# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

## ESCUELA DE POSGRADO

### MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA SALUD CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LOS SERVICIOS DE SALUD

# Liderazgo y motivación laboral en el personal de salud de la Microred de Pampa Grande-Tumbes, 2024

**TESIS**

**Para optar el grado académico de Maestra en Ciencias de la Salud con mención en Gerencia de Servicios de Salud**

**Autora:**

**Br. Keily Rosmery, Alverca Moreto**

**Tumbes – Perú**
**2025**

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

## ESCUELA DE POSGRADO

### MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA SALUD CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LOS SERVICIOS DE SALUD

**Liderazgo y motivación laboral en el personal de salud de la Microred de Pampa Grande-Tumbes, 2024**

**TESIS aprobada en forma y estilo por:**

Dra. Maritza Asunción Purizaga Sorroza **(Presidente)**

Dra. Lilia Jannet Saldarriaga Sandoval **(Secretaria)**

Mg. Balgélica Antazara Cervantes Rujel **(Vocal)**

**Tumbes – Perú**

**2025**

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

## ESCUELA DE POSGRADO

### MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA SALUD CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LOS SERVICIOS DE SALUD

# Liderazgo y motivación laboral en el personal de salud de la Microred de Pampa Grande-Tumbes, 2024

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


**Br. Alverca Moreto Keily Rosmery (Autor)** _____

**Mg. Balgélica A. Cervantes Rujel (Asesor)** _____


**Tumbes – Perú**

**2025**

*"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"*

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Tumbes, a los veinte siete días del mes de octubre del dos mil veinticinco, siendo las dieciséis horas y cero minutos, en el aula N° 2 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, se reunieron los miembros del jurado calificador constituido con la **RESOLUCIÓN Nº 288-2024/UNTUMBES-EPG-D,** del seis de **setiembre del dos mil veinticuatro**, presidido por la **Dra. Maritza Asunciona Purizaga Sorroza e integrado por e la Dra. Lilia Jannet Saldarriaga Sandoval** (Secretaria) y el **Mg. Balgélica Antazara Cervantes Rujel** (vocal y asesor).

Instalado el jurado, se procedió a la evaluación, deliberación y calificación del acto de la sustentación de la tesis titulada: "**Liderazgo y motivación laboral en el personal de salud de la microred de pampa grande-Tumbes, 2024";** presentada por la **Br. Keily Rosmery Alverca Moreto,** del programa de Maestría en Ciencias de la Salud con mención en Gerencia de los Servicios de Salud.

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte de la sustentante y después de la correspondiente, deliberación el jurado, conforme a lo normado en el artículo N° 111 del Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes, declara a la egresada **APROBADA**, con el calificativo de **BUENO.**

Por lo anterior, la sustentante está expedita para iniciar los trámites correspondientes y conducentes a la obtención del grado académico de Maestra en Ciencias de la Salud con mención en Gerencia de Servicios de Salud, en conformidad con lo normado en la Ley Universitaria N° 30220, el Texto Único Ordenado del Estatuto, El Reglamento General, el Reglamento General de Grados Títulos y el Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

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

Tumbes, 27 de octubre 2025.

**Dra. Maritza Asunciona Purizaga Sorroza**
Presidenta
DNI 00219261
https://orcid.org/0000-0002-7666-8379

**Dra. Lilia Jannet Saldarriaga Sandoval**
**Secretaria**
DNI 16631889
https://orcid.org/0000-0002-1773-6669

**Mg. Balgélica Antazara Cervantes Rujel**
(vocal y asesor)
DNI 29645154
https://orcid.org/0000-0002-3629-6013

C.c.
Jurado de Tesis
Interesado
Unidad de Investigación.
Archivo (Director EPG).

# Liderazgo y motivación laboral en el personal de salud de la Microred de Pampa Grande-Tumbes, 2024

*por* Alverca Moreto Keily Rosmery

Mg. Balgélica Antazara Cervantes Rujel
(asesor)

---

**Fecha de entrega:** 07-nov-2025 10:58a. m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2411384557

**Nombre del archivo:** INFORME_N_03_LIDERAZGO_Y_MOTIVACIÓN-_KEILY_ALVERCA_MORETO._TURNITIN_-REPOSTORIO-2.docx (1.52M)

**Total de palabras:** 12627

**Total de caracteres:** 70674

Liderazgo y motivación laboral en el personal de salud de la Microred de Pampa Grande-Tumbes, 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

| 11% | 11% | 4% | % |
|---|---|---|---|
| INDICE DE SIMILITUD | FUENTES DE INTERNET | PUBLICACIONES | TRABAJOS DEL ESTUDIANTE |

FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|---|---|---|
| 1 | repositorio.untumbes.edu.pe<br>Fuente de Internet | 4% |
| 2 | repositorio.ucv.edu.pe<br>Fuente de Internet | 2% |
| 3 | hdl.handle.net<br>Fuente de Internet | 1% |
| 4 | repositorio.unapiquitos.edu.pe<br>Fuente de Internet | 1% |
| 5 | repositorio.uwiener.edu.pe<br>Fuente de Internet | 1% |
| 6 | www.coursehero.com<br>Fuente de Internet | <1% |
| 7 | www.dspace.uce.edu.ec<br>Fuente de Internet | <1% |
| 8 | repositorio.uss.edu.pe<br>Fuente de Internet | <1% |
| 9 | alicia.concytec.gob.pe<br>Fuente de Internet | <1% |
| 10 | www.buenastareas.com<br>Fuente de Internet | <1% |
| 11 | renati.sunedu.gob.pe<br>Fuente de Internet | <1% |
| 12 | www.revistaagora.com<br>Fuente de Internet | <1% |
| 13 | editorial.uniamazonia.edu.co<br>Fuente de Internet | <1% |
| 14 | apirepositorio.unu.edu.pe<br>Fuente de Internet | <1% |
| | repository.ces.edu.co | |

**Mg. Balgélica Antazara Cervantes Rujel**
(asesor)

| | | |
|---|---|---|
| 15 | Fuente de Internet | <1 % |
| 16 | repositorio.ujed.mx<br>Fuente de Internet | <1 % |
| 17 | es.slideshare.net<br>Fuente de Internet | <1 % |
| 18 | lasperseverantes-liderazgogerencial.blogspot.com<br>Fuente de Internet | <1 % |
| 19 | mw.ageditor.ar<br>Fuente de Internet | <1 % |
| 20 | Ortiz Ramirez, Benjamin J.. "Estilos de liderazgo y rendimiento organizacional en la industria del turismo de Puerto Rico: la percepción de los empleados de primera línea bajo liderazgo autocrático, autoritario, paternalista y directivo, y cómo esto afecta su desempeño y bienest.", Universidad Ana G Méndez - Gurabo<br>Publicación | <1 % |
| 21 | scholar.archive.org<br>Fuente de Internet | <1 % |
| 22 | assets-eu.researchsquare.com<br>Fuente de Internet | <1 % |
| 23 | repositorio.unasam.edu.pe<br>Fuente de Internet | <1 % |
| 24 | repositorio.upla.edu.pe<br>Fuente de Internet | <1 % |
| 25 | Banda Choquenaira, Ronald. "Inteligencia emocional y gestión administrativa del personal directivo en la Escuela Profesional de Educación Primaria - UNSAAC, filial Canas Cusco", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)<br>Publicación | <1 % |
| 26 | repositorio.utn.edu.ec<br>Fuente de Internet | <1 % |
| 27 | rest-dspace.ucuenca.edu.ec<br>Fuente de Internet | <1 % |

Mg. Balgélica Antazara Cervantes Rujel
(asesor)

| | | |
|---|---|---|
| 28 | t4.oecd.org<br>Fuente de Internet | <1 % |
| 29 | www.salusplay.com<br>Fuente de Internet | <1 % |
| 30 | Rodriguez, Julissa Larios. "Evaluation of Recycled Plastics in Asphalt Mixtures.", University of Nevada, Reno<br>Publicación | <1 % |
| 31 | latam.redilat.org<br>Fuente de Internet | <1 % |

**Mg. Balgélica Antazara Cervantes Rujel**
(asesor)

| | | | |
|---|---|---|---|
| Excluir citas | Activo | Excluir coincidencias | < 15 words |
| Excluir bibliografía | Activo | | |

# DEDICATORIA

*A Dios, por ser mi guía constante en cada paso de este camino, por darme fortaleza en los momentos de incertidumbre y sabiduría en los desafíos.*

*A mis padres Isolina y Adelmo, por ser el pilar de mi vida, por su amor incondicional, sus sacrificios y su apoyo constante, gracias por enseñarme el valor del esfuerzo, la perseverancia y la humildad.*

*A Luz que, aunque ya no está físicamente conmigo, su amor, sus enseñanzas y sus palabras de aliento siguen iluminando mi camino.*

*Keily*

# AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a los distinguidos miembros del jurado por su valioso tiempo, dedicación y aportes en la evaluación de mi tesis. Sus observaciones y sugerencias han sido fundamentales para enriquecer este trabajo, y su guía me inspiró seguir creciendo profesionalmente.

Con profunda estima y reconocimiento extiendo mi más sincero agradecimiento a mi asesora de Tesis a la profesora Mg. Balgélica A. Cervantes Rujel, su inestimable guía ha sido un pilar fundamental y enriquecimiento de esta investigación.

# ÍNDICE

**RESUMEN** ..... xiii
**ABSTRACT** ..... xiv
**I. INTRODUCCIÓN** ..... 15
**II. ESTADO DEL ARTE** ..... 19
**2.1. Revisión literaria** ..... 19
**2.2. Antecedentes de estudio** ..... 26
**III. MATERIAL Y METODOS** ..... 30
**3.1. Localidad y período de ejecución** ..... 30
**3.2. Tipo y diseño de estudio** ..... 30
**3.3. Población, Muestra y Muestreo** ..... 31
**3.4. Criterios de selección** ..... 31
**3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos** ..... 32
**3.6. Procedimientos de recolección de datos** ..... 34
**3.7. Plan de procesamiento y análisis de datos** ..... 34
**3.8. Validación y confiabilidad del instrumento** ..... 34
**3.9. Consideraciones éticas** ..... 35
**IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN** ..... 37
**4.1. Resultados** ..... 37
**4.2. Discusión** ..... 43
**V. CONCLUSIONES** ..... 50
**VI. RECOMENDACIONES** ..... 51
**VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS** ..... 52
**VIII. ANEXOS** ..... 57

# ÍNDICE DE TABLAS Y/O CUADROS


| | | Pág. |
|---|---|---|
| **Tabla N°01:** | Datos sociodemográficos del en el personal de salud de la Microred de Pampa Grande-Tumbes, 2024 | 32 |
| **Tabla N°02:** | Estilos de liderazgo visionario, transaccional, carismático, transformacional en el personal de salud de la Microred de Pampa Grande-Tumbes, 2024 | 33 |
| **Tabla N°03:** | Motivación laboral extrínseca e intrínseca en el personal de salud de la Microred de Pampa Grande-Tumbes, 2024 | 34 |
| **Tabla N°04:** | Relación entre los estilos de liderazgo y motivación laboral en el personal de salud de la Microred de Pampa Grande-Tumbes, 2024 | 35 |

# RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo general identificar la relación entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral en el personal de salud de la Microred de Pampa Grande, Tumbes, 2024. Los objetivos específicos eran describir los estilos de liderazgo predominantes y evaluar los grados de motivación laboral. El estudio utilizó una metodología cuantitativa caracterizada por un marco no experimental, transversal y correlacional. La muestra estuvo conformada por 101 trabajadores de salud, a quienes se aplicaron cuestionarios validados y confiables (alfa de Cronbach 0,814 para liderazgo y 0,735 para motivación). Los resultados mostraron que el estilo de liderazgo transaccional fue el predominante 76 % en nivel fuerte, seguido del visionario 73 %, el carismático 69 % y el transformacional 66 %. En cuanto a la motivación laboral, la mayoría presentó un nivel medio en motivación extrínseca 58 % y un nivel fuerte en motivación intrínseca 56 %. Se encontró una relación estadísticamente significativa entre liderazgo y motivación (p = 0,004), confirmando que los estilos de liderazgo ejercidos influyen directamente en la motivación del personal.

**Palabras clave:** Liderazgo, motivación laboral, personal de salud.

# ABSTRACT

The main objective of this study was to identify the relationship between leadership styles and work motivation among healthcare personnel at the Pampa Grande Micro-network, Tumbes, 2024. The specific objectives were to describe the predominant leadership styles, analyze the levels of work motivation, and determine the relationship between both variables. This research followed quantitative, non-experimental, cross-sectional, and correlational design. The sample consisted of 101 healthcare workers, who answered validated and reliable questionnaires (Cronbach's alpha = 0.814 for leadership and 0.735 for motivation). Results indicated that the transactional leadership style was predominant (76% at a strong level), followed by visionary (73%), charismatic (69%), and transformational (66%). Regarding work motivation, most participants reported medium levels of extrinsic motivation (58%) and strong levels of intrinsic motivation (56%). A statistically significant relationship was found between leadership and motivation ($p = 0.004$), confirming that leadership styles directly influence staff motivation.



**Keywords:** Leadership, work motivation, health personne

# I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo en los servicios sanitarios es un componente importante del funcionamiento de las organizaciones. Se trata de un talento estratégico que influye directamente en la satisfacción y la motivación del personal, así como en la calidad de la atención que prestan a los usuarios. Un liderazgo fuerte y eficaz es fundamental, ya que hace que los equipos acepten responsabilidades y trabajen duro para alcanzar los objetivos de la organización y garantizar la seguridad de los trabajadores. Además, sus principales ventajas son que ayuda a las personas a tomar mejores decisiones, fomenta nuevas ideas y estrecha los lazos entre los miembros del equipo, lo que se traduce en un mejor rendimiento y mejores resultados para la empresa (1).

Los sistemas sanitarios de todo el mundo han evolucionado mucho en los últimos diez años. Por ello, se necesitan nuevos modelos de gestión para que los servicios sean más eficientes, eficaces y de mayor calidad. Estos avances han hecho necesaria una reevaluación del liderazgo institucional y la gestión de equipos, lo que plantea importantes cuestiones en materia de formación, incentivos, reconocimiento y compromiso (1). Los recursos humanos eran una gran preocupación en todo el mundo porque muchos profesionales no estaban bien formados y, en muchos casos, no estaban motivados. Este problema se agravó porque los métodos de contratación y formación de nuevos empleados no funcionaban conjuntamente, y las formas de apoyar al personal no funcionaban correctamente (2).

Por lo tanto, era importante que los gerentes a cargo de los centros de salud supieran lo importante que es guiar a las personas para que alcancen su máximo potencial. Esto significaba que los gerentes y líderes tenían que cambiar su forma de operar para adaptarse a las exigencias del presente. Para ello, era necesario asegurarse de que los equipos no solo fueran productivos, sino también dedicados y avanzaran en sus carreras profesionales (3). La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) afirmó que cada vez es más necesario colaborar con los profesionales sanitarios para prestar servicios que satisfagan mejor las necesidades de la población (4).

En este contexto, se reconoce que los profesionales sanitarios pueden ocupar puestos directivos en diversos entornos sanitarios, como centros de salud, hospitales o redes sanitarias más complejas, a lo largo de su carrera profesional. Sin embargo, muchos de ellos solo han recibido formación para trabajar en la atención clínica y, por lo tanto, carecen de las cualidades de gestión y liderazgo que necesitan. Esto significa que muchos excelentes trabajadores sanitarios acaban realizando principalmente tareas administrativas. Este incidente demuestra lo importante que es enseñar a las personas a liderar y gestionar, además de sus habilidades técnicas. Esto mejorará la gestión de las instituciones y la calidad de los servicios sanitarios (4).

El liderazgo, que significa ser capaz de supervisar a las personas y asegurarse de que trabajan para alcanzar los objetivos de la organización, requería el desarrollo de ciertas habilidades, como la perseverancia, la responsabilidad, la delegación, la toma de decisiones justas y la capacidad de trabajar solo y con otros (5). Perú, por otro lado, seguía teniendo problemas de fragmentación de los servicios, excesiva especialización, exceso de tecnología, mala comunicación y falta de coordinación entre los agentes sanitarios. Todos estos problemas estaban causados por una mala administración de la asistencia sanitaria, lo que dificultaba la consecución de los objetivos generales de la actividad médica. Por lo tanto, era evidente que las organizaciones sanitarias necesitaban más de una persona a cargo y más de una persona para introducir cambios con el fin de mejorar (6).

Las personas coincidieron en que los líderes fuertes deben preocuparse por algo más que el éxito de sus empleados; también deben preocuparse por el

crecimiento de la empresa. Los líderes también se encargaban de encontrar y formar a nuevos líderes, lo cual era vital para la salud a largo plazo de la organización. En el ámbito de la asistencia sanitaria, era necesario contar con un liderazgo fuerte y equipos que trabajaran juntos de forma eficaz para resolver los problemas medioambientales y proporcionar una buena atención (7).

Del mismo modo, el liderazgo tenía un efecto directo en la motivación de los empleados, ya que las personas motivadas se dedicaban más a los objetivos de la institución. Sin embargo, la falta de motivación se convirtió en un problema generalizado que perjudicaba tanto la salud como el rendimiento del personal sanitario. Para solucionar este problema, era necesario poner en marcha un plan completo que fomentara mejores condiciones de trabajo, como la independencia, el reconocimiento, las oportunidades de participación y las relaciones sólidas entre los trabajadores. Todo ello contribuyó a que el lugar de trabajo fuera un entorno saludable y duradero (8).

La idea de un salario justo, horarios flexibles y ventajas claramente establecidas en el contrato fueron otros factores que motivaron más a las personas a trabajar. Estos aspectos tuvieron un gran impacto en la satisfacción del personal sanitario, lo que a su vez influyó en la calidad de su trabajo y en su vida personal. Estas modificaciones fortalecieron la relación entre los profesionales y sus instituciones, y también mejoraron los servicios que recibía el público (7).

Perú, y más concretamente la región de Tumbes, pidió que se sacaran a la luz estos problemas en el Centro de Salud de Pampa Grande. Se trata de una pequeña red de proveedores de atención primaria que trabajan juntos en función de la facilidad para llegar hasta allí y de su ubicación. El objetivo del grupo era promover la salud, detener las enfermedades y ayudar a mejorar a las personas a las que se suponía que debían ayudar. Pero el logro de estos objetivos dependía de la calidad del liderazgo de los trabajadores y de su motivación (9).

Era evidente que aquí no había líderes eficaces, lo que empeoraba el ambiente de trabajo y reducía la motivación de las personas. Estos problemas se manifestaban en el hecho de que muchas personas renunciaban, no participaban

en la toma de decisiones, se sentían desmotivadas, discutían con otras personas y no acudían al trabajo. Este tipo de interacciones no solo hacían que el personal fuera menos feliz y saludable, sino que también perjudicaban la calidad del servicio y la opinión que los demás miembros de la comunidad tenían de la institución (10).

El objetivo principal de la investigación fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral entre el personal sanitario de la Microrred Pampa Grande-Tumbes, 2024. Además, se establecieron los siguientes objetivos específicos: identificar los estilos de liderazgo visionario, transaccional, carismático y transformacional que exhibe el personal; y delinear los niveles de motivación laboral, tanto extrínseca como intrínseca, entre los empleados de la institución.

La justificación del estudio se sustentó en distintos niveles. A nivel teórico, permitió enriquecer el marco conceptual existente, al establecer la relación entre estilos de liderazgo y motivación laboral en el ámbito sanitario. Desde el plano práctico, proporcionó evidencias y estrategias que orientaron a los líderes de la institución hacia la mejora del clima laboral y el fortalecimiento del compromiso del personal. En el aspecto social, generó un impacto positivo en la calidad de atención a la población de Pampa Grande, al garantizar un personal motivado y orientado a brindar un servicio eficiente y humano. Finalmente, desde la dimensión metodológica, el estudio se desarrolló con un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional, sustentado en el uso de instrumentos validados, lo que garantizó la confiabilidad y validez de los resultados, además de ofrecer bases sólidas para futuras investigaciones en el área.

La investigación estudió el estilo de liderazgo y la motivación que este ejerce sobre el personal de salud a su cargo. Al establecer estos hallazgos, los líderes y gerentes podrán implementar políticas y prácticas más efectivas basadas en los resultados obtenidos. La aplicación de estos resultados permitirá mejorar los estilos de liderazgo, lo que beneficiará directamente la creación de un ambiente de trabajo más motivador y saludable. Esto, a su vez, impactará positivamente en la gestión del equipo y beneficiará a la población de Pampa Grande, quienes recibirán una atención de mayor calidad, redundando en su bienestar.

# II. ESTADO DEL ARTE

## 2.1. Revisión literaria

Conceptualización del liderazgo: un líder es una persona que influye en los demás y se caracteriza por su inteligencia, capacidad de persuasión, espíritu emprendedor y persuasión. Dilts, por otro lado, dice que el liderazgo es la capacidad de conseguir que otras personas trabajen para alcanzar un objetivo. Hunter va más allá y describe el liderazgo como el «arte» de hacer que los demás trabajen duro para lograr un objetivo que beneficie a todos (11).

Fischman (12) cree que las cualidades personales, las creencias, las habilidades y los talentos de un líder determinan su forma de actuar. También afirma que un líder puede elegir el tipo de estilo de liderazgo que desea adoptar. Uno de ellos es el liderazgo laissez-faire o ausente, que se da cuando no hay comunicación, dirección ni autoridad. Este tipo de liderazgo no funciona tan bien, ya que el líder no está al tanto de lo que ocurre en la organización, lo que ralentiza el crecimiento del equipo.

Liderazgo transaccional: este tipo de líderes están desconectados de la realidad y creen que están haciendo lo que creen que están haciendo. Los estudios demuestran que esta es la peor forma de liderar. Es como conducir un vehículo y mantener constantemente la palanca de cambios en punto muerto. El automóvil no avanzará por mucho que aceleres. Solo produce mucho ruido y muestra lo que el motor es capaz de hacer, pero no se mueve (12).

Bass se refiere al segundo tipo de liderazgo como «liderazgo transaccional». En este tipo de liderazgo, el jefe establece acuerdos con sus trabajadores, exactamente igual que cuando compras cualquier cosa que deseas, como un producto. Del mismo modo, las empresas y los fabricantes obtienen algo a cambio de su dinero. El liderazgo transaccional se da cuando los líderes y los seguidores actúan en función de sus propios intereses a lo largo de estas interacciones. Cada parte intenta conseguir lo que quiere. Este tipo de liderazgo es mejor que el liderazgo laissez-faire, pero no es el mejor (12).

Existen varios estilos de liderazgo en esta misma circunstancia, y hay diferentes formas de clasificarlos. Enrique dice que el liderazgo transaccional, también llamado liderazgo institucional, consiste en supervisar, organizar y conseguir que todo el grupo funcione bien. El liderazgo transaccional es un tipo de liderazgo en el que el líder utiliza incentivos o sanciones para animar a los demás a lograr lo que él quiere. La primera etapa del liderazgo transaccional consiste en llegar a un acuerdo por el que el empleado cede su autoridad sobre sí mismo a la empresa a cambio de un salario y otras ventajas. El liderazgo transaccional se centra en apelar a los intereses propios de los seguidores, inspirarlos y guiarlos (13).

El seguidor del líder transaccional es una persona lógica, motivada por el dinero y otros beneficios o recompensas, cuyas acciones son predecibles. El liderazgo transaccional es un estilo de gestión que se centra en tareas a corto plazo, más que un estilo de liderazgo. Funciona bien en algunos entornos, pero presenta muchos problemas cuando se trata de trabajos creativos o basados en el conocimiento. Max Weber, quien contribuyó al inicio de la sociología contemporánea, planteó esta idea en 1947. En este escenario, las personas que han realizado el mejor trabajo obtendrían aumentos salariales o beneficios. Los líderes transaccionales deben ser desinteresados, ya que saben que sus subordinados funcionan mejor por su cuenta. Para que este método tenga éxito, los empleados deben tener una sólida ética de trabajo que les permita realizar sus tareas sin ayuda (13).

Este tipo de liderazgo se basa en la creencia de que todos los miembros del equipo aceptan hacer lo que dice su líder. El dinero se obtiene a cambio de trabajar y aceptar realizar ciertas tareas que les asigna su supervisor. El líder puede disciplinar a cualquiera que considere que no está haciendo el trabajo como él quiere. El liderazgo transaccional es una forma de gestión más que un auténtico estilo de liderazgo, ya que sirve como guía para el cumplimiento de las responsabilidades inmediatas (14).

Burns desarrolló la idea del liderazgo transformacional tras realizar una investigación cualitativa de las biografías de líderes políticos. Esta idea es la base de los tipos modernos de buen liderazgo. Bass es la persona más conocida por ampliar esta idea al desarrollar la Teoría Multifactorial del Liderazgo. Define el liderazgo en términos de características específicas que se basan en tres aspectos: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire (15).

El liderazgo transformacional se define como aquel liderazgo que crea una visión compartida del futuro entre los miembros de la organización, tiene en cuenta sus cualidades únicas y los motiva para alcanzar las metas y objetivos de la organización (Yammarino y Bass). Pueden conseguir que sus seguidores dejen de lado sus propios intereses y trabajen en favor de los objetivos del grupo (15).

El líder transformacional es lo contrario del líder transaccional. La principal tarea del líder transaccional es establecer un sistema de recompensas basado en el grado de cumplimiento de determinados comportamientos por parte de sus seguidores. El liderazgo transformacional es mejor que el liderazgo transaccional en este sentido. El liderazgo transaccional era la teoría más importante en ese momento, por lo que la mayoría de los modelos creados hasta entonces se basaban en él (16).

Bass afirma que un líder transformador reúne cuatro elementos importantes: (a) influencia idealizada, (b) motivación inspiradora, (c) estimulación intelectual y (d) preocupación personalizada por sus seguidores. Bass ha

definido el liderazgo laissez-faire como aquel tipo de liderazgo que, irónicamente, carece de rasgos transaccionales o transformacionales en el líder. Algunos autores consideran que este tipo de liderazgo es negativo, ya que está sistemáticamente relacionado con las presiones en el lugar de trabajo (16).

Jay Conger afirma que el liderazgo carismático se centra en aquellas acciones de los líderes que hacen que sus trabajadores se sientan más seguros, esperanzados y productivos. Muestra cómo las cualidades de los líderes carismáticos pueden revitalizar las organizaciones tras largos periodos de inactividad y por qué ahora más que nunca necesitamos líderes carismáticos (17). Un tipo de liderazgo que llama mucho la atención es el que tienen ciertas personas debido a sus rasgos únicos o atributos personales, lo que se conoce como carisma. La gente también llama a este tipo de liderazgo «liderazgo motivacional» o «influencia idealizada» (18).

Un buen punto de partida para abordar este tema lo encontramos en el Diccionario de la Real Academia Española (RAE), que afirma que la palabra carisma proviene del latín carisma. Dos autores también son expertos en estos temas, por lo que deben incluirse en las definiciones: Conger y Kanungo consideran a los líderes carismáticos como «héroes» o «campeones» que exhiben un comportamiento extraordinario o poco convencional, y que poseen habilidades únicas para transformar a las personas y cautivarlas hasta el punto de alinearlas completamente con sus objetivos establecidos.

Estos autores afirman que el carisma es un fenómeno atribucional, en el que los seguidores atribuyen cualidades distintivas al líder basándose en su comportamiento y en los resultados vinculados a su personalidad, cultivando así una admiración genuina por su superior jerárquico (18). El liderazgo de servicio, por otro lado, es un tipo de liderazgo que utiliza la energía emocional y espiritual del liderazgo.

El liderazgo en el servicio se manifiesta a través de habilidades excepcionales que hacen que todos los miembros de la organización deseen brindar un

servicio excelente. Berry afirma que las personas que desean ser líderes en el servicio deben trabajar en cuatro habilidades básicas: Según Berry, la visión del servicio es una de las habilidades más importantes que deben cultivar las personas que desean ser líderes. La percepción es la parte fundamental de esta habilidad.

Los líderes del sector servicios consideran que la clave para dirigir un negocio con éxito es ofrecer un servicio excelente. Esta es la principal diferencia que distingue a una empresa de sus competidores en su categoría de mercado. Los ejecutivos del sector servicios están convencidos de que la única forma de competir con éxito es centrarse en la excelencia y la calidad. El deseo de ofrecer un excelente servicio al cliente debe estar presente en todos los niveles de la empresa, desde los más altos hasta los más bajos (15).

Los líderes orientados al servicio creen firmemente en la capacidad de las personas para alcanzar un alto nivel de autorrealización, especialmente aquellas que cuentan con los conocimientos y habilidades adecuados para crear y llevar a cabo un fuerte deseo de triunfar, lo que conduce a grandes resultados. Los líderes que son buenos en el servicio aman su trabajo y hacen lo que quieren porque aman lo que hacen. Están muy motivados para tener éxito, por lo que asumen muchos riesgos, se vuelven muy enérgicos y con visión de futuro, y afrontan la incertidumbre con una fuerte determinación para triunfar. Son auténticos ganadores (19).

Las personas íntegras que ocupan puestos de liderazgo tienen unos sólidos principios morales y éticos. Por ello, siempre hacen lo correcto y actúan de buena fe. Valoran la equidad, la justicia, la constancia y la honestidad tanto con los consumidores internos como con los externos (19). Un líder motivado. La palabra «motivación» deriva del latín «motus», que significa «aquello que mueve a una persona a hacer algo».

La palabra latina motus, que significa «aquello que impulsa a una persona a actuar», es el origen de la expresión «motivación laboral». Por lo tanto, la motivación es el proceso por el cual alguien elige una meta, emplea las

herramientas adecuadas y sigue haciendo algo para alcanzar ese objetivo. Según Santrock, la motivación es el conjunto de factores que influyen en las acciones de las personas. La conducta motivada es fuerte, centrada y duradera (20).

La motivación intrínseca proviene del interior de una persona y se manifiesta cuando hace algo porque le interesa, le gusta o le hace sentir realizada. Tiene que ver con cosas como querer aprender, ser independiente, sentirse competente y ser curioso (20). Este tipo de incentivo hace que los trabajadores sanitarios realicen su trabajo con dedicación y ética, lo que les hace sentirse bien por hacer un buen trabajo. También ayuda a las personas a desarrollar una sólida identidad profesional y una buena actitud hacia los problemas en el trabajo.

La motivación extrínseca es cuando cosas del mundo exterior, como el dinero, los elogios públicos, los ascensos o los premios de una institución, te hacen querer hacer algo. Pérez postula que la motivación extrínseca indica que las ideas en este ámbito pueden clasificarse en dos categorías principales: orientadas al contenido y orientadas al proceso. Las teorías basadas en el contenido centran su análisis en los factores que afectan a la motivación de un individuo antes de realizar una actividad.

También se define como el efecto de la acción o el impulso que ciertos hechos, objetos o acontecimientos tienen sobre las personas, impulsándolas a realizar actividades, pero que provienen del exterior. El individuo que está motivado desde el exterior ve el aprendizaje como una forma de obtener recompensas o evitar el dolor. Por lo tanto, pone mucho énfasis en la importancia de los resultados y en lo que significan (21).

La teoría de Abraham Maslow sobre la motivación humana aclara la relación entre el liderazgo y la motivación (22,23). Esta teoría plantea una jerarquía de cinco necesidades que deben satisfacerse en un orden determinado: 1. Necesidades básicas de alimento, agua y un lugar donde vivir; 2. Necesidades de seguridad: tener suficiente dinero y sentirse seguro; 3. Necesidades

sociales: sentir que se pertenece a un grupo; 4. Necesidades de estima: respeto y reconocimiento; 5. Necesidades de autorrealización: crecer como persona y alcanzar el máximo potencial. El comportamiento de las personas se ve afectado por sus deseos de seguridad, interacción social, autoestima y autorrealización. Esta noción afirma que los individuos poseen una jerarquía de demandas que deben satisfacerse en un orden determinado.

Maslow, por otro lado, destacó la importancia del liderazgo a la hora de satisfacer las necesidades de las personas y lo importante que es en este proceso. Un líder que se preocupa por la salud y la seguridad de su equipo y se asegura de que tengan un lugar de trabajo seguro y saludable influye enormemente en su motivación al satisfacer sus necesidades básicas. Prestar atención a los requisitos básicos permite crear una base sólida que hace que los empleados se sientan seguros y motivados. Un líder eficaz también establece buenas relaciones y fomenta el trabajo en equipo, lo que ayuda a satisfacer las necesidades sociales. Crear una cultura de confianza y apoyo no solo une al equipo, sino que también motiva a todos los empleados (22).

Los líderes que valoran y reconocen el trabajo de sus empleados les ayudan a sentirse bien consigo mismos, ofreciéndoles comentarios constructivos y elogios públicos. Esto aumenta su autoestima, lo que a su vez refuerza su motivación y lealtad hacia la empresa. Darles oportunidades para crecer profesionalmente les ayuda a satisfacer sus necesidades de autorrealización, lo que les proporciona un sentido de propósito y motivación intrínseca (22).

Según la hipótesis de Maslow, la relación entre el liderazgo y la motivación tiene un efecto directo en el rendimiento y la productividad de una organización. Los empleados que están contentos son más propensos a estar motivados y comprometidos. Esto conduce a una mayor productividad y a una mejor calidad del trabajo, ya que los empleados se sienten valorados y felices en el trabajo, lo que motiva a los líderes a dar lo mejor de sí mismos (22).

La teoría de Maslow sobre la motivación humana ofrece una base importante para comprender la relación entre el liderazgo y la motivación, especialmente en lo que respecta al personal sanitario. Esta teoría sostiene que los líderes no solo deben atender las necesidades de su equipo, sino también hacer del lugar de trabajo un buen lugar para trabajar que anime a las personas a ser productivas y motivadas. Un buen líder en el sector sanitario debe saber que satisfacer necesidades básicas como la seguridad y el bienestar emocional es importante para el rendimiento del personal. Al satisfacer estas demandas, los líderes pueden crear un lugar de trabajo en el que las personas se sientan valoradas y motivadas (22).

Además, los líderes pueden impulsar la motivación intrínseca de los trabajadores fomentando una cultura de reconocimiento y estímulo. Esto hace que se comprometan más y aumenta su rendimiento. Esta combinación de liderazgo y motivación es buena tanto para los empleados como para la empresa en su conjunto. Mejora la calidad del servicio y la salud y felicidad generales del equipo. Por lo tanto, según la teoría de Maslow, la relación entre el liderazgo y la motivación es muy importante para el éxito en el sector sanitario. Esto se debe a que los empleados motivados y felices son los que hacen que cualquier negocio funcione bien (23).

## 2.2. Antecedentes de estudio

### A nivel internacional

Garofalo et al. (24), realizaron una investigación en América Latina, publicada en la revista Redilat. El tema del artículo era “El papel del liderazgo en enfermería para mejorar la calidad de los cuidados intensivos”. Esta investigación fue un análisis descriptivo cuantitativo realizado entre el personal de enfermería de la unidad de cuidados intensivos mediante cuestionarios estandarizados. Los resultados indicaron una clara correlación entre un liderazgo eficaz y la mejora de los indicadores de calidad de la atención sanitaria, incluyendo el cumplimiento de los procedimientos, la confianza del personal y la satisfacción de los pacientes. Los autores

concluyeron que mejorar el liderazgo en enfermería es esencial para garantizar la calidad en los cuidados intensivos y la seguridad del paciente.

Por su parte, Quille y Purizaca (25), en 2025presentaron un debate sobre la investigación “Factores que influyen en la motivación laboral del personal sanitario”, que se publicó en la revista peruana Ágora. Se trata de un estudio cuantitativo y descriptivo del personal sanitario de una institución pública. Se utilizó un cuestionario autoadministrado para determinar los atributos individuales y organizativos que influyen en la motivación laboral. Los resultados mostraron que el 56,2 % de los participantes consideraba que factores personales como el reconocimiento, las condiciones laborales y la estabilidad tenían un efecto directo en su motivación. El autor afirmó que para mejorar la motivación laboral es necesario adoptar un enfoque integral que combine incentivos extrínsecos con el fomento de la motivación intrínseca, con el fin de optimizar el rendimiento profesional y la calidad del servicio

Barragán (26), en el año 2024, realizó un estudio documental titulado «Liderazgo y gestión eficaz en la atención primaria de salud» en Bogotá, Colombia. El objetivo era mostrar la importancia de los administradores sanitarios en la atención primaria entre 2018 y 2022. El autor llevó a cabo un examen sistemático de la literatura académica en bases de datos académicas para demostrar que la gestión sanitaria necesita líderes que sean capaces de pensar estratégicamente, llevarse bien con los demás y tomar decisiones. La investigación reveló que es necesario formar a los funcionarios del sector sanitario para garantizar que el tratamiento sea justo, oportuno y centrado en las necesidades del paciente.

Álvarez y Casas (27), en 2022, llevó a cabo un proyecto de investigación titulado “La correlación entre el liderazgo del talento humano y el servicio al cliente en los servicios de salud en Medellín, Colombia”. Su estudio cuantitativo fue descriptivo y recopiló datos mediante un examen registrado, utilizando principalmente búsquedas bibliográficas accesibles en línea, centrándose en el liderazgo como una competencia dentro de las habilidades psicosociales del talento humano en las organizaciones proveedoras de

servicios de salud.  Los resultados indicaron que la primera búsqueda arrojó 100 artículos sobre servicios de salud utilizando los términos “liderazgo” y el operador lógico “AND”.

Los resultados redujeron la cantidad de publicaciones que cumplían los criterios a 70, de las cuales el 30 % eran artículos no científicos. La evaluación concluyente de los resúmenes arrojó 16 textos, lo que representa el 23 % de la muestra, mientras que se descartaron 54 publicaciones, lo que supone el 77 %. Esto dio lugar a una reducción sustancial de las propuestas que no se ajustaban a los objetivos definidos del estudio, cuyo fin era examinar los estilos de liderazgo predominantes en la asistencia sanitaria y su impacto en la calidad de la prestación de dicha asistencia.

Muñoz (28), en su investigación de 2020 titulada «Liderazgo transformacional en la gestión hospitalaria: Chile», utilizó un marco descriptivo y correlacional dentro de una metodología exploratoria, basándose en una muestra de aproximadamente 400 profesionales sanitarios. Los resultados del estudio indican que los líderes o jefes de servicio del Hospital Clínico de la Universidad de Chile son considerados por sus colegas como personas que pueden inspirar admiración, confianza y respeto. Como resultado, crean un fuerte sentimiento de pertenencia a la institución, un fuerte sentido de identidad grupal y una visión compartida y personal del futuro. El liderazgo transformacional es una de las nuevas ideas sobre cómo dirigir una empresa que realmente interesa a la gente. Estos líderes son importantes porque ayudan a la organización a alcanzar el éxito.

**A nivel nacional**

Gutiérrez (29) realizó una investigación en 2022 titulada «El liderazgo transformacional en la motivación laboral del personal neonatal de un hospital nacional de Lima», utilizando una técnica cuantitativa mediante un diseño transversal no experimental. La investigación analizó a 73 personas que trabajaban en la unidad de neonatos. Los resultados muestran que el 58 % de

los empleados considera que el nivel de liderazgo es alto, el 26 % lo considera moderado y el 16 % lo considera bajo. El 58 % de los profesionales neonatales considera que el carisma o la influencia idealizada es muy alta, el 27 % la considera media y el 15 % la considera baja. El 60 % de los trabajadores considera que el nivel de motivación inspiradora es alto, el 26 % lo considera medio y el 14 % lo considera bajo. Por último, el 58 % del personal afirma que el grado de estimulación intelectual es alto, el 27 % lo considera medio y el 15 % lo considera bajo.

Benetre (30) ealizó en 2021 un estudio titulado «Liderazgo y satisfacción laboral entre los profesionales de enfermería del Centro de Salud Aparicio Pomares - Huánuco», utilizando una metodología de investigación descriptiva-correlacional con una muestra de 39 profesionales de enfermería. Los resultados indican que el liderazgo se encuentra en un nivel aceptable en cuanto a la satisfacción laboral, con un 15 % de los participantes que informan de un nivel alto. En el 35 % de los casos, cuando el liderazgo se encuentra en un nivel medio, la satisfacción laboral también es media. En el 8 % de los casos, la satisfacción laboral es baja cuando no hay suficiente liderazgo.

Cerda (31) en el año 2021 llevó a cabo una investigación titulada “Estilos de liderazgo entre los profesionales sanitarios del Departamento de Obstetricia del Hospital Sergio E. Bernales, Lima”, utilizando una técnica cuantitativa con un diseño transversal no experimental. La muestra incluyó a todos los profesionales de obstetricia que cumplían los criterios de selección especificados. Los resultados muestran que el 25,6 % de los profesionales pensaba que sus supervisores utilizaban un estilo de liderazgo transformacional, el 58,1 % pensaba que utilizaban un estilo de liderazgo transaccional y el 16,3 % pensaba que no había ningún tipo de liderazgo.

**A nivel local**

No se identificaron estudios relacionados con las variables de investigación a nivel local

# III. MATERIAL Y METODOS

## 3.1. Localidad y período de ejecución

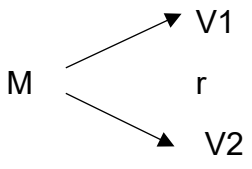
La investigación se ejecutó en las instalaciones de la Microred de Pampa Grande-Tumbes Tumbes 2024.

## 3.2. Tipo y diseño de estudio

El presente estudio se sitúa en el ámbito de la investigación fundamental, orientada a la creación de nuevos conocimientos y al fortalecimiento de teorías que facilitan una comprensión más profunda de diversos fenómenos. Su énfasis principal radica en la formulación de fundamentos teóricos que, si bien carecen de una aplicación práctica directa, son indispensables para el progreso del conocimiento en distintas disciplinas.

El estudio emplea una metodología cuantitativa, mediante la cual la recopilación de datos se realizará en formato numérico, lo que facilitará su posterior análisis mediante métodos estadísticos. En cuanto a su diseño, es de tipo no experimental, ya que no se modificaron variables, y transversal, dado que los datos se recogerán en un solo momento temporal. La investigación se define como correlacional, y tiene como objetivo investigar la relación entre dos variables, las cuales serán medidas, cuantificadas y analizadas con el fin de evaluar la hipótesis planteada.

El esquema de diseño es el siguiente:



**Donde:**

r: Relación

V1: Liderazgo

V2: Motivación laboral

## 3.3. Población, Muestra y Muestreo

### 3.3.1. Población:

La población estuvo conformada por la totalidad del equipo de atención primaria perteneciente a la Microred de Pampa Grande, que laboraba al momento de la investigación, ascendiendo a 101 trabajadores, según el registro de la Oficina de Recursos Humanos.

### 3.3.2. Muestra:

Dado que la población estuvo compuesta por un total manejable de 101 individuos y el objetivo fue recopilar información amplia sobre el fenómeno en investigación, se determinó trabajar con la totalidad de la población; por lo tanto, la muestra fue idéntica a la población. El estudio empleó un método de muestreo censal con el propósito de eliminar los sesgos asociados a la selección muestral y garantizar la representatividad completa de los participantes.

### 3.3.3. Muestreo:

Se utilizó un muestreo censal, dado que se incluyó a la totalidad de los trabajadores de la Microred de Pampa Grande. No fue necesario aplicar procedimientos de selección aleatoria, ya que todos los miembros del equipo de salud fueron incorporados en el estudio de acuerdo con los criterios de inclusión establecidos.

## 3.4. Criterios de selección

### 3.4.1. Criterios de inclusión:

- Las personas del equipo de atención primaria que deseen participar voluntariamente.
- Tengan pleno uso de sus facultades mentales y cognitivas.

- Todas las modalidades contractuales (CAS, DL N°276) y locadores de servicios asignados a la Microred de Pampa Grande.

### 3.4.2. Criterios de exclusión:

- Las personas que no pueden participar en la investigación debido a problemas de salud cuando se utilizan los instrumentos empleados para evaluar las variables.
- Personas que actualmente están suspendidas de sus puestos de trabajo debido a medidas disciplinarias.
- Las personas que hayan perdido su empleo o contrato con la entidad en el momento en que se utilicen los instrumentos.

## 3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 3.5.1. Métodos:

Para la recolección de datos se empleó lo siguiente:

**Método inductivo:** En este estudio se recopiló información mediante cuestionarios distribuidos al personal de salud, con el objetivo de identificar patrones y tendencias en los estilos de liderazgo y su correlación con la motivación laboral. A partir del examen de estos datos específicos, se identificaron patrones y principios generales que permiten esclarecer la relación entre ambas variables. El procedimiento de investigación se inició con la observación y el análisis de los datos específicos obtenidos en el centro de salud, con el propósito de derivar conclusiones basadas en la evidencia empírica recopilada.

**Método Deductivo:** Este enfoque se basó en la utilización de ideas teóricas generales dentro del contexto particular de la investigación. En este caso, se emplearon marcos conceptuales y modelos previamente existentes sobre los estilos de liderazgo y la motivación laboral, documentados en la literatura científica. Estos fundamentos proporcionaron un punto de referencia para evaluar los hallazgos del estudio, facilitando la interpretación de los resultados en relación con las teorías establecidas y permitiendo valorar su pertinencia en el contexto específico del centro de salud.

**Método Estadístico:** Se utilizaron métodos estadísticos para analizar los datos recopilados, lo que facilitó su comprensión y verificación. Inicialmente, se empleó estadística descriptiva para estructurar y resumir la información obtenida, utilizando métricas como frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central. Posteriormente, se aplicó estadística inferencial para investigar la asociación entre el liderazgo y la motivación laboral, mediante pruebas de Chi cuadrado de Pearson y análisis de correlación. Estas herramientas ayudaron a determinar si existían vínculos significativos entre los factores investigados, lo que facilitó la elaboración de conclusiones y recomendaciones fundamentadas.

### 3.5.2. Técnicas:

Para la recolección de datos, cada participante utilizó dos instrumentos estructurados de auto aplicación, alineados con los ítems correspondientes a sus respectivas dimensiones.

### 3.5.3. Instrumentos:

Se utilizó un cuestionario para liderazgo adaptado por Sánchez (32), conto de 19 items las cuales se les otorgará puntaje de 4 puntos: siempre, 3 puntos casi siempre, 2 punto casi nunca y 1 puntos nunca, considerando un valor final de: Fuerte: 58 a 73 puntos, medio: 38 a 57 puntos y bajo: 0 a 19 puntos (anexo 2).

El segundo instrumento se aplicó un cuestionario para motivación laboral, extrapolado de la investigación de preguntas Sánchez (32), que constó de 18 items, a las cuales se otorgó 4 puntos para siempre, 3 puntos casi siempre y 2 punto casi nunca y 1 punto para nunca, valor final de: Fuerte: 57 a 72 puntos, medio: 36 a 54 puntos y bajo: 0 a 18 puntos (anexo 3).

## 3.6. Procedimientos de recolección de datos

La aplicación se realizó después de obtener el permiso del titular de la institución, lo que aseguró la aprobación institucional y la disponibilidad del apoyo logístico necesario. Posteriormente, los coordinadores a cargo del equipo de atención primaria y cada uno de sus integrantes acordaron el lugar donde se aplicaría la encuesta. Se procedió a la lectura del consentimiento informado, y todos aquellos que desearon participar en la encuesta lo hicieron de manera voluntaria (anexo 1).

## 3.7. Plan de procesamiento y análisis de datos

Una vez recopilados los datos, se revisaron los cuestionarios para asegurarse de que se habían rellenado correctamente y eliminar cualquier sesgo en la información. Esto permitió obtener el número total de muestras. A continuación, se utilizaron Microsoft Excel 2018 y el paquete estadístico SPSS 25 (33) para Windows versión 2018 para procesarlos y codificarlos en un patrón de tabulación. Los datos se procesaron, evaluaron y analizaron utilizando estadísticas descriptivas en tablas, de acuerdo con los objetivos establecidos. También utilizamos estadísticas inferenciales para vincular las variables que estábamos analizando y configuramos la prueba Chi2 de Pearson.

## 3.8. Validación y confiabilidad del instrumento

### 3.8.1. Validez

Tres jueces profesionales con competencia en el campo específico de estudio evaluaron el instrumento para garantizar su validez. Asimismo, se realizó una prueba piloto con el fin de reforzar dicha validez.

### 3.8.2. Confiabilidad

Mediante la prueba estadística alfa de Cronbach, pudimos demostrar que el instrumento era fiable en lo que respecta al estilo de liderazgo y la motivación. Utilizamos una escala de 0,7 a 1 para medir la fiabilidad, donde los números más altos significan mayor confianza. La variable que medía los estilos de liderazgo obtuvo una puntuación de fiabilidad de 0,814 en este caso. Por otro lado, la variable “motivación laboral”

obtuvo una puntuación de 0,735, lo que significa que es fiable. Estos resultados validaron la fiabilidad y la consistencia de las herramientas utilizadas para evaluar las dos variables objeto de estudio (Anexo N°06).

### 3.9. Consideraciones éticas

El estudio siguió las directrices éticas de Helsinki (34), se respetaron los principios de autonomía, privacidad y confidencialidad debido a la participación de seres humanos. El cuestionario será anónimo y los participantes firmarán un formulario de consentimiento en el que se detallarán los objetivos de la investigación, las metodologías, las fuentes de financiación, los posibles conflictos de intereses, los beneficios esperados, los riesgos o inconvenientes previstos, las obligaciones posteriores al estudio y cualquier otra información pertinente. Esto está en consonancia con la Declaración de Helsinki. Se hará hincapié en que la participación es totalmente voluntaria y libre de cualquier tipo de presión.

Principio de no maleficencia: Para minimizar cualquier peligro o daño potencial para los participantes como resultado de la investigación en curso, se garantizará que siempre puedan retirarse del estudio si se sienten incómodos con alguna de las preguntas o circunstancias que puedan surgir (34).

Principio de beneficencia: Los participantes siempre serán tratados con respeto y se les informará de que su participación contribuye a ampliar los conocimientos gracias a los resultados obtenidos (34).

La equidad significa que todos serán tratados por igual durante toda la investigación. Esto garantizará que la información recopilada se utilice de forma ética y solo con fines científicos (34).

Este estudio también estuvo sujeto a las directrices éticas de la universidad. Se utilizó como referencia la Guía para la elaboración de trabajos de investigación y tesis para títulos académicos y cualificaciones profesionales.

Se utilizó el estilo de citación Vancouver durante todo el proceso y se empleará el software Turnitin para comprobar el grado de similitud del trabajo.

# IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

## 4.1. Resultados

**Tabla 01:** Datos sociodemográficos en el personal de salud de la Microred de Pampa Grande-Tumbes, 2024.

| Datos Demográficos | | Personal de Salud | |
|---|---|---|---|
| | | N° | % |
| **Edad** | De 25 a 35 años | 46 | 46 |
| | De 36 a 55 | 50 | 49 |
| | De 56 años a más | 5 | 5 |
| **Sexo** | Femenino | 67 | 66 |
| | Masculino | 34 | 34 |
| **Tiempo de servicio** | De 1 a 5 años | 30 | 30 |
| | De 6 año a 11 años | 50 | 49 |
| | De 11 años a más | 21 | 21 |
| **Grado alcanzado** | Superior -universitario | 64 | 63 |
| | Técnico | 37 | 37 |
| **Tipo de contrato** | CAS | 71 | 70 |
| | Nombrado | 30 | 30 |

Fuente: Encuesta realizada a los profesionales de la Salud Microred de Pampa Grande-Tumbes 2024

Los resultados obtenidos permiten observar que la mayor parte del personal de salud se concentra en los rangos etarios de 25 a 35 años 46 % y de 36 a 55 años 49 %, lo que evidencia una fuerza laboral predominantemente joven-adulta, el de 56 años a más 5 % es minoritario, lo cual refleja un remplazo generacional en el servicio. En cuanto al sexo, se aprecia un predominio femenino (66 %) frente al masculino 34 tendencia coherente con la presencia habitual en el sector salud. Respecto al tiempo de servicio, el 49 % del personal cuenta entre

6 y 11 años de experiencia laboral, seguido del 30 % con una permanencia de 1 a 5 años, mientras que el 21 % supera los 11 años lo que garantiza cierto nivel de estabilidad al poseer una trayectoria intermedia.

El grado académico alcanzado, el 63 % posee formación universitaria y el 37 % cuenta con estudios técnicos, reflejando una fortaleza en la calidad y una mayor cualificación profesional. Finalmente, el análisis del tipo de contrato muestra que el 70 % del personal labora bajo la modalidad CAS y solo el 30 % se encuentra nombrado, resalta una característica de vínculos laborales temporales.

**Tabla 02:** Estilos de liderazgo visionario, transaccional, carismático, transformacional en el personal de salud de la Microred de Pampa Grande-Tumbes, 2024.

| Estilo de Liderazgo | | Personal de salud | |
|---|---|---|---|
| | | N° | % |
| **Visionario** | Fuerte | 74 | 73 |
| | Medio | 22 | 22 |
| | Bajo | 5 | 5 |
| | Total | 101 | 100 |
| **Transaccional** | Fuerte | 77 | 76 |
| | Medio | 19 | 19 |
| | Bajo | 5 | 5 |
| | Total | 101 | 100 |
| **Carismático** | Fuerte | 70 | 69 |
| | Medio | 26 | 26 |
| | Bajo | 5 | 5 |
| | Total | 101 | 100 |
| **Transformacional** | Fuerte | 67 | 66 |
| | Medio | 28 | 28 |
| | Bajo | 6 | 6 |
| | Total | 101 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a los profesionales de la Salud Microred de Pampa Grande-Tumbes 2024

En relación con el estilo de liderazgo visionario, se observa que el 73% de los encuestados lo perciben en un nivel fuerte, el 22% lo ubica en un nivel medio, y apenas un 5% lo califica como bajo, lo cual refleja que aunque la percepción es positiva en general, todavía existen grupos que no identifican de manera consistente este tipo de liderazgo. Respecto el liderazgo transaccional es el que presenta mayor porcentaje en el nivel fuerte, alcanzando al 76% de los trabajadores, un 19% lo considera medio, mientras que un 5% lo percibe bajo, lo cual demuestra que este estilo es ampliamente reconocido en la institución.

En cuanto al liderazgo carismático, el 69% señala un nivel fuerte, un 26% lo aprecia en un nivel medio y solo el 5% nivel bajo. Estos datos reflejan que, si bien predomina una percepción favorable, existe un sector que no encuentra de manera plena estas características en su entorno laboral. Finalmente, el liderazgo transformacional es el que presenta el menor porcentaje en el nivel fuerte, con un 66%, el 28% percibe en un nivel medio y un 6% nivel bajo, lo que muestra que, aunque la mayoría identifica la presencia de este estilo, aún existe un margen considerable para fortalecerlo.

**Tabla 03**: Motivación laboral extrínseca e intrínseca en el personal de salud de la Microred de Pampa Grande-Tumbes, 2024.

| Motivación laboral | | Personal de salud | |
|---|---|---|---|
| | | N° | % |
| **Extrínseca** | Fuerte | 42 | 41 |
| | Medio | 58 | 58 |
| | Bajo | 1 | 1 |
| | Total | 101 | 100 |
| **Intrínseca** | Fuerte | 57 | 56 |
| | Medio | 40 | 40 |
| | Bajo | 4 | 4 |
| | Total | 101 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a los profesionales de la Salud Microred de Pampa Grande-Tumbes 2024.

Los hallazgos revelan que, en cuanto a la motivación extrínseca, la mayoría del personal de salud se ubicó en un nivel medio 58%, mientras que el 41% mostró una motivación extrínseca fuerte y apenas un 1% en nivel bajo. Respecto a la motivación intrínseca, se observa que más de la mitad de los participantes reportó un nivel fuerte 56%, seguido de un 40% en nivel medio, mientras que un 4% manifestó niveles bajos

**Tabla 04:** Relación entre liderazgo y motivación laboral en el personal de salud de la Microred de Pampa Grande-Tumbes, 2024.

| Liderazgo | Motivación laboral | | | | | | Total | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fuerte | | Medio | | Bajo | | | | |
| | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | |
| Fuerte | 23 | **25** | 44 | **43** | 0 | 0 | 67 | 66 | Chi- |
| Medio | 2 | 2 | 26 | **26** | 3 | 2 | 31 | **31** | cuadrado |
| Bajo | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 | 0 | 3 | 3 | de Pearson |
| Total | 25 | 25 | 73 | 71 | 3 | 2 | 101 | 100 | p = 0,004 |
| | | | | | | | | | (< 0,05) |

Fuente: Encuesta realizada a los profesionales de la Salud Microred de Pampa Grande-Tumbes 2024.

Se observa que el liderazgo fuerte concentra el 66 % del total, siendo predominante en la muestra. Dentro de este grupo, la mayor proporción de trabajadores se ubica en una motivación media 43 %, aunque también destaca un porcentaje importante con motivación fuerte 25 %. Este patrón revela que un liderazgo fuerte contribuye en gran medida a mantener un nivel motivacional fuerte, aun cuando la mayoría lo perciba en un rango intermedio. Por otro lado, el liderazgo medio 31 % se asocia principalmente con motivación laboral también de nivel medio 26 %, aunque se identifican casos con motivación baja 2 %. Esto sugiere que un liderazgo percibido como intermedio, genera mayor vulnerabilidad a la desmotivación.

En cuanto al liderazgo bajo, aunque minoritario 3 %, se vincula en su totalidad a motivación laboral media, sin presencia de motivación fuerte ni baja. Esto indica que cuando el liderazgo es percibido como débil, la motivación no alcanza niveles altos, lo que reafirma la importancia del liderazgo como factor clave para potenciar la satisfacción y el compromiso laboral.

Los resultados evidencian que existe una asociación estadísticamente significativa entre el liderazgo y la motivación laboral del personal de salud (Chi-cuadrado de Pearson, p = 0,004 < 0,05). Este hallazgo confirma que la forma en que los líderes ejercen su rol influye directamente en el nivel de motivación de los trabajadores de la Microred

## 4.2. Discusión

El análisis de los resultados obtenidos en la **tabla 2**, evidenció que el liderazgo transaccional se constituyó como el estilo predominante, siendo percibido en un nivel fuerte por el 76 % del personal evaluado. Los trabajadores reconocieron en sus superiores rasgos asociados al control, la supervisión constante y la orientación hacia el cumplimiento de metas específicas. Dicho resultados puede estar relacionado con el hecho de que, en la Microred, 49 % del personal cuenta con una experiencia laboral de entre seis y once años, lo que implica una trayectoria suficiente para valorar la existencia de estructuras jerárquicas formales y la aplicación de normas claramente definidas.

De acuerdo con Bass, (15) este tipo de liderazgo se fundamenta en un proceso de intercambio entre el líder y sus subordinados, en el cual se ofrecen recompensas a cambio de la obediencia y el cumplimiento de las tareas asignadas, garantizando así el orden, la disciplina y la consecución de objetivos a corto plazo. En la misma línea, Enrique lo clasifica como un liderazgo de carácter institucional, en el que prevalece la supervisión y la organización sistemática de las actividades dentro del grupo (13).

Estos hallazgos coinciden con lo descrito por Cerda M. (31), quien en su estudio en profesionales de obstetricia en Lima encontró que el 58,1 % percibía en sus jefes un liderazgo transaccional, frente a un menor porcentaje de estilos transformacionales o ausentes. Aunque el liderazgo transaccional asegura estabilidad, se debe plantear el desafío de transitar hacia modelos más innovadores que fortalezcan la creatividad y la autonomía del personal.

En relación con el liderazgo visionario, el 73 % de los encuestados lo percibe en nivel fuerte, reflejando la capacidad de los líderes para anticiparse a los problemas y transmitir metas compartidas. Hunter lo define como el “arte” de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos comunes (11). En concordancia, Álvarez F. y Casas M. (27) encontraron que en Medellín la presencia de un liderazgo orientado al talento humano influye directamente en la calidad de los servicios de salud, lo que reafirma la importancia de una visión institucional clara. Este estilo se ve

favorecido por la presencia de personal joven -adulto, donde el 95 % se encuentra entre de 25 y 55 años, edades que tiende a demandar líderes con orientación estratégica. No obstante, el 22 % que lo percibe en nivel medio sugiere que todavía existen segmentos del personal que no logran percibir esta visión de manera constante, lo cual plantea la necesidad de reforzar estrategias comunicacionales en torno a los planes estratégicos.

En relación con el liderazgo carismático, el 69 % del personal lo reconoció en un nivel fuerte, lo que refleja la capacidad de los líderes para transmitir confianza, credibilidad y cercanía en sus interacciones. Según Fischman (12), el liderazgo se encuentra también condicionado por los valores y las características personales del individuo, elementos que permiten ejercer influencia sobre los demás. De manera complementaria, Conger y Kanungo (18) señalan que el carisma constituye un fenómeno atribucional, en el cual los seguidores asignan al líder cualidades excepcionales que los inspiran y motivan.

No obstante, un 26 % de los trabajadores lo identificó en un nivel medio, lo que podría estar relacionado con las diferencias en el grado académico alcanzado. En este sentido, aquellos con formación universitaria 63 % suelen demandar estilos de liderazgo más participativos y menos centrados en la figura individual del jefe. Estos hallazgos sugieren que, si bien el carisma constituye un recurso valioso de influencia, resulta necesario complementarlo con prácticas institucionales orientadas a responder a las expectativas de profesionalización del personal.

Finalmente, el liderazgo transformacional fue percibido en nivel fuerte por el 66 % de los trabajadores de salud, aunque con menor predominio que los otros estilos, podría responder a la temporalidad de los contratos puesto que el 70 % de los trabajadores se encuentran bajo la modalidad CAS, lo que podría limitar la consolidación de este estilo, ya que la inseguridad laboral reduce las posibilidades de proyectar una relación inspiradora a largo plazo.
Bass (16) introdujo este concepto para referirse a líderes que inspiran y motivan a sus seguidores para trascender intereses individuales y orientar sus

esfuerzos hacia objetivos colectivos. Bass (15), en su teoría multifactorial, lo describe como un modelo basado en la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada.

Muñoz C. (28) en Chile demostraron que los líderes hospitalarios con orientación transformacional generaban admiración y compromiso en su personal, consolidando la identidad institucional. Gutiérrez (27) encontró que en un hospital de Lima predominaban percepciones altas de liderazgo transformacional, especialmente en las dimensiones de carisma y motivación inspiracional. De este modo, aunque el liderazgo transformacional está presente, aún representa un reto institucional consolidarlo como práctica predominante.

Respecto a los resultados de la **tabla 3**, referente a la motivación extrínseca, muestra que la mayoría del personal de salud se ubicó en un nivel medio 58 %, seguido de un 41 % en nivel fuerte. Estos hallazgos podrían explicar que en la Microred predomina la contratación temporal bajo la modalidad CAS 70 %, lo cual limita las expectativas de continuidad, reconocimiento, beneficios de crecimiento o incentivos económicos. Herzberg, quien diferencia los factores extrínsecos salario, condiciones contractuales, reconocimiento institucional como elementos de “higiene” que, si bien evitan la insatisfacción, no garantizan por sí mismos una motivación sostenida en el tiempo (1). Pérez también describe que la motivación extrínseca surge de hechos o eventos externos que impulsan la conducta, vinculando el esfuerzo laboral al logro de beneficios tangibles o a la evitación de consecuencias negativas (21).

Complementariamente, Robbins y Judge (23) señalan que la seguridad y estabilidad laboral constituyen ejes centrales de la motivación externa, al incidir en la percepción de justicia organizacional y sentido de pertenencia. Finalmente, resulta importante considerar que, aunque un sector del personal evidenció un nivel fuerte de motivación extrínseca, la presencia de un 58 % en nivel medio plantea la necesidad de fortalecer políticas institucionales que refuercen aspectos como la seguridad laboral, la equidad en el trato y el reconocimiento profesional puesto que la evidencian de la existencia de una

minoría que cuestiona la permanencia en su puesto, lo cual, de no atenderse, podría impactar en la retención de talento humano y en la calidad de la atención brindada. Por tanto, la motivación extrínseca se mantiene en niveles aceptables, pero la prevalencia en un rango medio revela la necesidad de políticas institucionales más sólidas que fortalezcan la estabilidad laboral, el reconocimiento y los incentivos externos para consolidar el compromiso organizacional.

En cuanto a la motivación intrínseca, los resultados evidencian que más de la mitad del personal 56 % se ubica en un nivel fuerte, seguido de un 40 % en nivel medio, estos resultados en parte podrían deberse al predominio entre 25 y 55 años personal adulto joven, pues este grupo etario tiende a valorar el trabajo como medio de desarrollo personal y trascendencia, lo cual ponen en manifiesto que, más allá de la retribución económica, los trabajadores valoran aspectos como el clima laboral, el reconocimiento interpersonal y la adecuación de las funciones a sus competencias profesionales.

Este hallazgo coincide con lo planteado por Maslow A. (22), quien considera que la motivación intrínseca se fundamenta en necesidades superiores como la autorrealización y el reconocimiento, las cuales orientan a la persona hacia la plenitud en su labor. Gutiérrez L. (29) confirman que cuando los líderes ejercen prácticas transformacionales carisma, inspiración y estimulación intelectual el personal de salud manifiesta altos niveles de motivación intrínseca. Del mismo modo, Benetre L. (30) demostró que el liderazgo adecuado se asocia con mayor satisfacción interna de los profesionales de enfermería, lo que respalda el valor de los factores intrínsecos como sostén de la motivación.

En este sentido, el hecho de que más de la mitad del personal evidencie un nivel fuerte de motivación intrínseca indica que, a pesar de las limitaciones extrínsecas del contexto laboral como la contratación temporal o la inestabilidad contractual, la mayoría de los trabajadores encuentra en su labor una fuente de satisfacción personal y profesional. Este escenario plantea una oportunidad para que las autoridades de la Microred fortalezcan estrategias

de reconocimiento, promoción del trabajo en equipo y asignación de funciones acordes a las competencias individuales, con el fin de consolidar la motivación intrínseca como un pilar que sustente el compromiso y la calidad del servicio de salud.

La **tabla 4**, muestran la relación entre liderazgo y motivación laboral, en el que el liderazgo se concentra el 66 % del total de participantes nivel fuerte, siendo el estilo predominante en la muestra y dentro de este grupo, la mayor proporción de trabajadores se ubica en motivación media 43 %, mientras que un 25 % alcanza niveles fuertes. Este hallazgo coincide con lo expuesto por Hunter, (11) quien señala que un liderazgo ejercido con firmeza y claridad constituye un factor esencial para orientar a los equipos, transmitiendo entusiasmo y dirección hacia objetivos comunes. De igual manera, Bass (15) sostiene que un liderazgo estructurado favorece la generación de confianza, disciplina y compromiso entre los colaboradores. Sin embargo, la predominancia de la motivación en un rango medio refleja que, aunque el liderazgo fuerte es un soporte relevante, no basta por sí solo para alcanzar niveles elevados de motivación, pues requiere complementarse con estilos transformacionales que promuevan la autorrealización (16).

El hecho de que la mayor parte del personal cuente con entre 6 y 11 años de experiencia 49 % permite comprender la valoración de un liderazgo fuerte como garante de estabilidad en la organización. No obstante, la prevalencia de contratos CAS 70 % limita el potencial de motivación, evidenciando que el liderazgo, si bien favorece confianza, debe acompañarse de medidas institucionales que fortalezcan la permanencia y el reconocimiento.

En el caso del liderazgo medio 31%, los datos muestran una asociación predominante con motivación laboral también de nivel medio 26 % y en menor proporción con niveles bajos 2 %. Esta tendencia sugiere que, cuando el liderazgo carece de claridad o firmeza, los trabajadores tienden a mostrar una motivación modera sin llegarse a comprometer con los objetivos institucionales. Yukl (3) afirma que los liderazgos percibidos como ambiguos o inconsistentes generan menor confianza en los equipos y, en consecuencia, reducen la intensidad de la motivación.

Estos hallazgos concuerdan con los de Álvarez F y Casas M (27), quienes evidenciaron que la indefinición en el estilo de conducción constituye una limitación para garantizar la calidad de la atención en los servicios de salud, pues reduce la confianza de los colaboradores en la gestión y afecta negativamente su desempeño. La relación hallada refleja que, cuando los líderes no transmiten una dirección clara, la motivación tiende a debilitarse, por tanto, un liderazgo intermedio no logra responder plenamente a estas expectativas.

En cuanto al liderazgo bajo 3 %, se asocia únicamente con motivación media, sin presencia de niveles fuertes ni bajos. Bass y Riggio destacan que este tipo de liderazgo se caracteriza por la ausencia de dirección e inspiración, limitando la posibilidad de generar compromiso en los equipos (16). De forma complementaria, Torres et al. señalan que en contextos de liderazgo débil la motivación tiende a mantenerse en un rango medio, reflejando una inercia laboral en la que no se alcanzan metas de excelencia (6).

Aunque minoritario, el liderazgo bajo confirma que la falta de conducción efectiva impide el desarrollo de la motivación en niveles elevados. El predominio femenino 66 %, coherente con la tendencia en el sector salud, podría explicar en parte esta percepción, pues se trata de un grupo que suele demandar estilos de liderazgo participativos y motivacionales que fortalezcan la cohesión del equipo, lo cual no se logra con un liderazgo débil.

Finalmente, la asociación estadísticamente significativa entre liderazgo y motivación laboral (Chi-cuadrado de Pearson, $p = 0{,}004 < 0{,}05$) corrobora lo señalado en las teorías motivacionales clásicas. Maslow resalta que el liderazgo cumple un rol central en la satisfacción de necesidades superiores como el reconocimiento y la autorrealización (35) (22), mientras que Herzberg indica que un liderazgo efectivo constituye un factor motivador que incide directamente en la satisfacción y el compromiso del trabajador (21).

Los resultados evidencian que el liderazgo es determinante para el nivel motivacional del personal de salud en la Microred de Pampa Grande. El

predominio del liderazgo fuerte garantiza un clima de confianza y orden, pero la motivación media asociada muestra la necesidad de complementar con prácticas transformacionales que estimulen la autorrealización y el entusiasmo intrínseco. En consecuencia, la relación liderazgo–motivación se consolida como un eje estratégico para la gestión de la calidad en los servicios de salud.

# V. CONCLUSIONES

1. El estilo de liderazgo predominante en el personal de salud de la Microred de Pampa Grande es el transaccional, percibido en un nivel fuerte por el 76 % de los trabajadores de salud, seguido del visionario con 73 %, el carismático con 69 % y, en menor proporción, el transformacional con 66 %, lo que reflejan que, si bien la conducción de los equipos se caracteriza por la claridad en las normas, el control y la organización de las tareas, aún persiste la necesidad de fortalecer estilos transformacionales y visionarios que favorezcan la innovación, la participación y el compromiso a largo plazo.

2. Respecto a la motivación laboral intrínseca alcanza un 56 % en el rango fuerte, mientras que la motivación extrínseca se concentra en un nivel medio 58 %, esto indica que el personal encuentra en la vocación de servicio, la satisfacción interna y el sentido de autorrealización las principales fuentes de motivación, aunque persisten limitaciones relacionadas con factores externos como la temporalidad contractual y la ausencia de estímulos organizacionales sostenidos.

3. La asociación estadísticamente significativa entre liderazgo y motivación laboral ($p = 0,004$) confirma que el liderazgo ejercen una influencia directa sobre los niveles motivacionales del personal. El liderazgo fuerte se relaciona principalmente con una motivación media 43 %, evidenciando que la dirección clara y organizada favorece el compromiso, aunque no logra consolidar niveles elevados de motivación limitando el potencial motivacional del personal.

# VI. RECOMENDACIONES

1. A la jefatura de la Microred se le recomienda promover programas de formación en liderazgo transformacional y visionario, incorporando talleres de coaching y liderazgo participativo que permitan inspirar, motivar y generar compromiso a largo plazo en el personal. Esto permitirá complementar el liderazgo transaccional con estilos que fomenten la innovación, la creatividad y la participación activa en la toma de decisiones.

2. A Jefe de recursos humanos se recomienda implementar estrategias de fortalecimiento de la motivación extrínseca, mediante políticas de reconocimiento, estabilidad laboral, estímulos económicos y no económicos, así como oportunidades de capacitación y crecimiento profesional. De esta manera se equilibrará la motivación intrínseca ya existente con factores externos que refuercen el compromiso institucional.

3. Se recomienda a la jefatura y a la Microred en conjunto impulsar un modelo de liderazgo con enfoque humano, que no se limite únicamente a la organización y el control, sino que integre mecanismos de reconocimiento y acompañamiento permanente. Esto contribuirá a elevar la motivación del personal hacia niveles fuertes, potenciando así su desempeño y compromiso con la mejora continua de la calidad del servicio.

# VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


1. Sotelo J. La salud pública en el mundo actual. Rev Médica Hered [Internet]. 1991 [citado el 21 de enero de 2025];2(4). Disponible en: https://revistas.upch.edu.pe/index.php/RMH/article/view/350
2. Montoya C, Boyero M. El Recurso Humano Como Elemento Fundamental Para La Gestión De Calidad Y La Competitividad Organizacional. Rev Científica Visión Futuro [Internet]. 2021 [citado el 22 de enero de 2025];20(2):1–20. Disponible en: https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/html/
3. Rodríguez C, Madrid C, Loján J, Calderón R, Muñoz G, Flores A. Liderazgo y su importancia en la gestión de instituciones de salud en tiempos de covid-19. Cienc Lat Rev Científica Multidiscip [Internet]. el 11 de julio de 2023 [citado el 21 de enero de 2025];7(3):8014–29. Disponible en: https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6782
4. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. OECD. [citado el 21 de enero de 2025]. Características de los sistemas de salud: una encuesta en 21 países de América Latina y el Caribe. Disponible en: https://www.oecd.org/en/search.html
5. Pinzón O. Liderazgo en los servicios de salud. Cienc Salud Virtual [Internet]. 2014 [citado el 21 de enero de 2025];6(1):37–53. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6635354
6. Barrios C. El liderazgo Orgánico. 2020;
7. Arguedas M. La influencia del liderazgo en la motivación del personal asistencial en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado 2022. 2024.
8. Chebat E. Primalogik. 2024 [citado el 22 de enero de 2025]. Leadership's Influence on Employee Well-Being: A Path to a Healthier Workplace. Disponible en: https://primalogik.com/blog/leaderships-influence-on-employee-well-being-a-path-to-a-healthier-workplace/

9. Benjamin E, Sotelo J, Ramos G. Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. Rev Panam Salud Pública [Internet]. el 2 de noviembre de 2020 [citado el 21 de enero de 2025];44:1. Disponible en: https://iris.paho.org/handle/10665.2/52895
10. Macías E, Vanga M. Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. Rev Venez Gerenc [Internet]. 2021 [citado el 22 de enero de 2025];26(94):548–67. Disponible en: https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/html/
11. Vázquez S, Bernal J, Liesa M. La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. REICE Rev Iberoam Sobre Calid Efic Cambio En Educ [Internet]. 2014 [citado el 21 de enero de 2025];12(5):79–97. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5120238
12. Fischman D. Liderazgo en Práctica [Internet]. [citado el 21 de enero de 2025]. Disponible en: https://www.studocu.com/en-us/document/san-juan-college/portfolio-design-development/david-fischman-resumen-comentarios-del-videos/16758281
13. ESAN. Liderazgo transformacional vs. liderazgo transaccional [Internet]. [citado el 21 de enero de 2025]. Disponible en: https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/liderazgo-transformacional-vs-liderazgo-transaccional-cual-es-la-diferencia
14. Ferrer C. El blog de Salusplay. 2020 [citado el 22 de enero de 2025]. Líderes según el tipo de influencia sobre sus subordinados. Disponible en: https://www.salusplay.com/blog/lideres-tipo-influencia-subordinados/
15. Romero R. Liderazgo transformacional – transaccional y clima organizacional en un club social y de negocios en la ciudad de Bogotá, Colombia. 2020;
16. Blanch J, Gil F, Antino M, Rodríguez A. Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. Papeles Psicólogo [Internet]. 2016 [citado el 21 de enero de 2025];37(3):170–6. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5689644

17. STU. STU. 2014 [citado el 21 de enero de 2025]. What is Charismatic Leadership? Leading Through Personal Conviction. Disponible en: https://online.stu.edu/degrees/education/what-is-charismatic-leadership/
18. Conger J. Evaluation of the effects of a leader-training program on public health nurse leadership for staff in Japan. Open J Nurs [Internet]. 2012 [citado el 21 de enero de 2025];02(03):246–53. Disponible en: http://www.scirp.org/journal/doi.aspx?DOI=10.4236/ojn.2012.23038
19. Ganga F, Navarrete E. Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. Rev Venez Gerenc [Internet]. el 10 de octubre de 2014 [citado el 21 de enero de 2025];19(67). Disponible en: http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/7438
20. Albarrán M, Pelekais C, Aguirre R. El liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada. Telos [Internet]. 2014 [citado el 21 de enero de 2025];16(2):315–26. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99331125008
21. Pereira M. Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Rev Educ [Internet]. el 31 de diciembre de 2009 [citado el 21 de enero de 2025];153–70. Disponible en: https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/510
22. Maslow A. Motivación y personalidad. Ediciones Díaz de Santos; 1991. 500 p.
23. Psico-smart. Liderazgo y la motivación en los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales [Internet]. 2024 [citado el 22 de enero de 2025]. Disponible en: https://psico-smart.com/articulos/articulo-como-promover-el-liderazgo-y-la-motivacion-en-los-empleados-para-alcanzar-los-objetivos-organizacionales-34810
24. Garofalo T, Garófalo C, Tabares J, Sánchez C. Rol del liderazgo en enfermería para mejorar la calidad de cuidados críticos en la salud pública: Role of nursing leadership to improve the quality of critical care in public health. LATAM Rev Latinoam Cienc Soc Humanidades [Internet]. el 21 de mayo de 2025 [citado

el 12 de octubre de 2025];6(3):462–77. Disponible en: https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/3960

25. Quille J, Purizaca R. Factores que intervienen en la motivación laboral del profesional de enfermería de sala de operaciones del Hospital Nacional Arzobispo Loayza 2024. Rev Científica Ágora [Internet]. el 3 de septiembre de 2025 [citado el 12 de octubre de 2025];12(1):48–57. Disponible en: https://revistaagora.com/index.php/cieUMA/article/view/283
26. Barragán W. Liderazgo y gestión efectiva en la atención primaria en salud: un análisis de la importancia de los administradores de salud y administradores sanitarios. ResearchGate [Internet]. el 6 de agosto de 2025 [citado el 12 de octubre de 2025]; Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/391519294_LIDERAZGO_Y_GESTION_EFECTIVA_EN_LA_ATENCION_PRIMARIA_EN_SALUD_UN_ANALISIS_DE_LA_IMPORTANCIA_DE_LOS_ADMINISTRADORES_DE_SALUD_Y_ADMINISTRADORES_SANITARIOSLEADERSHIP_AND_EFFECTIVE_MANAGEMENT_IN_PRIMARY_H
27. Álvarez F, Casas M. Relación entre el liderazgo del talento humano y la atención al usuario en los servicios de salud. 2022;
28. Muñoz C. Escola de Doctorat. 2020 [citado el 21 de enero de 2025]. Liderazgo transformacional en la gestión hospitalaria- Chile-2019. Disponible en: https://www.doctorat.udl.cat/es/noticies/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-IDENTIDAD-SOCIAL-Y-WORK-ENGAGEMENT-EN-LA-GESTION-HOSPITALARIA-Un-estudio-empirico-sobre-la-eficacia-del-liderazgo-y-el-desempeno-en-equipos-de-salud-del-Hospital-Clinico-de-la-Universidad-de-Chile./
29. Gutierrez L. Liderazgo transformacional en la motivación laboral del personal en el servicio de neonatología de un hospital nacional de Lima, 2022. Repos Inst - UCV [Internet]. 2022 [citado el 21 de enero de 2025]; Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/110539

30. Benetre L. Liderazgo y nivel de satisfacción laboral de los profesionales de enfermería del centro de salud Aparicio Pomares - Huánuco. 2021 [citado el 22 de enero de 2025]; Disponible en: https://repositorio.uap.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12990/9890
31. Cerda M. Estilos de liderazgo y engagement en profesionales de salud de obstetricia en el Hospital Sergio E. Bernales, Lima, 2021. 2021 [citado el 21 de enero de 2025]; Disponible en: https://repositorio.uap.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12990/9890
32. Sánchez L. Relación de los estilos de liderazgo con la motivación laboral de los trabajadores de la Microred Shilla, Carhuaz, 2016. 2018.
33. IBM. SPSS Statistics [Internet]. 2024 [citado el 21 de enero de 2025]. Disponible en: https://www.ibm.com/es-es/products/spss-statistics
34. Asamblea Médica Mundial. Principios éticos para las investigaciones médicas con participantes humanos [Internet]. [citado el 21 de enero de 2025]. Disponible en: https://www.wma.net/es/policies-post/declaracion-de-helsinki-de-la-amm-principios-eticos-para-las-investigaciones-medicas-en-seres-humanos/

# VIII. ANEXOS

**ANEXO: 01**
**ANEXO: 01**

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, …….con número de documento nacional de identidad ……., acepto participar en la investigación: Liderazgo y motivación laboral en el personal de salud de la Microred de Pampa Grande-Tumbes, 2024, siempre y cuando el investigador y su asesor se comprometan a mantener la confidencialidad de la información y a respetar mi privacidad. Entiendo que el informe de la investigación se publicará sin revelar la identidad de los participantes y que conservo el derecho a retirar mi permiso en cualquier momento y a interrumpir mi participación en el estudio sin sufrir ninguna desventaja ni carga económica. Sé que puedo plantear a los investigadores cualquier pregunta que tenga sobre mi participación. Por último, declaro que acepto participar en este estudio una vez que se me hayan proporcionado todas las explicaciones esenciales.

Tumbes…….....del 2024

FIRMA DEL COLABORADOR

**ANEXO: 02**

## CUESTIONARIO ESTILOS DE LIDERAZGO

**DATOS GENERALES**:

Edad……Sexo…. Femenino ( ) Masculino ( )

Tiempo que labora en el servicio de salud: …….

Grado alcanzado: ……

Tipo de contrato: ……..

Área y/o consultorio y/o servicio donde labora……..

| Dimensión Estilo de liderazgo visionarios | Siempre | Casi Siempre | Casi Nunca | Nunca |
|---|---|---|---|---|
| 1. El jefe y/o coordinadores propician el desarrollo y capacitación | | | | |
| 2. El jefe y/o coordinadores se anticipan en los problemas que ocurren en el trabajo. | | | | |
| 3. El jefe y/o coordinadores difunde el plan estratégico de la institución a los trabajadores. | | | | |
| 4. El jefe y/o coordinadores valora los talentos que desarrollan competencias de gestión | | | | |
| 5. El jefe y/o coordinadores toman decisiones poco oportunas para la mejora del servicio. | | | | |
| **Dimensión Transaccional** | | | | |
| 6. El jefe y/o coordinadores controlan las influencias negativas externas en los trabajadores. | | | | |
| 7. El jefe y/o coordinadores supervisa al personal para que cumpla las normas internas del establecimiento | | | | |
| 8. El jefe y/o coordinadores poseen capacidad resolutiva eficaz frente a los problemas que se presenta en el trabajo | | | | |
| 9. El jefe y/o coordinadores supervisa oportunamente al personal en sus funciones asistenciales. | | | | |
| 10. El jefe y/o coordinadores supervisa frecuentemente al personal en sus funciones comunitarias | | | | |
| **Dimensión Carismático** | | | | |
| 11. El jefe y/o coordinadores establecen una comunicación fluida y directa entre los trabajadores. | | | | |
| 12. El jefe y/o coordinadores favorece y propicia un buen clima de confianza entre los trabajadores | | | | |
| 13. El jefe y/o coordinadores propicia el respeto y admiración entre los trabajadores. | | | | |
| 14. El jefe y/o coordinadores motiva al personal para su buen desempeño. | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 15. El jefe y/o coordinadores promueve el buen trato (empatía) entre los trabajadores. | | | | |
| **Dimensión Transformacional** | | | | |
| 16. El jefe y/o coordinadores valora el esfuerzo que realiza el personal en el establecimiento. | | | | |
| 17. El jefe y/o coordinadores reconoce el buen desempeño del personal | | | | |
| 18. El jefe y/o coordinadores presta interés por el trabajo individual de los trabajadores. | | | | |
| 19. El jefe y/o coordinadores al supervisar favorecen el desarrollo de las competencias del personal. | | | | |

## CUESTIONARIO MOTIVACIÓN LABORAL

| Dimensión extrínseca | Siempre | Casi Siempre | Casi Nunca | Nunca |
|---|---|---|---|---|
| 1. ¿Los beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas? | | | | |
| 2. ¿Su trabajo actual le permite tener vacaciones anuales? | | | | |
| 3. ¿su trabajo actual le permite solicitar vacaciones cuando las requiere? | | | | |
| 4. ¿Gana lo suficiente para atender a los que dependen de usted? | | | | |
| 5. ¿El establecimiento de salud le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional? | | | | |
| 6. ¿El jefe y/o coordinadores, tiene buenas relaciones laborales con usted? | | | | |
| 7. ¿Su trabajo es una fuente que le genera estrés? | | | | |
| 8. ¿Recibe salario, aguinaldo y vacaciones de acuerdo con la ley? | | | | |
| 9. ¿Cree que ha elegido mal su profesión? | | | | |
| 10. ¿Desea otro empleo, en lugar del actual? | | | | |
| 11. ¿El reconocimiento social que le tienen, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeña? | | | | |
| 12. ¿Se siente seguro y estable en su empleo? | | | | |
| 13. ¿Recibe algún incentivo por parte del establecimiento de salud | | | | |
| 14. ¿Cree que su trabajo actual es interesante? | | | | |
| 15. ¿Se siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente su trabajo? | | | | |
| **Dimensión intrínseca** | | | | |
| 16. ¿Recibe un trato justo en su trabajo? | | | | |
| 17. ¿Las relaciones con su demás compañeros le motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo? | | | | |
| 18. ¿Considero que los trabajos que desempeña están de acuerdo con sus capacidades? | | | | |

## ANEXO 04:

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

**Carta de Presentación N°01**

**Señor(a) Mg. Jhon Ipanaque Ancajima**
**Presente. -**
**Asunto:** VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Es muy grato comunicarnos con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de **MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA SALUD CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LOS SERVCIOS DE SALUD DE LA ESCUELA DE POSGRADO UNTUMBES** requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Magister.

El título nombre del proyecto de investigación es: **LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN LABORAL EN EL PERSONAL DE SALUD DE LA MICRORED DE PAMPA GRANDE-TUMBES, 2024"** y siendo imprescindible contar con la aprobación de expertos especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en este tema de investigación. El expediente de validación, que se hace llegar contiene:

Anexo N° 1: Carta de presentación

Anexo N° 2: Matriz de operacionalización

Anexo N° 3: Instrumento

Anexo N° 4: Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las variables

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atenciónque dispense a la presente.

Atentamente.

Firma: …….

Alverca Moreto Keily Rosmery

**DNI N.º:**

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las variables

**Variable 1: Estilos de liderazgo**

| Dimensión Estilo de liderazgo visionarios | pertinacia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencias |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1. El jefe y/o coordinadores propician el desarrollo y capacitación | X | | X | | X | | |
| 2. El jefe y/o coordinadores se anticipan en los problemas que ocurren en el trabajo. | X | | X | | X | | |
| 3. El jefe y/o coordinadores difunde el plan estratégico de la institución a los trabajadores. | X | | X | | X | | |
| 4. El jefe y/o coordinadores valora los talentos que desarrollan competencias de gestión | X | | X | | X | | |
| 5. El jefe y/o coordinadores toman decisiones poco oportunas para la mejora del servicio. | X | | X | | X | | |
| **Dimensión Transaccional** | | | | | | | |
| 6. El jefe y/o coordinadores controlan las influencias negativas externas en los trabajadores. | X | | X | | X | | |
| 7. El jefe y/o coordinadores supervisa al personal para que cumpla las normas internas del establecimiento | X | | X | | X | | |
| 8. El jefe y/o coordinadores poseen capacidad resolutiva eficaz frente a los problemas que se presenta en el trabajo | X | | X | | X | | |
| 9. El jefe y/o coordinadores supervisa oportunamente al personal en sus funciones asistenciales. | X | | X | | X | | |
| 10. El jefe y/o coordinadores supervisa frecuentemente al personal en sus funciones comunitarias | X | | X | | X | | |
| **Dimensión Carismático** | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 11. El jefe y/o coordinadores establecen una comunicación fluida y directa entre los trabajadores. | X | | X | | X | | |
| 12. El jefe y/o coordinadores favorece y propicia un buen clima de confianza entre los trabajadores | X | | X | | X | | |
| 13. El jefe y/o coordinadores propicia el respeto y admiración entre los trabajadores. | X | | X | | X | | |
| 14. El jefe y/o coordinadores motiva al personal para su buen desempeño. | X | | X | | X | | |
| 15. El jefe y/o coordinadores promueve el buen trato (empatía) entre los trabajadores. | X | | X | | X | | |
| **Dimensión Transformacional** | | | | | | | |
| 16. El jefe y/o coordinadores valora el esfuerzo que realiza el personal en el establecimiento. | X | | X | | X | | |
| 17. El jefe y/o coordinadores reconoce el buen desempeño del personal | X | | X | | X | | |
| 18. El jefe y/o coordinadores presta interés por el trabajo individual de los trabajadores. | X | | X | | X | | |
| 19. El jefe y/o coordinadores al supervisar favorecen el desarrollo de las competencias del personal. | X | | X | | X | | |

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las variables

**Variable 2: Motivación laboral**

| Dimension extrínseca | pertinacia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencias |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1. ¿Los beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas? | X | | X | | X | | |
| 2. ¿Su trabajo actual le permite tener vacaciones anuales? | X | | X | | X | | |
| 3. ¿su trabajo actual le permite solicitar vacaciones cuando las requiere? | X | | X | | X | | |
| 4. ¿Gana lo suficiente para atender a los que dependen de usted? | X | | X | | X | | |
| 5. ¿El establecimiento de salud le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional? | X | | X | | X | | |
| 6. ¿El jefe y/o coordinadores, tiene buenas relaciones laborales con usted? | X | | X | | X | | |
| 7. ¿Su trabajo es una fuente que le genera estrés? | X | | X | | X | | |
| 8. ¿Recibe salario, aguinaldo y vacaciones de acuerdo con la ley? | X | | X | | X | | |
| 9. ¿Cree que ha elegido mal su profesión? | X | | X | | X | | |
| 10. ¿Desea otro empleo, en lugar del actual? | X | | X | | X | | |
| 11. ¿El reconocimiento social que le tienen, en comparación al que se le | X | | X | | X | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeña? | | | | | | | |
| 12. ¿Se siente seguro y estable en su empleo? | X | | X | | X | | |
| 13. ¿Recibe algún incentivo por parte del establecimiento de salud | X | | X | | X | | |
| 14. ¿Cree que su trabajo actual es interesante? | X | | X | | X | | |
| 15. ¿Se siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente su trabajo? | X | | X | | X | | |
| **Dimensión intrinseca** | | | | | | | |
| 16. ¿Recibe un trato justo en su trabajo? | X | | X | | X | | |
| 17. ¿Las relaciones con su demás compañeros le motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo? | X | | X | | X | | |
| 18. ¿Considero que los trabajos que desempeña están de acuerdo con sus capacidades? | X | | X | | X | | |

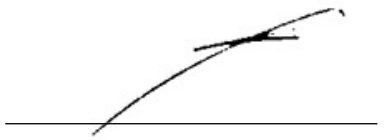
Observación de la variable 2: (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

Los items cuentan con: pertinacia, relevancia y claridad

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ( X ) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador: Jhon Ancajima Ipanaque

Grado: Dr. Ciencias de la Salud



**Carta de Presentación N° 02**

**Señor(a) Mg. Edinson Alemán Madrid**

**Presente. -**

**Asunto:** VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Es muy grato comunicarnos con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de **MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA SALUD CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LOS SERVCIOS DE SALUD DE LA ESCUELA DE POSGRADO UNTUMBES** requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Magister.

El título nombre del proyecto de investigación es: **LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN LABORAL EN EL PERSONAL DE SALUD DE LA MICRORED DE PAMPA GRANDE-TUMBES, 2024"** y siendo imprescindible contar con la aprobación de expertos especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en este tema de investigación. El expediente de validación, que se hace llegar contiene:

Anexo N° 1: Carta de presentación

Anexo N° 2: Matriz de operacionalización

Anexo N° 3: Instrumento

Anexo N° 4: Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las variables

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atenciónque dispense a la presente.

Atentamente

Firma: ……

Alverca Moreto Keily Rosmery

**DNI N.º:**

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las variables

**Variable 1: Estilos de liderazgo**

| Dimensión Estilo de liderazgo visionarios | pertinacia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencias |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1. El jefe y/o coordinadores propician el desarrollo y capacitación | X | | X | | X | | |
| 2. El jefe y/o coordinadores se anticipan en los problemas que ocurren en el trabajo. | X | | X | | X | | |
| 3. El jefe y/o coordinadores difunde el plan estratégico de la institución a los trabajadores. | X | | X | | X | | |
| 4. El jefe y/o coordinadores valora los talentos que desarrollan competencias de gestión | X | | X | | X | | |
| 5. El jefe y/o coordinadores toman decisiones poco oportunas para la mejora del servicio. | X | | X | | X | | |
| **Dimensión Transaccional** | | | | | | | |
| 6. El jefe y/o coordinadores controlan las influencias negativas externas en los trabajadores. | X | | X | | X | | |
| 7. El jefe y/o coordinadores supervisa al personal para que cumpla las normas internas del establecimiento | X | | X | | X | | |
| 8. El jefe y/o coordinadores poseen capacidad resolutiva eficaz frente a los problemas que se presenta en el trabajo | X | | X | | X | | |
| 9. El jefe y/o coordinadores supervisa oportunamente al personal en sus funciones asistenciales. | X | | X | | X | | |
| 10. El jefe y/o coordinadores supervisa frecuentemente al personal en sus funciones comunitarias | X | | X | | X | | |
| **Dimensión Carismático** | | | | | | | |
| 11. El jefe y/o coordinadores establecen una comunicación fluida y directa entre los trabajadores. | X | | X | | X | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 12. El jefe y/o coordinadores favorece y propicia un buen clima de confianza entre los trabajadores | X | | X | | X | | |
| 13. El jefe y/o coordinadores propicia el respeto y admiración entre los trabajadores. | X | | X | | X | | |
| 14. El jefe y/o coordinadores motiva al personal para su buen desempeño. | X | | X | | X | | |
| 15. El jefe y/o coordinadores promueve el buen trato (empatía) entre los trabajadores. | X | | X | | X | | |
| **Dimensión Transformacional** | | | | | | | |
| 16. El jefe y/o coordinadores valora el esfuerzo que realiza el personal en el establecimiento. | X | | X | | X | | |
| 17. El jefe y/o coordinadores reconoce el buen desempeño del personal | X | | X | | X | | |
| 18. El jefe y/o coordinadores presta interés por el trabajo individual de los trabajadores. | X | | X | | X | | |
| 19. El jefe y/o coordinadores al supervisar favorecen el desarrollo de las competencias del personal. | X | | X | | X | | |

Observación de la variable 1: (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

Los items cuentan con: pertinacia, relevancia y claridad

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ( X ) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador: Edinson Alemán Madrid

Grado: Mg. Gestión de los Servicios en Salud

Mg. Edinson Alemán Madrid

**Firma del experto**

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las variables

**Variable 2: Motivación laboral**

| Dimension extrínseca | pertinacia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencias |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1. ¿Los beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas? | X | | X | | X | | |
| 2. ¿Su trabajo actual le permite tener vacaciones anuales? | X | | X | | X | | |
| 3. ¿su trabajo actual le permite solicitar vacaciones cuando las requiere? | X | | X | | X | | |
| 4. ¿Gana lo suficiente para atender a los que dependen de usted? | X | | X | | X | | |
| 5. ¿El establecimiento de salud le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional? | X | | X | | X | | |
| 6. ¿El jefe y/o coordinadores, tiene buenas relaciones laborales con usted? | X | | X | | X | | |
| 7. ¿Su trabajo es una fuente que le genera estrés? | X | | X | | X | | |
| 8. ¿Recibe salario, aguinaldo y vacaciones de acuerdo con la ley? | X | | X | | X | | |
| 9. ¿Cree que ha elegido mal su profesión? | X | | X | | X | | |
| 10. ¿Desea otro empleo, en lugar del actual? | X | | X | | X | | |
| 11. ¿El reconocimiento social que le tienen, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeña? | X | | X | | X | | |
| 12. ¿Se siente seguro y estable en su empleo? | X | | X | | X | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 13. ¿Recibe algún incentivo por parte del establecimiento de salud | X | | X | | X | | |
| 14. ¿Cree que su trabajo actual es interesante? | X | | X | | X | | |
| 15. ¿Se siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente su trabajo? | X | | X | | X | | |
| **Dimensión intrinseca** | | | | | | | |
| 16. ¿Recibe un trato justo en su trabajo? | X | | X | | X | | |
| 17. ¿Las relaciones con su demás compañeros le motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo? | X | | X | | X | | |
| 18. ¿Considero que los trabajos que desempeña están de acuerdo con sus capacidades? | X | | X | | X | | |

Observación de la variable 2: (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

Los items cuentan con: pertinacia, relevancia y claridad

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ( X ) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador: Edinson Alemán Madrid

Grado: Mg. Gestión de los Servicios en Salud

Mg. Edinson Alemán Madrid

**Firma del experto**

**Carta de Presentación N°03**

**Señor(a) Mg. Claudio Ecca Canales**

**Presente. -**

**Asunto:** VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Es muy grato comunicarnos con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de **MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA SALUD CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LOS SERVCIOS DE SALUD DE LA ESCUELA DE POSGRADO UNTUMBES** requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Magister.

El título nombre del proyecto de investigación es: **LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN LABORAL EN EL PERSONAL DE SALUD DE LA MICRORED DE PAMPA GRANDE-TUMBES, 2024"** y siendo imprescindible contar con la aprobación de expertos especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en este tema de investigación. El expediente de validación, que se hace llegar contiene:

Anexo N° 1: Carta de presentación

Anexo N° 2: Matriz de operacionalización

Anexo N° 3: Instrumento

Anexo N° 4: Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las variables

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atenciónque dispense a la presente.

Atentamente.

Firma: …… ……

Alverca Moreto Keily Rosmery

**DNI N.º:**

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las variables

**Variable 1: Estilos de liderazgo**

| Dimensión Estilo de liderazgo visionarios | pertinacia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencias |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 20. El jefe y/o coordinadores propician el desarrollo y capacitación | X | | X | | X | | |
| 21. El jefe y/o coordinadores se anticipan en los problemas que ocurren en el trabajo. | X | | X | | X | | |
| 22. El jefe y/o coordinadores difunde el plan estratégico de la institución a los trabajadores. | X | | X | | X | | |
| 23. El jefe y/o coordinadores valora los talentos que desarrollan competencias de gestión | X | | X | | X | | |
| 24. El jefe y/o coordinadores toman decisiones poco oportunas para la mejora del servicio. | X | | X | | X | | |
| **Dimensión Transaccional** | | | | | | | |
| 25. El jefe y/o coordinadores controlan las influencias negativas externas en los trabajadores. | X | | X | | X | | |
| 26. El jefe y/o coordinadores supervisa al personal para que cumpla las normas internas del establecimiento | X | | X | | X | | |
| 27. El jefe y/o coordinadores poseen capacidad resolutiva eficaz frente a los problemas que se presenta en el trabajo | X | | X | | X | | |
| 28. El jefe y/o coordinadores supervisa oportunamente al personal en sus funciones asistenciales. | X | | X | | X | | |
| 29. El jefe y/o coordinadores supervisa frecuentemente al personal en sus funciones comunitarias | X | | X | | X | | |
| **Dimensión Carismático** | | | | | | | |
| 30. El jefe y/o coordinadores establecen una comunicación fluida y directa entre los trabajadores. | X | | X | | X | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 31. El jefe y/o coordinadores favorece y propicia un buen clima de confianza entre los trabajadores | X | | X | | X | | |
| 32. El jefe y/o coordinadores propicia el respeto y admiración entre los trabajadores. | X | | X | | X | | |
| 33. El jefe y/o coordinadores motiva al personal para su buen desempeño. | X | | X | | X | | |
| 34. El jefe y/o coordinadores promueve el buen trato (empatía) entre los trabajadores. | X | | X | | X | | |
| **Dimensión Transformacional** | | | | | | | |
| 35. El jefe y/o coordinadores valora el esfuerzo que realiza el personal en el establecimiento. | X | | X | | X | | |
| 36. El jefe y/o coordinadores reconoce el buen desempeño del personal | X | | X | | X | | |
| 37. El jefe y/o coordinadores presta interés por el trabajo individual de los trabajadores. | X | | X | | X | | |
| 38. El jefe y/o coordinadores al supervisar favorecen el desarrollo de las competencias del personal. | X | | X | | X | | |

Observación de la variable 1: (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

Los items cuentan con: pertinacia, relevancia y claridad

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ( X ) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador: Claudio Ecca Canales

Grado: Mg. Gestión de los Servicios en Salud

**Firma del experto**

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las variables

**Variable 2: Motivación laboral**

| Dimension extrínseca | pertinacia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencias |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 19. ¿Los beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas? | X | | X | | X | | |
| 20. ¿Su trabajo actual le permite tener vacaciones anuales? | X | | X | | X | | |
| 21. ¿su trabajo actual le permite solicitar vacaciones cuando las requiere? | X | | X | | X | | |
| 22. ¿Gana lo suficiente para atender a los que dependen de usted? | X | | X | | X | | |
| 23. ¿El establecimiento de salud le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional? | X | | X | | X | | |
| 24. ¿El jefe y/o coordinadores, tiene buenas relaciones laborales con usted? | X | | X | | X | | |
| 25. ¿Su trabajo es una fuente que le genera estrés? | X | | X | | X | | |
| 26. ¿Recibe salario, aguinaldo y vacaciones de acuerdo con la ley? | X | | X | | X | | |
| 27. ¿Cree que ha elegido mal su profesión? | X | | X | | X | | |
| 28. ¿Desea otro empleo, en lugar del actual? | X | | X | | X | | |
| 29. ¿El reconocimiento social que le tienen, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeña? | X | | X | | X | | |
| 30. ¿Se siente seguro y estable en su empleo? | X | | X | | X | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 31. ¿Recibe algún incentivo por parte del establecimiento de salud | X | | X | | X | | |
| 32. ¿Cree que su trabajo actual es interesante? | X | | X | | X | | |
| 33. ¿Se siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente su trabajo? | X | | X | | X | | |
| **Dimensión intrinseca** | | | | | | | |
| 34. ¿Recibe un trato justo en su trabajo? | X | | X | | X | | |
| 35. ¿Las relaciones con su demás compañeros le motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo? | X | | X | | X | | |
| 36. ¿Considero que los trabajos que desempeña están de acuerdo con sus capacidades? | X | | X | | X | | |

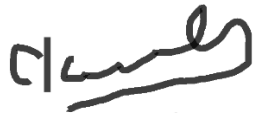
Observación de la variable 2: (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

Los items cuentan con: pertinacia, relevancia y claridad

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ( X ) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador: Claudio Ecca Canales

Grado: Mg. Gestión de los Servicios en Salud



**Firma del experto**

## ANEXO: 05

### Análisis de fiabilidad

Cuestionario de estilos de liderazgo

**Estadísticas de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
|---|---|---|
| 0,814 | ,851 | 19 |

**Estadísticas de total de elemento**

| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Correlación múltiple al cuadrado | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|---|---|---|---|---|---|
| Items1 | 58,8000 | 36,622 | ,128 | . | ,816 |
| Items2 | 58,9000 | 30,544 | ,665 | . | ,787 |
| Items3 | 58,6000 | 29,822 | ,746 | . | ,781 |
| Items4 | 58,6000 | 33,156 | ,289 | . | ,816 |
| Items5 | 58,9000 | 30,100 | ,601 | . | ,791 |
| Items6 | 59,2000 | 36,622 | -,009 | . | ,833 |
| Items7 | 58,3000 | 34,456 | ,411 | . | ,806 |
| Items8 | 58,6000 | 33,822 | ,562 | . | ,800 |
| Items9 | 58,5000 | 34,278 | ,441 | . | ,804 |
| Items10 | 58,6000 | 37,156 | -,030 | . | ,823 |
| Items11 | 58,5000 | 32,056 | ,836 | . | ,787 |
| Items12 | 58,6000 | 33,156 | ,463 | . | ,802 |
| Items13 | 58,5000 | 32,278 | ,795 | . | ,789 |
| Items14 | 58,5000 | 32,278 | ,795 | . | ,789 |
| Items15 | 58,5000 | 32,278 | ,795 | . | ,789 |
| Items16 | 58,5000 | 32,056 | ,836 | . | ,787 |
| Items17 | 58,9000 | 35,878 | ,111 | . | ,821 |
| Items18 | 58,6000 | 41,822 | -,449 | . | ,866 |
| Items19 | 58,6000 | 32,711 | ,524 | . | ,798 |

Al aplicar el instrumento en un piloto de 10 unidades, se obtuvo un alfa=0.814; siendo confiable la aplicación del instrumento al grupo de estudio

## Análisis de fiabilidad

Cuestionario motivación laboral

**Estadísticas de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
|---|---|---|
| 0,735 | ,756 | 18 |

**Estadísticas de total de elemento**

| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Correlación múltiple al cuadrado | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|---|---|---|---|---|---|
| MI1 | 48,0000 | 40,000 | ,461 | . | ,711 |
| MI2 | 48,7000 | 38,011 | ,448 | . | ,709 |
| MI3 | 48,7000 | 44,456 | ,038 | . | ,750 |
| MI4 | 48,1000 | 43,433 | ,228 | . | ,731 |
| MI5 | 48,1000 | 40,767 | ,351 | . | ,720 |
| MI6 | 48,3000 | 39,789 | ,452 | . | ,711 |
| MI7 | 48,4000 | 46,933 | -,163 | . | ,756 |
| MI8 | 48,3000 | 45,122 | ,013 | . | ,747 |
| MI9 | 49,1000 | 36,767 | ,555 | . | ,696 |
| MI10 | 49,0000 | 41,778 | ,203 | . | ,737 |
| MI11 | 48,2000 | 37,067 | ,646 | . | ,689 |
| MI12 | 48,0000 | 43,333 | ,154 | . | ,738 |
| MI13 | 49,1000 | 40,100 | ,350 | . | ,721 |
| MI14 | 48,2000 | 46,178 | -,090 | . | ,758 |
| MI15 | 47,6000 | 42,489 | ,313 | . | ,725 |
| MI16 | 47,8000 | 39,511 | ,697 | . | ,698 |
| MI17 | 47,6000 | 41,156 | ,657 | . | ,708 |
| MI18 | 47,5000 | 41,167 | ,671 | . | ,708 |

Al aplicar el instrumento en un piloto de 10 unidades, se obtuvo un alfa=0.735; siendo confiable la aplicación del instrumento al grupo de estudio.

## Tabla de Base de datos de resultados de las variables en estudio:

| 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | DIMENSION LIDERAZGO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | DIMENSION MOTIVACION |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | FUERTE | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | FUERTE |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | FUERTE | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | FUERTE |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | MEDIO | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | MEDIO |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | FUERTE | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | MEDIO |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | MEDIO | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | MEDIO |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | FUERTE | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | MEDIO |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | FUERTE | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | MEDIO |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | MEDIO | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | MEDIO |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | FUERTE | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | MEDIO |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | FUERTE | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | FUERTE |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | FUERTE | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | FUERTE |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | FUERTE | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | MEDIO |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | FUERTE | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 0 | 4 | 3 | 1 | 2 | 4 | MEDIO |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | MEDIO | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | MEDIO |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | MEDIO | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | MEDIO |
| 4 | 4 | 3 | 0 | 4 | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | FUERTE | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | FUERTE |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | MEDIO | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | MEDIO |
| 2 | 2 | 2 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | MEDIO | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | MEDIO |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | FUERTE | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | MEDIO |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 0 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | MEDIO | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | MEDIO |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | FUERTE | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | MEDIO |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | FUERTE | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | MEDIO |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | FUERTE | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | MEDIO |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | FUERTE | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | MEDIO |
| 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | FUERTE | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | MEDIO |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | FUERTE | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | MEDIO |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 0 | 4 | 3 | MEDIO | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | MEDIO |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | FUERTE | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | MEDIO |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | FUERTE | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | MEDIO |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | FUERTE | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | MEDIO |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | FUERTE | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | MEDIO |
| 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 0 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 0 | 3 | 2 | MEDIO | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 0 | 4 | 4 | 4 | MEDIO |
| 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | MEDIO | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | FUERTE |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | FUERTE | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | FUERTE |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | FUERTE | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | MEDIO |
| 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | FUERTE | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | FUERTE |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | FUERTE | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | FUERTE |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | FUERTE | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | MEDIO |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 0 | 4 | 3 | 3 | 3 | FUERTE | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 0 | 4 | 4 | MEDIO |
| 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 0 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | MEDIO | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | FUERTE |
| 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | FUERTE | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | MEDIO |
| 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | BAJO | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | MEDIO |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | FUERTE | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 | 0 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | MEDIO |
| 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | MEDIO | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | MEDIO |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | FUERTE | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | MEDIO |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | FUERTE | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | FUERTE |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | FUERTE | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | FUERTE |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | FUERTE | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | FUERTE |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | FUERTE | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | FUERTE |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | FUERTE | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | FUERTE |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | FUERTE | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | FUERTE |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | FUERTE | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | FUERTE |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | MEDIO | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | MEDIO |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | MEDIO | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | MEDIO |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 0 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | MEDIO | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | MEDIO |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | FUERTE | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | MEDIO |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | FUERTE | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | MEDIO |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | FUERTE | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | FUERTE |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | FUERTE | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | MEDIO |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | FUERTE | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | MEDIO |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | MEDIO | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | MEDIO |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | MEDIO | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | MEDIO |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | BAJO | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | MEDIO |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 4 | MEDIO | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | MEDIO |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | FUERTE | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | FUERTE |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | MEDIO | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | BAJO |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | MEDIO | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 0 | 4 | 3 | BAJO |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | FUERTE | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | MEDIO |
| 3 | 3 | 3 | 0 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | MEDIO | 3 | 2 | 2 | 0 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | BAJO |
| 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | MEDIO | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | MEDIO |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | MEDIO | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | MEDIO |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | FUERTE | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | MEDIO |
| 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | MEDIO | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | MEDIO |
| 2 | 2 | 4 | 0 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | MEDIO | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | MEDIO |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 4 | 4 | 4 | 3 | BAJO | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | MEDIO |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | FUERTE | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 0 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | MEDIO |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | FUERTE | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | MEDIO |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | FUERTE | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | FUERTE |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | MEDIO | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | MEDIO |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | FUERTE | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | MEDIO |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | FUERTE | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | FUERTE |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | FUERTE | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | FUERTE |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | FUERTE | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | FUERTE |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | MEDIO | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | MEDIO |