135	2	1	4	2	2	2	4	2	2	3	2	2	4	2	2	3	3	4	2	4	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	2	2	4	
136	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	3	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	
137	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	5	1	4	4	4	4	1	5	3	1	4	3	4	5	4	4	4	2	5	4	5	4	1	4	5	4
138	4	2	2	3	3	4	2	4	3	5	4	1	5	4	4	4	1	1	1	1	4	4	4	3	4	5	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4
139	5	4	3	4	5	5	3	4	3	5	5	2	3	1	5	2	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	4	1	5	4	5	3	3	5	5	5	
140	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	
141	3	3	1	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	1	1	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
142	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	1	1	1	5	4	4	4	5	4	4	1	4	4	5	4	1	4	4	5	
143	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	
144	1	1	1	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	1	2	1	2	1	2	4	
145	4	4	3	4	5	5	2	4	5	5	5	1	5	5	5	4	1	2	1	1	5	5	5	5	3	5	4	1	5	5	4	3	4	4	4	4	
146	5	4	3	4	2	3	4	4	5	4	5	1	4	5	4	4	3	3	2	1	4	3	3	3	3	4	3	1	5	4	5	5	4	5	4	5	
147	5	5	3	5	5	4	1	4	5	2	4	1	5	4	5	5	3	1	1	1	4	5	5	3	5	5	5	1	5	5	4	4	1	3	4	4	
148	5	3	5	4	1	2	1	4	4	5	4	1	5	5	4	5	3	1	4	5	5	5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	
149	4	5	3	5	5	4	2	5	5	5	4	2	4	5	5	4	2	1	1	1	5	4	4	4	3	2	5	4	1	5	5	5	5	2	4	4	5
150	1	1	2	3	1	4	1	5	5	4	5	1	4	5	4	3	4	1	1	1	3	5	4	5	4	5	2	1	3	4	4	5	1	4	5	5	
151	2	4	3	5	5	4	2	5	5	5	4	2	4	5	5	4	2	1	1	1	5	4	4	4	3	5	4	1	4	5	5	5	2	4	4	5	
152	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	5	4	4	4	5	5	3	3	
153	1	2	4	2	1	1	4	1	2	2	2	2	2	2	1	2	4	4	3	4	2	1	1	2	3	2	3	4	3	2	1	2	4	3	3	3	
154	5	3	3	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	5	5	3	4	5	5	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	
155	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	
156	5	2	3	5	5	4	1	5	4	4	3	1	4	4	4	3	1	2	3	1	4	5	5	5	4	4	3	2	2	2	4	4	1	3	4	4	
157	4	5	3	2	4	4	3	5	4	4	4	1	5	5	4	5	1	3	1	1	4	5	5	5	5	5	5	1	4	4	5	5	1	4	5	5	
158	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	1	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	1	1	2	3	3	4	3	3	4	4	
159	2	4	3	5	1	5	1	5	5	5	4	1	5	4	4	5	1	3	1	1	5	5	5	4	5	4	5	3	2	4	5	4	3	4	5	4	

160	5	4	5	5	5	4	2	4	5	4	5	3	4	5	4	4	3	1	4	3	4	5	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4	5	5
161	2	1	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
162	4	3	5	4	4	4	1	3	4	3	3	1	2	3	4	4	3	4	3	5	1	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	5	2	3	4
163	3	2	2	4	4	4	4	3	3	1	2	3	4	4	2	3	5	1	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	5	5	2	3	4	4	3	4
164	2	3	4	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	4	2	4	2	2	3	3	2	3	3
165	5	3	1	5	3	3	2	5	2	4	5	1	5	4	5	5	5	4	1	1	4	2	5	5	5	2	5	3	4	5	5	4	1	5	5	4
166	3	4	2	5	4	4	1	4	5	4	5	1	4	5	4	5	2	1	4	1	4	4	4	5	5	5	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4
167	2	3	1	5	3	3	2	5	2	4	3	1	2	5	5	4	3	1	1	3	5	5	5	2	5	5	5	2	5	3	4	5	2	5	4	5
168	5	1	1	4	5	2	5	1	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4
169	2	3	4	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	4	2	4	2	2	3	3	2	3	3
170	5	4	3	4	3	2	2	4	3	5	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2	4	4	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	1	3	5	3
171	4	3	2	5	4	3	3	1	4	3	3	2	3	4	4	5	2	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	2	5	3	4
172	3	2	3	4	3	4	2	4	3	5	2	2	4	3	3	3	4	2	3	1	4	3	5	3	4	3	2	3	3	2	5	3	1	3	5	3
173	5	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	2	3	3	4
174	3	4	4	5	3	2	2	5	3	5	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	1	3	5	3
175	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3	4	4	5	2	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	2	4	4	3	4	2	5	4	4
176	3	2	3	4	3	4	2	4	3	5	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4	3	3	4	3	2	3	3	2	5	3	1	3	3	3
177	4	4	3	5	4	3	3	4	4	3	4	2	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	2	3	5	4
178	5	2	3	4	3	1	2	3	3	5	3	1	4	3	3	3	3	2	3	2	5	4	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	1	5	3	3
179	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	5	4	2	3	3	4
180	4	2	3	4	3	2	2	4	5	4	4	2	5	4	2	5	1	1	2	1	3	3	2	3	4	5	3	2	5	2	3	2	3	4	4	4
181	3	4	1	4	2	1	1	4	5	5	3	2	4	5	4	4	2	3	1	3	5	4	4	5	5	4	2	3	4	3	4	3	2	4	5	5
182	4	2	2	5	3	2	2	4	4	4	2	2	4	4	2	3	1	1	2	1	3	3	3	3	4	4	3	2	4	2	3	3	3	3	4	4
183	3	2	1	4	2	1	1	4	5	5	4	4	4	5	4	3	2	3	1	3	5	4	2	5	5	5	2	3	5	3	4	2	2	4	5	5
184	3	2	3	4	3	2	2	4	4	4	2	2	5	4	2	3	1	1	2	1	3	3	3	3	4	4	3	2	4	2	3	3	3	5	4	4
185	3	4	1	5	2	1	1	4	5	5	3	3	4	5	4	3	2	3	1	3	5	4	4	5	5	4	2	3	4	3	4	3	2	4	5	5
186	4	2	2	4	3	2	2	4	5	4	2	2	4	4	2	4	1	1	2	1	3	3	2	3	4	5	3	2	5	2	3	2	3	4	4	4

187	3	2	1	4	2	1	1	4	5	5	4	2	4	5	4	3	2	3	1	3	5	4	4	5	5	4	2	4	4	3	4	3	2	3	5	5	
188	3	3	3	5	3	2	2	4	4	4	2	3	5	4	2	3	1	1	2	1	3	3	2	3	4	4	3	2	4	2	3	3	3	3	4	4	4
189	5	2	1	4	2	1	1	4	5	5	3	2	4	5	4	4	2	3	1	3	5	4	4	5	5	5	2	4	4	3	4	2	2	5	5	5	
190	5	3	1	5	3	3	2	5	2	4	5	1	5	4	5	5	5	4	1	1	4	2	5	5	5	2	5	3	4	5	5	4	1	5	5	4	
191	3	4	2	5	4	4	1	4	5	4	5	1	4	5	4	5	2	1	4	1	4	4	4	5	5	5	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	
192	2	3	1	5	3	3	2	5	2	4	3	1	2	5	5	4	3	1	1	3	5	5	5	2	5	5	5	2	5	3	4	5	2	5	4	5	
193	5	1	1	4	5	2	5	1	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	
194	3	3	4	4	1	5	4	3	3	2	3	1	4	4	2	4	1	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	1	2	2	5	3	3	4	
195	4	2	1	5	2	5	1	5	5	5	3	1	3	1	3	3	2	3	3	3	2	3	3	5	3	5	5	2	4	2	3	3	3	3	3	3	
196	3	2	2	4	4	5	3	2	3	4	1	1	3	2	4	5	2	5	2	1	3	5	3	3	5	1	1	2	3	3	2	3	3	2	4	2	
197	3	3	4	4	1	5	4	3	3	2	3	1	4	4	2	4	1	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	1	2	2	5	3	3	4	
198	2	3	1	5	3	3	2	5	2	4	3	1	2	5	5	4	3	1	1	3	5	5	5	2	5	5	5	2	5	3	4	5	2	5	4	5	
199	5	1	1	4	5	2	5	1	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	
200	2	1	3	4	5	5	1	5	4	4	5	1	4	4	5	4	1	1	3	1	4	5	5	4	4	4	4	1	4	5	4	4	3	3	5	5	
201	2	3	4	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	4	2	4	2	2	3	3	2	3	3	
202	5	3	1	5	3	3	2	5	2	4	5	1	5	4	5	5	5	4	1	1	4	2	5	5	5	2	5	3	4	5	5	4	1	5	5	4	
203	3	4	2	5	4	4	1	4	5	4	5	1	4	5	4	5	2	1	4	1	4	4	4	5	5	5	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	
204	2	3	1	5	3	3	2	5	2	4	3	1	2	5	5	4	3	1	1	3	5	5	5	2	5	5	5	2	5	3	4	5	2	5	4	5	
205	5	1	1	4	5	2	5	1	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	
206	3	3	4	4	1	5	4	3	3	2	3	1	4	4	2	4	1	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	1	2	2	5	3	3	4	
207	2	1	3	4	5	5	1	5	4	4	5	1	4	4	4	4	1	1	3	3	4	4	5	4	5	4	4	1	5	5	4	4	2	3	4	5	
208	3	2	2	4	3	4	2	3	3	5	5	2	2	3	4	3	2	5	5	1	3	2	3	3	4	2	3	3	4	3	3	5	2	3	5	5	
209	2	1	3	5	5	5	1	5	5	4	4	1	4	4	5	4	2	1	3	1	4	5	5	4	4	5	4	1	5	5	4	4	2	2	4	4	
210	3	3	2	4	3	4	2	3	2	5	5	2	2	3	3	3	1	5	5	3	3	2	3	3	5	2	3	3	4	3	3	5	2	3	5	5	
211	2	1	3	4	4	4	2	5	4	4	5	1	4	4	5	4	1	1	3	1	4	5	5	4	4	4	4	1	5	5	4	4	2	4	4	5	
212	3	2	2	3	3	5	2	3	3	5	5	2	2	3	5	3	2	5	5	1	3	2	3	3	4	2	3	3	4	3	3	5	2	3	5	5	
213	2	1	3	4	5	5	1	3	3	3	5	1	4	4	5	4	1	1	3	3	4	5	5	5	5	4	4	1	5	5	4	4	2	5	4	4	

**Anexo 8. Datos de la variable motivación**

N° DE ENCUESTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
1	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	3	3	3	5	4
2	4	3	5	4	3	2	4	2	5	4	4	4	3	2	3	4	5	4	4	5	5	3	2	2	4	4	4	2	3	4	2	2	4	4
3	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	5	4	2	5	4	3	3	3	5	5	5	4	4	4	3	4	4	3
4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	2	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	1	5	5
5	4	3	3	3	5	4	5	4	4	5	4	3	2	4	3	4	4	3	3	4	2	4	5	2	5	4	5	4	4	5	4	4	3	3
6	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	1	2	3	3	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	5	4	3	4	2	2	5	5	3
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3
8	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5
10	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	2	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4	5	4
11	4	4	5	3	3	3	5	2	3	5	3	5	3	2	4	5	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	5	4	2
12	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	2	5	5
13	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	3	3	3	4	4	5	3	5	3	5	3	1	5	3
14	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4
15	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
16	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	2	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4	5	4
17	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5
18	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	2	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	1	5	5
19	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	5	5
20	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4
21	5	5	5	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	
22	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	1	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	5	5	5
23	3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	5	3	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5
24	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	5	2	3	4	4	2	3	3	5	5	3	4	2	2	2	3	1	4	3

<b>25</b>	2	3	4	3	4	4	5	3	5	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	5	3	2	4	2	3	1	4	5	
<b>26</b>	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	3	2	2	4	2	4	4	2	3	4	4	3	3	1	4	3	
<b>27</b>	4	4	4	2	3	3	4	2	4	2	4	2	2	1	3	4	2	5	4	2	3	3	2	4	2	2	4	2	4	4	3	1	3	3	
<b>28</b>	4	4	4	5	3	3	2	4	5	3	3	2	4	4	2	2	3	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	2	4	3	
<b>29</b>	4	3	4	2	2	3	2	2	2	4	4	3	2	2	2	2	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	1	1	1	2	3
<b>30</b>	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	2	5	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	5	5	4	2	2	3	4	4
<b>31</b>	4	4	4	4	2	2	5	5	4	5	5	5	4	4	2	5	4	4	4	2	2	3	2	3	3	4	3	2	2	1	2	1	4	4	
<b>32</b>	4	5	5	3	3	4	5	4	4	4	5	2	2	2	3	5	5	3	1	4	4	2	1	4	4	5	4	4	3	2	1	4	5	4	
<b>33</b>	3	1	3	3	3	1	4	5	1	5	5	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1
<b>34</b>	5	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	1	3	4	4	4	4	5	2	3	4	5	4	
<b>35</b>	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	3	3	4	4	3	
<b>36</b>	5	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	2	4	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
<b>37</b>	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	
<b>38</b>	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	3	5	2	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	
<b>39</b>	2	4	2	4	3	2	2	3	3	3	3	4	5	4	5	5	4	4	4	3	3	3	5	4	2	4	3	3	3	2	2	1	2	3	
<b>40</b>	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	1	4	2	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	4	5	3	
<b>41</b>	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>42</b>	3	4	3	2	4	5	4	4	2	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	4	2	4	4	5	4	4	5	4	3	2	1	3	3	
<b>43</b>	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	2	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	
<b>44</b>	4	3	5	4	4	4	3	3	4	5	5	3	4	3	3	3	5	2	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	
<b>45</b>	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4
<b>46</b>	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>47</b>	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
<b>48</b>	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
<b>49</b>	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>50</b>	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	
<b>51</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	

<b>52</b>	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	3	5	5	4	3	4	3	4	3	5	5	4	4	3	5	5
<b>53</b>	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
<b>54</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	
<b>55</b>	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2	5	4	2	3	4	4	5	5	3	3	4	2	4	2	1	1	1	4	1
<b>56</b>	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	5	3	3	3	3	4	2	2	2	2	4	2
<b>57</b>	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
<b>58</b>	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	4	4
<b>59</b>	4	4	4	5	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5
<b>60</b>	4	4	4	3	4	3	5	4	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3
<b>61</b>	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
<b>62</b>	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
<b>63</b>	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	5	5
<b>64</b>	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>65</b>	5	1	4	1	1	4	4	2	2	5	4	1	1	1	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	2	3	2	2	4	3	1	3	5	1
<b>66</b>	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	5	3	5	5	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4
<b>67</b>	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	2	3	4	3	5	4	3	4	5	4	3	5	5	5	5	5	3	3	3	2	5	4	3
<b>68</b>	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5
<b>69</b>	5	5	4	5	3	4	4	4	2	5	5	2	3	3	4	5	5	5	3	4	2	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2
<b>70</b>	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5
<b>71</b>	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	
<b>72</b>	4	4	4	1	1	4	3	5	4	5	5	5	1	1	1	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	3	4	2	2	1	1	1	4	2
<b>73</b>	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3	4	4	5	5	5	3	5	3	4	5	5	4
<b>74</b>	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
<b>75</b>	3	3	5	1	2	2	5	5	3	5	5	2	3	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	2	1	2	3	3	3
<b>76</b>	4	4	4	3	5	4	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	2	2	2	2	1	2	2	3	5	5	3	2	2	4	2
<b>77</b>	4	5	4	4	5	4	4	4	2	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4
<b>78</b>	4	4	4	3	4	4	3	5	3	3	5	5	5	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3	5	3	4	3	3	3	4	4

<b>79</b>	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4		
<b>80</b>	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	1	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	2	2	3	5	5	5
<b>81</b>	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5		
<b>82</b>	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5		
<b>83</b>	5	4	4	4	2	4	4	3	4	5	5	5	4	2	1	4	4	4	5	1	2	3	1	1	4	5	4	4	1	1	4	1	5	3	
<b>84</b>	5	1	2	2	2	2	3	3	5	2	4	3	3	1	1	4	3	2	2	4	3	3	4	4	3	4	4	1	1	1	1	1	4	3	
<b>85</b>	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	2	3	5	5	5	
<b>86</b>	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	3	2	3	2	2	2	4	3	
<b>87</b>	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	2	2	2	2	4	3	
<b>88</b>	4	4	4	4	4	5	5	4	2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	
<b>89</b>	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	1	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	2	4	4	2	4	4	
<b>90</b>	3	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	1	1	4	4	3	4	1	1	3	1	4	5	5	1	5	1	1	1	1	4	5	
<b>91</b>	4	4	4	3	2	4	5	4	4	4	4	3	4	1	1	4	4	2	4	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	2	4	4	4	3	
<b>92</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	1	4	3	4	4	3	
<b>93</b>	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	3	2	4	4	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2
<b>94</b>	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	
<b>95</b>	5	4	5	4	5	4	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	
<b>96</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	2	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	
<b>97</b>	5	5	5	2	4	1	5	5	5	5	5	4	3	1	5	5	5	1	1	5	5	5	1	1	5	5	1	4	1	1	1	1	3	4	
<b>98</b>	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	1	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	2	4	
<b>99</b>	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	
<b>100</b>	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	3	1	1	1	5	5	4	4	5	5	4	5	2	5	5	2	1	1	1	1	1	5	3	
<b>101</b>	1	2	1	1	1	2	2	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	5	
<b>102</b>	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	3	1	3	4	4	3	4	4	5	3	4	3	4	4	3	2	4	2	1	3	2	2	
<b>103</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	1	4	5	5	4	5	5	4	5	3	3	4	2	2	2	4	4	1	4	2	
<b>104</b>	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	2	2	5	3	3	1	5	5	3	1	5	5	
<b>105</b>	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	2	3	2	3	2	3	4	4	

<b>106</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	2	2	2	4	1
<b>107</b>	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5
<b>108</b>	5	2	2	4	4	1	4	1	5	4	5	5	1	2	1	5	5	4	4	5	3	4	3	1	3	4	4	3	4	1	1	1	5	4
<b>109</b>	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	3	3	1	4	3
<b>110</b>	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	1	5	5
<b>111</b>	4	3	4	2	3	4	3	3	4	4	5	4	3	1	2	4	4	3	4	2	2	4	3	3	4	3	1	1	2	3	2	4	4	4
<b>112</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	4
<b>113</b>	5	5	5	2	2	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4
<b>114</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
<b>115</b>	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	2	4	5	5
<b>116</b>	3	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	3	4	5
<b>117</b>	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	3	4	3	2	5	4	3	5	4	5	4	5	3	5	4	5	3	3	2	2	3	3	3
<b>118</b>	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	2	4	5	2	4	5	4	5
<b>119</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
<b>120</b>	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	2	4	3	5	4	4	3	4
<b>121</b>	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	2	4	2	3	5	4	3	4
<b>122</b>	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	1	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	2	2	3	5	5	5
<b>123</b>	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	4
<b>124</b>	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
<b>125</b>	5	4	4	4	2	4	4	3	4	5	4	5	4	2	1	4	4	4	5	1	2	3	1	1	4	5	4	4	1	1	4	1	5	3
<b>126</b>	5	1	2	2	2	2	3	3	5	2	4	3	3	1	1	4	3	2	2	4	3	3	4	4	3	4	4	1	1	1	1	1	4	3
<b>127</b>	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	2	3	5	5	5
<b>128</b>	4	3	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	3	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	3	2	3	2	2	2	4	3
<b>129</b>	5	3	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	2	2	2	2	4	3
<b>130</b>	4	4	4	4	4	5	5	4	2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4
<b>131</b>	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	4	1	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	2	4	4	2	4	4
<b>132</b>	3	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	1	1	4	4	3	4	1	1	3	1	4	5	5	1	5	1	1	1	1	4	5

<b>133</b>	4	4	4	3	2	4	5	4	4	4	4	3	4	1	1	4	4	2	4	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	2	4	4	4	3
<b>134</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	1	4	3	4	4	3
<b>135</b>	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	3	2	4	4	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2
<b>136</b>	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4
<b>137</b>	5	4	5	4	5	4	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4
<b>138</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	2	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4
<b>139</b>	5	5	5	2	4	1	5	5	5	5	5	4	3	1	5	5	5	1	1	5	5	5	1	1	5	5	1	4	1	1	1	1	3	4
<b>140</b>	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	1	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	2	4
<b>141</b>	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4
<b>142</b>	5	4	5	3	5	2	5	5	5	3	5	3	1	1	1	5	3	4	4	5	5	4	5	2	5	5	2	1	1	1	1	1	5	3
<b>143</b>	1	2	1	1	1	2	2	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	3	4	5	4	5	4	5
<b>144</b>	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	3	1	3	4	4	3	4	4	5	3	4	3	4	4	3	2	4	2	1	3	2	2
<b>145</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	1	4	5	5	4	5	5	4	5	3	3	4	2	2	2	4	4	1	4	2
<b>146</b>	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	2	2	5	3	3	1	5	5	3	1	5	5
<b>147</b>	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	2	3	2	3	2	3	4	4
<b>148</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	2	2	2	4	1
<b>149</b>	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5
<b>150</b>	5	2	2	4	4	1	4	1	5	4	5	5	1	2	1	5	5	4	4	5	3	4	3	1	3	4	4	3	4	1	1	1	5	4
<b>151</b>	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	3	3	1	4	3
<b>152</b>	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	1	5	5
<b>153</b>	4	3	4	2	3	4	3	3	4	4	5	4	3	1	2	4	4	3	4	2	2	4	3	3	4	3	1	1	2	3	2	4	4	4
<b>154</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	4
<b>155</b>	5	5	5	2	2	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4
<b>156</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
<b>157</b>	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	2	4	5	5
<b>158</b>	3	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	3	4	5
<b>159</b>	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	3	4	3	2	5	4	3	5	4	5	4	5	3	5	4	5	3	3	2	2	3	3	3

160	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	2	4	5	2	4	5	4	5
161	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
162	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	2	4	3	5	4	4	3	4	
163	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	2	4	2	3	5	4	3	4	
164	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
165	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	1	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	2	2	3	5	5	5	
166	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	
167	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	
168	3	3	5	1	2	2	5	5	3	5	5	2	3	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	2	1	2	3	3	3	
169	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	
170	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	
171	4	5	4	3	5	3	4	3	4	5	5	3	5	2	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	1	1	4	4	3	
172	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	
173	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	3	5	2	3	5	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	1	1	4	4	5	
174	5	3	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	
175	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	3	5	2	3	5	4	4	4	3	3	3	5	3	4	4	4	4	3	1	1	4	4	3	
176	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	
177	5	4	4	3	5	3	4	4	4	5	5	3	5	2	3	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	1	1	4	4	4	
178	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	
179	5	4	4	3	5	3	4	3	4	5	4	3	5	2	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	1	1	4	4	4	
180	5	3	5	4	4	5	3	4	4	5	5	4	3	3	4	5	4	3	4	4	3	3	1	3	4	4	4	4	5	2	3	4	5	3	
181	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	3	3	4	4	3	
182	5	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	1	3	5	4	5	4	5	2	3	4	5	5	
183	4	4	5	4	3	4	5	5	3	5	4	3	3	4	3	4	4	3	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	
184	5	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	3	1	3	4	4	4	4	5	2	4	4	5	4	
185	4	5	5	4	3	4	5	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	3	3	4	4	3	
186	5	4	3	3	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	1	3	4	4	4	4	5	2	3	4	5	4	

<b>187</b>	4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	3	3	4	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	3	
<b>188</b>	5	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	3	4	4	4	4	5	2	3	4	5	4		
<b>189</b>	5	4	5	4	3	4	5	5	3	5	4	3	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	3	
<b>190</b>	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4		
<b>191</b>	3	3	5	1	2	2	5	5	3	5	5	2	3	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	2	1	2	3	3	3	
<b>192</b>	5	5	4	5	3	4	4	4	2	5	5	2	3	3	4	5	5	5	3	4	2	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	
<b>193</b>	4	4	4	1	1	4	3	5	4	5	5	5	1	1	2	4	4	3	2	1	1	2	1	2	1	3	4	2	2	1	1	1	4	2	
<b>194</b>	4	5	4	4	5	4	4	4	2	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4
<b>195</b>	4	4	4	1	1	4	3	5	4	5	5	5	1	1	1	4	4	3	1	1	1	1	1	1	3	4	2	2	1	1	1	4	2		
<b>196</b>	3	5	4	4	5	4	4	4	2	3	4	2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	
<b>197</b>	5	5	4	5	3	4	4	4	2	5	5	2	3	3	4	5	5	5	3	4	2	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	
<b>198</b>	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
<b>199</b>	3	3	5	1	2	2	5	5	3	5	5	2	3	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	2	1	2	3	3	3	
<b>200</b>	4	5	5	3	3	4	5	4	4	5	5	3	3	2	3	5	5	3	1	4	4	2	1	4	4	5	4	4	3	2	1	4	5	4	
<b>201</b>	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	
<b>202</b>	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	1	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	2	2	3	5	5	5	
<b>203</b>	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	
<b>204</b>	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
<b>205</b>	3	3	5	1	2	2	5	5	3	5	5	2	3	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	2	1	2	3	3	3	
<b>206</b>	5	5	4	5	3	4	4	4	2	5	5	2	3	3	4	5	5	5	3	4	2	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	
<b>207</b>	5	4	5	3	3	4	5	4	4	4	5	3	2	2	3	5	5	3	1	4	4	2	1	4	3	5	4	4	3	2	1	4	5	4	
<b>208</b>	3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	1	4	4	4	5	5	4	5	3	5	4	4	3	5	3	4	4	4	3	2	4	5	3	
<b>209</b>	4	5	5	3	3	4	5	4	4	4	5	2	2	2	3	5	4	3	1	4	4	2	1	4	4	5	5	5	3	2	2	4	4	4	
<b>210</b>	3	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	1	4	2	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	3	3	5	4	4	3	2	4	4	3	
<b>211</b>	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	2	2	4	3	4	5	3	1	4	4	2	1	4	4	5	4	4	3	2	1	5	5	5	
<b>212</b>	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	1	4	2	4	5	5	4	5	3	5	4	4	3	5	3	4	4	4	3	2	4	5	3	
<b>213</b>	5	5	5	3	3	4	5	4	4	4	5	2	2	3	3	5	4	3	1	4	4	2	1	4	4	5	4	4	3	2	1	3	4	5	

## Anexo 9. Resolución de designación de jurados de tesis



### RESOLUCIÓN DECANAL N° 521-2022/UNTUMBES-FCCEE

Tumbes, 10 de noviembre de 2022

**VISTO:** El correo institucional que contiene el INFORME N° 145-2022/UNTUMBES-FCCEE-UI-P de fecha 03 de noviembre de 2022, presentado por el Presidente miembro de la Unidad de Investigación, en donde se designa el Jurado Evaluador del Proyecto de Tesis denominado: **"Estilos de liderazgo y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de la provincia de Zarumilla, Perú 2022"**, presentado por el Bachiller en Administración, **KENNER GUSTAVO VELIZ MIRANDA**, y;

#### CONSIDERANDO:

Que, en concordancia con lo establecido en el artículo 32° de la Ley Universitaria 30220, artículo 26° del Estatuto de la Universidad Nacional de Tumbes y el artículo 31° del Reglamento General de la UNTUMBES, las Facultades son unidades de formación académica, profesional y de gestión. En ellas se estudia una o más disciplinas según la afinidad de sus contenidos y objetivos. Tiene como finalidad el fomento de la cultura, del arte y el deporte; la formación científica y humanística, la producción de bienes y/o prestación de servicios, y la responsabilidad social universitaria;

Que, en el nuevo Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Tumbes en su artículo 12° establece la designación del jurado propuesto, emitiéndose una copia de la misma a cada integrante conjuntamente con un ejemplar del proyecto presentado. El jurado tendrá un plazo máximo de quince (15) días para efectuar la revisión y emitir su informe con las observaciones efectuadas;

Que, mediante correo institucional, los señores miembros de la Unidad de Investigación alcanzan el Acta de Trabajo para Dictaminar Proyecto de Tesis, de fecha, 26 de octubre de 2022, indicando que no se han presentado observaciones del Proyecto de Tesis mencionado en el visto, por lo que el mismo debe continuar con el trámite que corresponda de conformidad con el artículo 12° y 13° del nuevo Reglamento de Grados y Títulos;

Que, en consecuencia, la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas, propone el Jurado evaluador para el Proyecto de Tesis, el mismo que se consigna en la parte resolutive;

Que, la señora Decana de la Facultad, en uso de las atribuciones que le son conferidas en la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad Nacional de Tumbes;

#### RESUELVE:

**ARTÍCULO 1°.** – DESIGNAR, como miembros del Jurado Calificador del Proyecto de Tesis denominado: **"Estilos de liderazgo y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de la provincia de Zarumilla, Perú 2022"**, a los siguientes docentes:

Dra. Santos Isabel Ramírez Núñez	(Presidente)
Dr. Luis Jhony Caucha Morales	(Secretario)
Mg. Jhony Christian Gonzales Palomino	(Vocal)

**ARTÍCULO 2°.** -RATIFICAR, al Docente Mg. Ghentis Amilcar Ezcuma Zavaleta, como **Asesor**, para la Elaboración del Proyecto de Tesis que desarrolla el Bachiller en Administración, **KENNER GUSTAVO VELIZ MIRANDA**.

**ARTÍCULO 3°.** – EXHORTAR, a los miembros del Jurado, dar cumplimiento a lo indicado en los artículos desde el 13° hasta el 25° del nuevo Reglamento de Grados y Títulos.

Dado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, a los diez días del mes de noviembre del dos mil veintidós.

**REGÍSTRESE Y COMUNÍQUESE.** - (FDO) Mg. ISABEL CRISTINA TANG SERQUÉN DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS DE LA UNTUMBES (FDO) Dr. EMILIO MÁXIMO VERA NAMAY SECRETARIO ACADÉMICO.

C.c:  
VRACAD  
DECANA  
JUR CAL  
UNIDAD INV. FCE  
ASESOR  
INT.  
ARCH.

Dr. Emilio Máximo Vera Namay  
Secretario Académico

**Anexo 10. Instrumento para la variable liderazgo**

**CUESTIONARIO MULTIFACTOR DE LIDERAZGO (MLQ)  
Forma 5X Corta. Hetero evaluación (Bass y Avolio 2004)**

**INSTRUCCIONES**

Este cuestionario sirve para describir la forma de dirigir o liderar en el trabajo de la persona que está por encima de usted en la empresa (su jefe/a o mando) tal como usted. Por favor, responda todas las preguntas que aparecen a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma completamente ANÓNIMA. Si alguna le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no la responda.

En las siguientes paginas se presentas 36 afirmaciones. Piense si lo que dice cada frase se ajusta a lo que su jefe/a o mando suele hacer en su trabajo. Use la siguiente escala para dar sus respuestas, marcando lo que elija con una cruz o un círculo.

*¿Con qué frecuencia hace usted en su trabajo lo que dice cada frase?*

1	2	3	4	5
Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre

**PREGUNTAS**

	Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
1. Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.	1	2	3	4	5
2. Acostumbra a evaluar de forma critica las creencias y supuestos para ver si son apropiados.	1	2	3	4	5
3. Trata de no intervenir en los problemas hasta que se vuelven serios.	1	2	3	4	5
4. Presta atención a aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, fallos o desviaciones con respecto a la norma esperada)	1	2	3	4	5
5. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo.	1	2	3	4	5
6. Nos habla de sus valores y creencias más importantes.	1	2	3	4	5
7. Está ausente cuando se le necesita.	1	2	3	4	5
8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.	1	2	3	4	5
9. Habla del futuro con optimismo.	1	2	3	4	5
10. Me siento orgulloso/a de trabajar con el/ella.	1	2	3	4	5
11. Señala de forma concreta quien es el responsable de lograr unos determinados objetivos de cumplimiento.	1	2	3	4	5
12. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar.	1	2	3	4	5
13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que debemos alcanzar.	1	2	3	4	5
14. Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos.	1	2	3	4	5

	Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
15. Dedicar tiempo a la enseñanza y a la formación.	1	2	3	4	5
16. Dejar claro lo que podemos recibir si se consiguen los objetivos.	1	2	3	4	5
17. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto, no lo arregles".	1	2	3	4	5
18. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante.	1	2	3	4	5
19. Me trata como una persona individual y no como un miembro de un grupo.	1	2	3	4	5
20. Deja que los problemas se vuelvan más crónicos antes de actuar	1	2	3	4	5
21. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	1	2	3	4	5
22. Concentra toda su atención en resolver los problemas, errores o quejas.	1	2	3	4	5
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones.	1	2	3	4	5
24. Hace un seguimiento de los errores que se producen.	1	2	3	4	5
25. Da muestras de poder y confianza en sí mismo/a.	1	2	3	4	5
26. Presenta una convincente visión de futuro.	1	2	3	4	5
27. Comunica a la gente a su cargo los fracasos con el fin de superarlos.	1	2	3	4	5
28. Evita tomar decisiones.	1	2	3	4	5
29. Considera que cada uno de los miembros del equipo tenemos diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones.	1	2	3	4	5
30. Me ayuda a contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes.	1	2	3	4	5
31. Me ayuda a mejorar mis capacidades.	1	2	3	4	5
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado.	1	2	3	4	5
33. Se retrasa en responder a las cuestiones urgentes.	1	2	3	4	5
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar.	1	2	3	4	5
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	1	2	3	4	5
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos.	1	2	3	4	5

Tomado de Bass y Avolio (2004)

## **Anexo 11. Instrumento para la variable motivación.**

### **CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN DE HERZBERG**

#### **Factores intrínsecos y extrínsecos según Herzberg**

**INSTRUCCIONES:** A continuación, encontrará una serie de proposiciones con relación a la motivación que recibe en la institución. Se solicita su respuesta sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X el número que corresponda a su respuesta cuan de acuerdo se encuentra con las proposiciones, tomando de ejemplo la tabla siguiente:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	Proposiciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos.	1	2	3	4	5
2	El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades.	1	2	3	4	5
3	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	1	2	3	4	5
4	Mi jefe reconoce por una labor bien realizada.	1	2	3	4	5
5	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.	1	2	3	4	5
6	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.	1	2	3	4	5
7	Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
8	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.	1	2	3	4	5
9	Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio.	1	2	3	4	5
10	Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.	1	2	3	4	5
11	Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad.	1	2	3	4	5
12	Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.	1	2	3	4	5
13	Existen oportunidades de hacer línea de carrera.	1	2	3	4	5
14	Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.	1	2	3	4	5

15	En mi centro de trabajo cumplen con los convenios y leyes laborales.	1	2	3	4	5
16	Me siento conforme con mi horario laboral.	1	2	3	4	5
17	Entiendo claramente la misión y visión de la organización.	1	2	3	4	5
18	Mi organización difunde sus políticas y procedimientos.	1	2	3	4	5
19	Me siento conforme con las normas y políticas institucionales.	1	2	3	4	5
20	Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.	1	2	3	4	5
21	Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
22	La gerencia es competente en llevar el servicio.	1	2	3	4	5
23	Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo.	1	2	3	4	5
24	Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.	1	2	3	4	5
25	Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.	1	2	3	4	5
26	Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores.	1	2	3	4	5
27	Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente.	1	2	3	4	5
28	Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.	1	2	3	4	5
29	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.	1	2	3	4	5
30	Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo	1	2	3	4	5
31	Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo.	1	2	3	4	5
32	Recibo los beneficios de acuerdo a ley.	1	2	3	4	5
33	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
34	Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5

Tomado de Herzberg (1966)

**Sexo:** Femenino  Masculino

**Edad:**

**Condición laboral:** Nombrado  Contratado  Tercero

**Tiempo laborando en la institución:** Menor a 1 año  Entre 1 y 5 años  Mayor a 5 años

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

## Anexo 12. Solicitud para aplicación de encuestas

"AÑO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANÍA NACIONAL"

ASUNTO: SOLICITO AUTORIZACIÓN

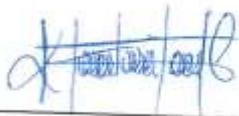
A: **ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MATAPALO  
SANTIAGO CORDOVA RUIZ**

Yo, Kenner Gustavo Veliz Miranda, ciudadano peruano, identificado con DNI N° 77669106, domiciliado en Jr. San Martín 303 – La Palma, ante usted me presento y expongo lo siguiente:

Que, habiendo obtenido el grado de Bachiller en Administración, egresado de la Universidad Nacional de Tumbes, y actualmente encontrándome realizando mi Proyecto de Tesis denominado "Estilos de liderazgo y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de la provincia de Zarumilla", el cual es requisito para obtener el grado de Licenciado en Administración, **le solicito me brinde autorización mediante documento para poder aplicar un cuestionario tipo encuesta** en la institución en la cual usted está al mando, con la finalidad de conocer la cantidad de trabajadores que laboran en su municipio, anexo el modelo de encuesta a aplicar.

Aprovechando para expresarle mis muestras de estima y consideración.

Atentamente:



**Kenner Gustavo Veliz Miranda**

DNI N°: 77669106

Celular: 929610627

E-mail: [velizmiranda00@gmail.com](mailto:velizmiranda00@gmail.com)



05

**"AÑO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANÍA NACIONAL"**

**Municipalidad Distrital de Papayal**  
Ley 9067 - 25 - 11 - 09  
Trámite Documentario

Reg. E-901 Folio N° 05  
Fecha Ingreso 02/12/22 Hora 12:50 p.m.  
~~Comprobante~~

**ASUNTO: SOLICITO AUTORIZACIÓN**

A: **ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAPAVAL**  
**WILSON COLLANTES MOGOLLÓN**

**Municipalidad Distrital de Papayal**  
Ley N° 9067 del 25-11-1942  
**Oficina Municipal**  
Reg.: 9863 Folio N°  
Fecha de Ingreso 02/12/22 Hora 3:45  
Recibido: 

Yo, Kenner Gustavo Veliz Miranda, ciudadano peruano, identificado con DNI N° 77669106, domiciliado en Jr. San Martín 303 – La Palma, ante usted me presento y expongo lo siguiente:

Que, habiendo obtenido el grado de Bachiller en Administración, egresado de la Universidad Nacional de Tumbes, y actualmente encontrándome realizando mi Proyecto de Tesis denominado "Estilos de liderazgo y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de la provincia de Zarumilla", el cual es requisito para obtener el grado de Licenciado en Administración, le **solicito me brinde autorización mediante documento para poder aplicar un cuestionario tipo encuesta** en la institución en la cual usted está al mando, con la finalidad de conocer la cantidad de trabajadores que laboran en su municipio, anexo el modelo de encuesta a aplicar.

Aprovechando para expresarle mis muestras de estima y consideración.



Atentamente:

*Gustavo Veliz Miranda*  
*Celular A RR-HH*

**Kenner Gustavo Veliz Miranda**

DNI N°: 77669106

Celular: 929610627

E-mail: [velizmiranda00@gmail.com](mailto:velizmiranda00@gmail.com)

### Anexo 13. Autorización para aplicación de encuesta.



**MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAPAYAL**  
Creado Por Ley N° 9667 del 25 - 11 - 1942



"AÑO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANIA NACIONAL"

Papayal, 06 de diciembre del 2022

#### OFICIO N° 439-2022-MDP-ALC.

SEÑOR  
**KENNER GUSTAVO VELIZ MIRANDA**  
Domicilio Jr. San Martín # 303 – La Palma  
Distrito de Papayal, Provincia de Zarumilla, Región Tumbes  
Presente. -

Asunto : Respuesta a solicitud de autorización  
Referencia : SOLICITUD DE REGISTRO N° E-901-2022, de fecha 02/12/22

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para expresarle mi cordial saludo a nombre de la Municipalidad Distrital de Papayal, que me honro en representar, y a la vez, en atención al documento de la referencia se hace de conocimiento que es procedente lo solicitado, sobre la autorización para que pueda aplicar su encuesta denominada Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) forma 5X corta. Hetero evaluación (Bass y Avolio 2004), en merito a los argumentos expuestos en el documento de la referencia, el mismo que se adjunta a la presente.

Sin otro particular, hago propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi mayor estima y afecto personal.

Atentamente,

  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAPAYAL  
Prof. Wilson A. Torres Magallanes  
ALCALDE