



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela Profesional de Administración

**Estilo de liderazgo y trabajo en equipo del personal administrativo del Hospital
Regional de Huacho – 2023**

Tesis

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Autor

Aron Adrian Zavala Matos

Asesora

Dra. Juliet Karin Espinoza Pajuelo

Dra. Juliet Karin Espinoza Pajuelo
DNU: 535

Huacho - Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

Facultad Ciencias Empresariales

Escuela Profesional de Administración

METADATOS

DATOS DEL AUTOR (ES):		
APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Zavala Matos, Aron Adrian	72790556	24 / 07 / 2024
DATOS DEL ASESOR:		
APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CÓDIGO ORCID
Dra. Espinoza Pajuelo, Juliet Karin	15763062	0000-0002-3652-8697
DATOS DE LOS MIEMROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CÓDIGO ORCID
M(o). Yoplack Zumaeta, Delman	18182694	0000-0002-1704-5251
M(o). León Sánchez, Carlos Manuel	41199839	0000-0003-0730-5504
M(a). Bardales Ugarte, Rutt Miluska	71431264	0000-0003-3917-2734

ESTILO DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL REGIONAL DE HUACHO-2023.

ORIGINALITY REPORT

20%

SIMILARITY INDEX

17%

INTERNET SOURCES

7%

PUBLICATIONS

12%

STUDENT PAPERS

MATCH ALL SOURCES (ONLY SELECTED SOURCE PRINTED)

3%

★ repositorio.une.edu.pe

Internet Source

Exclude quotes Off

Exclude matches < 10 words

Exclude bibliography Off

**Estilo de liderazgo y trabajo en equipo del personal administrativo del
Hospital Regional de Huacho - 2023**

Aron Adrian Zavala Matos

TESIS PREGRADO

ASESORA: Dra. JULIET KARIN ESPINOZA PAJUELO

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Huacho - Perú

DEDICATORIA

Dedico esta tesis de manera especial a mis padres Carmen y Aliam, ya que fueron el principal cimiento para la construcción de mi vida personal y profesional, no me caben palabras de agradecimientos hacia ellos, ya que siempre han estado de forma perenne alentándome para poder cumplir cada uno de mis objetivos de mi vida, en ellos tengo el espejo en el cual me quiero reflejar con muchas virtudes y un gran corazón, es por ello que admiro ser un gran profesional como ellos, los amo.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por haberme iluminado y permitido el poder llegar hasta donde estoy llegando el día de hoy y cumplir con uno de mis objetivos de vida.

Agradezco también a mis padres por su apoyo incondicional y poder haberme guiado en este largo proceso universitario con cada consejo que me brindaron para llegar a ser una gran persona y un gran profesional.

Finalmente, agradezco a todos mis docentes que por durante todos estos años nos han venido formándonos e inculcándonos valores y conocimientos.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	ix

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	01
1.2. Formulación del Problema	03
1.2.1. Problema General	03
1.2.2. Problemas Específicos	04
1.3. Objetivos de la Investigación	04
1.3.1. Objetivo General	04
1.3.2. Objetivos Específicos	04
1.4. Justificación de la investigación	04
1.5. Delimitación del estudio	05
1.6. Viabilidad del estudio	05

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	06
2.1.1. Investigaciones internacionales	06
2.1.2. Investigaciones nacionales	07
2.2. Bases Teóricas	08
2.3. Definiciones de términos básicos	30
2.4. Hipótesis de investigación	32
2.4.1. Hipótesis General	32
2.4.2. Hipótesis Específicas	32

2.5. Operacionalización de las variables	33
------------------------------------------	----

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico	34
3.2. Población y muestra	34
3.2.1. Población	34
3.2.2. Muestra	34
3.3. Técnicas de recolección de datos	35
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información	35

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados	36
4.2. Contrastación de hipótesis	45

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados	49
------------------------------	----

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones	53
6.2. Recomendaciones	54

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas	57
7.2. Fuentes electrónicas	57

ANEXOS	63
---------------	-----------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Distribución de frecuencia del liderazgo correctivo y sus indicadores	36
Tabla 2.	Distribución de frecuencia del liderazgo transaccional y sus indicadores	37
Tabla 3.	Distribución de frecuencia del liderazgo transformacional y sus indicadores	38
Tabla 4.	Distribución de frecuencia de la complementariedad y sus indicadores	39
Tabla 5.	Distribución de frecuencia de la confianza y sus indicadores	40
Tabla 6.	Distribución de frecuencia de la coordinación y sus indicadores	41
Tabla 7.	Distribución de frecuencia de la comunicación y sus indicadores	42
Tabla 8.	Distribución de frecuencia del compromiso y sus indicadores	43
Tabla 9.	Pruebas de normalidad	44
Tabla 10.	Pruebas de Rho de Spearman entre los estilos de liderazgo y trabajo en equipo	45
Tabla 11.	Pruebas de Rho de Spearman entre el estilo correctivo/evitador y trabajo en equipo	46
Tabla 12.	Pruebas de Rho de Spearman entre el estilo transaccional y trabajo en equipo	47
Tabla 13.	Pruebas de Rho de Spearman entre el estilo transformacional y trabajo en equipo	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Liderazgo Correctivo y sus indicadores	36
Figura 2.	Liderazgo Transaccional y sus indicadores	37
Figura 3.	Liderazgo Transformacional y sus indicadores	38
Figura 4.	Complementariedad y sus indicadores	39
Figura 5.	Confianza y sus indicadores	40
Figura 6.	Coordinación y sus indicadores	41
Figura 7.	Comunicación y sus indicadores	42
Figura 8.	Compromiso y sus indicadores	43

RESUMEN

Objetivo: Conocer la relación entre los estilos de liderazgo y el trabajo en equipo del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023. Métodos: La presente investigación es de tipo básica, nivel correlacional, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población fue de 233 trabajadores administrativos, muestra de 145 trabajadores administrativos. Resultados: respecto al liderazgo correctivo/evitador el 45.5% señala que es regular; liderazgo transaccional muestra que el 53.8% lo señala como regular; liderazgo transformacional el 53.8% lo muestra como regular; el 23.4% señala como deficiente la complementariedad; el 46.9% señala como regular la confianza; el 29.0% señala como deficiente la coordinación; el 53.8% señala como regular la comunicación; el 40.7% señala como regular el compromiso. Conclusión: el coeficiente de correlación Rho de Spearman entre "Estilos de liderazgo" y "Trabajo en equipo" es de ,629, lo que indica una correlación positiva moderada a fuerte entre las dos variables. Además, esta correlación es significativa con un valor de significación (Sig.) de 0.000, que es menor que el nivel típico de 0.05.

Palabras clave: estilos de liderazgo, trabajo en equipo y administrativo.

ABSTRACT

Objective: To know the relationship between leadership styles and teamwork of the administrative staff of the Huacho Regional Hospital, 2023. Methods: This research is basic, correlational level, non-experimental design, quantitative approach. The population was 233 administrative workers, sample of 145 administrative workers. Results: regarding corrective/avoidant leadership, 45.5% indicate that it is regular; transactional leadership shows that 53.8% indicate it as regular; transformational leadership, 53.8% show it as regular; 23.4% point out that complementarity is deficient; 46.9% point out how to regulate trust; 29.0% indicate coordination as deficient; 53.8% indicate how to regulate communication; 40.7% point out how to regulate commitment. Conclusion: Spearman's Rho correlation coefficient between "Leadership Styles" and "Teamwork" is .629, indicating a moderate to strong positive correlation between the two variables. Furthermore, this correlation is significant with a significance value (Sig.) of 0.000, which is lower than the typical level of 0.05.

Keywords: leadership styles, teamwork and administrative.

INTRODUCCIÓN

La creciente complejidad de las organizaciones enfatiza la importancia de las relaciones interpersonales, especialmente en el ámbito del trabajo en equipo y los distintos estilos de liderazgo. En el futuro, el liderazgo requerirá un enfoque apropiado, como el liderazgo transformacional, que motive a los empleados a adoptar un comportamiento laboral innovador. Esto tiene como objetivo generar un impacto positivo en su equipo y fomentar un ambiente laboral adecuado. Este enfoque demuestra ser eficaz y estimulante, permitiendo a los empleados generar nuevas ideas y modificar sus conductas para contribuir a la mejora de la organización (Yohann, 2022).

Es por ello que la actual indagación buscó conocer la relación entre los estilos de liderazgo y el trabajo en equipo del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

La investigación está conformada por VI capítulos, donde el primer capítulo se dedicó a desarrollar el planteamiento del problema. El segundo capítulo, dio paso al desarrollo del marco teórico. El tercer capítulo, detalló la metodología. En el cuarto capítulo se desarrollaron los análisis de los resultados. Mientras que, en el quinto capítulo se realizó la discusión y en el sexto las conclusiones y recomendaciones. La investigación cuenta, además, con las referencias y los anexos complementarios.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

El liderazgo y el trabajo en equipo son fundamentales para el éxito de las organizaciones, el estilo de liderazgo que prevalezca contribuirá significativamente para hacer frente a los obstáculos mejorando el trabajo en equipo. Sin embargo, existen problemáticas que giran en entorno al liderazgo implantado y el trabajo en equipo. Es así que, investigaciones en el mundo como el realizado por Al-Malki y Juan (2018) en Estados Unidos indican que un liderazgo poco efectivo puede resultar en la falta de detección oportuna de problemas, lo que a su vez afecta la productividad. En Latinoamérica, Guamán y Mejía (2023) mencionan que las organizaciones en Ecuador, enfrentan desafíos similares, ya que sus líderes a menudo carecen de información para tomar decisiones informadas. Esto conduce a la falta de comprensión de problemas y sus raíces, lo que dificulta abordar estos obstáculos y, a largo plazo, impacta en el desempeño de la organización. También existen obstáculos en el trabajo en equipo en una organización como se observa en la investigación elaborada por Almengor (2021), donde el autor menciona que la falta de comunicación, liderazgo y relaciones hacen imposible que exista el trabajo en equipo. La interacción y el intercambio de ideas con otros individuos son fundamentales, y su ausencia puede generar incertidumbre y manifestaciones de problemas, lo que obstaculiza el logro eficiente de metas y tareas.

Existen también algunos estudios en nuestro país sobre ambos temas. En lo que concierne a los estilos de liderazgo, la investigación realizada por Cabrera (2019) indicó que muchos gerentes recurren a un estilo de liderazgo autoritario, lo que provoca desmotivación y la falta de una visión positiva hacia la proactividad, la calidad del trabajo y la cooperación entre compañeros. Los trabajadores sienten que sus intereses no están alineados con los de la empresa. En nuestra localidad, según el

estudio elaborado por Valverde (2023) señala que los líderes carecen de falta de motivación a su personal a cargo que ha generado bajo rendimiento y niveles bajos de productividad. Y en relación con el trabajo en equipo, Taípe (2022) alude que un ambiente organizacional negativo conlleva a una baja productividad del personal y una comunicación inadecuada entre los miembros del equipo.

De acuerdo con Solanellas (2023) el líder es el máximo responsable en la organización y el encargado de impulsarla para la eficiencia y adaptarla a nuevos hábitos de consumo, la pandemia hizo que la perspectiva del liderazgo se enfoque en el cambio y la transformación y al mismo tiempo inculcando a las personas la innovación, el trabajo continuo y en equipo, y con iniciativas. La creciente complejidad de las organizaciones enfatiza la importancia de las relaciones interpersonales, especialmente en el ámbito del trabajo en equipo y los distintos estilos de liderazgo. En el futuro, el liderazgo requerirá un enfoque apropiado, como el liderazgo transformacional, que motive a los empleados a adoptar un comportamiento laboral innovador. Esto tiene como objetivo generar un impacto positivo en su equipo y fomentar un ambiente laboral adecuado. Este enfoque demuestra ser eficaz y estimulante, permitiendo a los empleados generar nuevas ideas y modificar sus conductas para contribuir a la mejora de la organización (Yohann, 2022). El reconocimiento en el ámbito de identificar la importancia de contar con personas que posean habilidades está estrechamente relacionado con la necesidad de adoptar un estilo de liderazgo positivo, permitiendo anticiparse a los desafíos en lugar de esperar pasivamente a los desafíos diarios. En el sector de la salud, las instituciones comprometidas con el logro de sus objetivos están vinculadas a un estilo de liderazgo positivo y al trabajo en equipo, que se centra en proporcionar atención cálida, segura y eficiente con el objetivo común de lograr la satisfacción de los usuarios en cuanto a su salud. En este sentido, los estilos de liderazgo y el trabajo en equipo son altamente valorados, ya que se consideran los medios más eficaces para alcanzar los objetivos en el ámbito de la salud. Cada miembro del equipo trabaja en sincronía para atender al paciente de manera efectiva y garantizar resultados positivos en términos de atención y satisfacción del usuario en cuestiones de salud (Weber, Secín y Arias, 2021).

En el contexto del Hospital Regional de Huacho, se han identificado inconvenientes que están perjudicando el trabajo en equipo de su personal administrativo. Estos inconvenientes incluyen la falta de asunción de responsabilidad

por parte de los miembros del equipo, quienes a menudo intentan eludirla. Además, existe una restricción en la expresión de opiniones debido a los problemas existentes entre el personal y los jefes de área. La coordinación entre el personal administrativo del hospital no es la más adecuada, lo que ha llevado a niveles extremadamente bajos de práctica efectiva. La comunicación también se ve afectada por la falta de asertividad, lo que ha generado tensiones en el área administrativa, resultando en una pérdida de la escucha activa y la empatía en la transmisión de mensajes. Además, hay personal antiguo que, al haber sido nombrado, carece de la especialización y los conocimientos necesarios para llevar a cabo sus tareas, lo que conlleva a un escaso dominio de las mismas y, como resultado, retrasos en la realización de las funciones. Estas circunstancias impiden la colaboración sinérgica necesaria para cumplir con las expectativas de la institución.

Asimismo, en Hospital Regional de Huacho se ha observado que carece de un estilo de liderazgo adecuado por lo que se ha ido debilitando la eficiencia y la unión en la institución, estos problemas son la falta de reconocimiento de los superiores por los logros alcanzados; poca motivación al personal para que se superen profesionalmente; los directivos del hospital no inducen cambios para mejorar la labor, creen que se deben seguir trabajando como siempre; los jefes no supervisan de manera minuciosa la ejecución de tareas y procesos para garantizar su finalización puntual, lo que ha propiciado la ocurrencia de múltiples errores. Además, no se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones ni se promueve la implementación de sus ideas y sugerencias.

Por lo expuesto, la actual indagación tiene como objetivo examinar el vínculo entre los estilos de liderazgo y el trabajo en equipo del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y el trabajo en equipo del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023?

1.2.2. Problemas Específico

- a. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo correctivo/ evitador y el trabajo en equipo del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023?
- b. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transaccional y el trabajo en equipo del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023?
- c. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y el trabajo en equipo del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Conocer la relación entre los estilos de liderazgo y el trabajo en equipo del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Conocer la relación entre el liderazgo correctivo/ evitador y el trabajo en equipo del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.
- b. Conocer la relación entre el liderazgo transaccional y el trabajo en equipo del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.
- c. Conocer la relación entre el liderazgo transformacional y el trabajo en equipo del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación práctica

La actual indagación respecto a la importancia práctica, los resultados que se puedan obtener se podrán implementar estrategias en la organización del Hospital Regional de

Huacho, donde se ejecute un enfoque más centrado en la importancia que hay entre la institución y el personal.

Justificación metodológica

Este estudio científico se justifica en el aspecto metodológico ya que se permitirá, descubrirá y analizará los puestos a analizar y se reconstruirá datos, desde los conceptos teóricos que comúnmente se han operacionalizado. Siendo el método para utilizar la encuesta como herramienta para esta investigación.

1.5. Delimitación del estudio

- 1.5.1. Delimitación geográfica: Hospital Regional de Huacho, provincia de Huaura, departamento de Lima.
- 1.5.2. Delimitación temporal: presente año 2023.
- 1.5.3. Delimitación social: personal del Hospital Regional de Huacho.
- 1.5.4. Delimitación semántica: Estilos de liderazgo y Trabajo en equipo.

1.6. Viabilidad del estudio

El estudio fue viable porque contó con los bienes económicos, humanos y materiales, los cuales aseguraron la ejecución de la misma. Además, se tuvo el tiempo y autorización del hospital.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales

Bracamonte y Gonzalez (2022) elaboraron la indagación designada “Estilo de liderazgo en jefes de servicios de enfermería y su relación en la satisfacción laboral”. México. El propósito fue establecer el vínculo entre liderazgo y la satisfacción laboral. Es una investigación descriptiva y de corte transversal. La población la formaron 72 personas. Se usó la encuesta y el cuestionario. Resultados: da la impresión de que los resultados del equipo de trabajo están directamente relacionados con la calidad del liderazgo en la organización. Además, un liderazgo positivo contribuye a un ambiente laboral propicio para las tareas del personal. Conclusión: hay una correlación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los enfermeros en un hospital de Buenos Aires durante el periodo en cuestión.

Hernández, Duana y Polo (2021) elaboraron la indagación designada “Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano”. Revista Cubana de Salud Pública. Ciudad de la Habana. Cuba. El propósito fue establecer los estilos de liderazgo y clima organizacional en base a la comunicación. Es una investigación cuantitativa, descriptiva, correlacional y transaccional. La población la formaron 152 empleados. Se usó la encuesta y el cuestionario. Resultados: el estilo de liderazgo se caracteriza por ser un 50% administrador de consensos, según el propio líder, y un 44% autócrata consultador, según los subordinados. Conclusión: cuando los resultados muestran un bajo nivel de clima organizacional, es común que se intensifiquen los problemas de comunicación dentro de la empresa. Esto a menudo se debe

al estilo de liderazgo empleado, lo que resulta en una falta de comunicación adecuada entre los superiores y los trabajadores, lo que a su vez provoca una inestabilidad en el ambiente laboral.

Vargas (2020) elaboró la tesis de titulación designada “El trabajo en equipo y liderazgo en función de la seguridad de los pacientes”. Universidad Militar Nueva Granada. Ecuador. El propósito fue hacer una descripción de las estrategias del trabajo en equipo en el sector salud. Conclusión: los equipos de trabajo requieren supervisión diaria para garantizar la conexión de los aspectos de Ser, Hacer y Saber, lo que garantiza la seguridad del paciente. Es importante brindar apoyo en las revisiones y al corregir acciones incorrectas, todo ello con respeto para promover el crecimiento profesional en lugar de la frustración por los errores. De esta manera, se puede determinar con claridad lo que se espera en términos de cumplimiento de procesos y protocolos, manteniendo una retroalimentación respetuosa para garantizar la seguridad del paciente y el trabajo continuo del equipo.

2.1.2. Investigaciones nacionales

Arriola (2022) elaboró la tesis de doctorado designada “Estilo de liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de un Hospital Cusco, 2022”. Universidad César Vallejo. Perú. El propósito fue establecer cómo el estilo de liderazgo influye en el desempeño laboral. Es una investigación explicativa, no experimental, transversal y explicativa. La población la formaron 83 trabajadores administrativos. Se usó la encuesta y el cuestionario. Resultados: en el análisis de los estilos de liderazgo, se observa que, en la muestra anterior, el 18.1% de los participantes perciben a sus líderes como “correctivos/evitadores”, mientras que el 48.2% los describen como líderes con un estilo “transaccional”, y el 33.7% considera que sus líderes adoptan un enfoque “transformacional”. Conclusión: se evidencia que los estilos de liderazgo tienen un impacto significativo en el desempeño laboral. Esto se corrobora mediante una prueba de hipótesis en un modelo de regresión logística ordinal, que arroja un valor de 0.821 para el coeficiente de pseudo R cuadrado de Nagelkerke.

Baldeon (2022) elaboró la tesis de maestría designada “Estilos de liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores del servicio de enfermería en el hospital de Huaycán - 2021”. Universidad César Vallejo. Lima. Perú. El propósito fue determinar el vínculo de los estilos de liderazgo con el desempeño laboral. Es una investigación cuantitativa, básica no experimental, descriptiva correlacional y transversal. La población la formaron 1600 empleados y la muestra 107. Se usó la encuesta y el cuestionario. Resultados: el 32.4% de los encuestados califican los estilos de liderazgo como “bajos”. Conclusión: Esta relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral es estadísticamente significativa, ya que se encontró una correlación de 0.258 con un valor de $p=0.002$, que es menor a 0.050.

Pancorbo y Mendoza (2019) elaboraron la tesis de licenciatura designada “Trabajo en equipo del personal administrativo en el Hospital de Quillibamba, Distrito de Santa Ana - provincia de la Convención - 2018”. Universidad Andina del Cusco. Lima. Perú. El propósito fue establecer cómo es el trabajo en equipo en trabajadores administrativos. Es una investigación básica, descriptiva, cuantitativa, no experimental y transversal. La población la formaron 28 empleados. Se usó la encuesta y el cuestionario. Resultados: en cuanto al trabajo en equipo, se observa que se desarrolla en un nivel bajo, con un promedio de 2.54, evaluado en diversas dimensiones, siendo la comunicación la que obtiene el promedio más alto, con 2.75. Conclusión: el personal necesita adquirir nuevas técnicas y habilidades relacionadas con la complementariedad, la confianza, la coordinación, la comunicación y el compromiso para poder llevar a cabo un trabajo colaborativo que contribuya al logro de los propósitos comunes de la institución.

2.2. Bases teóricas

Variable 1: Estilos de liderazgo

A. Definiciones

Jauregui (2023) señala que:

Hoy en día, las empresas se encuentran constantemente confrontando cambios y niveles de exigencia en constante aumento, lo que motiva diversos estudios a destacar la importancia de analizar los estilos de liderazgo dentro de las organizaciones. Esto se debe a que los estilos de liderazgo están estrechamente relacionados con el éxito de las empresas (p. 04).

Uscamayta (2022) indica que:

Los estilos de liderazgo se fundamentan en un conjunto de habilidades, valores y destrezas que un líder influye y enseña a su equipo. Asimismo, el estilo de liderazgo constituye el cimiento de cualquier empresa, ya que un estilo de liderazgo apropiado es clave para alcanzar los objetivos y metas previamente determinadas (p. 31).

Contreras y Marín (2022) aluden que:

Aún no hay un consenso entre los expertos en cuanto a una definición universalmente aceptada de los estilos de liderazgo. Las diversas investigaciones efectuadas en este campo pueden categorizarse según su enfoque en las características del líder, sus comportamientos y actitudes en situaciones dadas, así como en su capacidad para influir en otros mediante decisiones y acciones (p. 03).

López y Beltrán (2020) mencionan que:

El estilo de liderazgo es el patrón típico de comportamiento que un líder o directivo adopta con el fin de guiar a sus colaboradores hacia el logro de los objetivos de la organización. Este estilo se basa en las experiencias, el género, la educación, la formación, y los estímulos que motivan al líder en diversos contextos (p. 1209).

B. Dimensiones

Según lo desarrollado por Alvear, Navarro y Salas (2019), este estudio considera tres dimensiones de los estilos de liderazgo:

a. Liderazgo correctivo

Dentro de las dimensiones de los estilos de liderazgo analizadas en esta investigación, se destacan tres: liderazgo correctivo/evitador. En este tipo de liderazgo, el líder se centra únicamente en detectar fallos en el desempeño de los trabajadores o integrantes de la empresa, tomando medidas correctivas en respuesta a estas deficiencias o, en situaciones graves, evitando actuar o tomar decisiones. Este enfoque de liderazgo, conocido como “laissez faire”, se caracteriza por la renuncia del líder al control, permitiendo que los subordinados tomen decisiones. Sin embargo, este estilo de liderazgo no contribuye a la calidad del trabajo, genera falta de cohesión y un desconocimiento de propósitos (Alvear, Navarro y Salas, 2019).

b. Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional, un enfoque considerado tradicional, se apoya en el uso de transacciones y el intercambio de poder para recompensar o sancionar a los miembros del equipo en función de su desempeño. Su principal objetivo es mantener la continuidad en las operaciones sin buscar una estrategia de desarrollo planificada (Alvear, Navarro y Salas, 2019).

c. Liderazgo transformacional

Por otro lado, el liderazgo transformacional, visto como uno de los estilos más efectivos, fomenta el compromiso y la motivación del equipo, generando un cambio significativo. Este estilo se basa en los valores, el carisma y la inspiración del líder, lo que conduce a mejores resultados organizacionales gracias a su enfoque personalizado hacia los miembros del equipo. Se tienen en cuenta sus ideas, se les guía y motiva, y se les plantean desafíos que estimulan su desarrollo personal (Alvear, Navarro y Salas, 2019).

C. Estilos de liderazgo según Bass y Avolio

Según Jauregui (2023) es importante señalar que a lo largo del tiempo se han planteado diversos enfoques de estilos de liderazgo. No obstante, los más comúnmente examinados en estudios son los que Bass y Avolio han planteado, ya que identifican tres estilos de liderazgo distintos:

- a. *Pasivo o Laissez faire*: Este estilo de liderazgo pasivo, también conocido como *laissez faire*, busca otorgar a sus seguidores independencia y autonomía en la toma de decisiones del grupo, permitiéndoles establecer sus propios propósitos y estrategias para alcanzarlos. Este tipo de liderazgo se considera el menos eficaz y productivo en comparación con otros estilos de liderazgo. Esto se debe a que los líderes en este estilo muestran poco interés en el progreso de los empleados, permiten que sus colaboradores realicen las actividades a su discreción y evitan involucrarse en las decisiones relacionadas con la empresa. En este estilo se destacan las siguientes dimensiones:
- *Laissez faire*: el líder delega a los trabajadores la toma de decisiones y la resolución de los desafíos institucionales o del grupo.
 - *Administración por excepción pasiva*: el líder solo interviene cuando el contexto se torna crítico.
- b. *Transaccional*: Primero definido por Max Weber en 1947 y posteriormente elaborado por Bernard Bass en 1981, se centra en las responsabilidades de la empresa en lugar de los empleados. Su enfoque se dirige a proporcionar beneficios a cambio del desempeño eficiente de los seguidores, ya que estos se ven motivados por recompensas personales. En este estilo, los líderes suelen recompensar o sancionar directamente en función del rendimiento de sus seguidores. El liderazgo transaccional incluye las siguientes dimensiones:
- *Recompensa contingente*: implica que las recompensas están vinculadas al logro del equipo, y el líder decide las recompensas en función del desempeño.
 - *Control por excepción activo*: el líder se centra en los procesos que se desvían de lo planeado y toma medidas correctivas correspondientes.
- c. *Transformacional*. La figura del liderazgo transformacional, originalmente presentada por James MacGregor Burns, se destaca actualmente como uno de los marcos teóricos más ampliamente examinados. Este estilo de liderazgo tiene como objetivo motivar a los seguidores voluntariamente, alentándolos a desplegar todo su potencial y habilidades en su trabajo, al mismo tiempo que fomenta su crecimiento personal a través de sus actividades laborales. En esencia, el liderazgo transformacional busca inspirar a los seguidores para que desempeñen sus funciones de manera óptima, tanto en beneficio de la

organización como en el suyo propio. Su enfoque principal es proporcionar a los seguidores las herramientas indispensables para potenciar sus conocimientos durante su desempeño laboral. En este estilo de liderazgo, se pueden identificar las siguientes dimensiones:

- Liderazgo con influencia idealizada: Este estilo de liderazgo implica que los líderes ganan la confianza de sus seguidores a través de su carisma, admiración y respeto. Se establece una conexión sólida entre líderes y subordinados. La influencia idealizada se compone de dos aspectos: el Atributo, donde el líder se convierte en un modelo a seguir gracias a su orgullo, respeto y capacidad de identificación; y el Comportamiento, que se refiere al comportamiento moral, ético y coherente del líder.
- Liderazgo motivacional e inspirador: Los líderes que adoptan este estilo tienen la capacidad de inspirar, motivar y fomentar un ambiente de compromiso entre sus miembros. Desafían a sus seguidores y despiertan su espíritu de equipo, lo que resulta en seguidores comprometidos y altamente involucrados.
- Estimulación intelectual: Los líderes que aplican este enfoque brindan a sus subordinados la libertad de emplear la creatividad y la innovación en sus labores, con el propósito de superar las prácticas convencionales.
- Consideración individual: Mediante este estilo, los líderes fortalecen las relaciones personales con sus trabajadores, promoviendo el crecimiento tanto en el ámbito personal como profesional de estos. Para lograrlo, el líder se enfoca en atender las necesidades de su equipo y delega responsabilidades a través de tutoría, orientación y entrenamiento.

D. Cualidades que debe tener un líder para dirigir un grupo

Gómez (2020) indica que un líder debe tener un conocimiento sólido de las cualidades esenciales necesarias para liderar un grupo. Posteriormente, se describen las 21 cualidades clave:

- **Carácter:** El desarrollo del carácter ocupa un lugar central en nuestro crecimiento, no solo como líderes, sino como individuos.

- Carisma: El carisma, en términos simples, se refiere a la capacidad de atraer a las personas.
- Compromiso: Se manifiesta en una variedad de aspectos, incluyendo las horas de trabajo que elijas, tu esfuerzo por mejorar tus habilidades y cómo dedicas tu tiempo para atender a los demás.
- Comunicación: Los líderes deben ser capaces de compartir conocimientos e ideas para transmitir un sentido de urgencia y entusiasmo a los demás.
- Capacidad: Se refiere a la habilidad del líder para tomar decisiones, planificar y ejecutar de manera que otros reconozcan su competencia y deseen seguirlo.
- Valentía: La valentía implica tomar riesgos a pesar de los temores.
- Discernimiento: Esta cualidad es esencial para cualquier líder que aspire a lograr la máxima eficacia.
- Concentración: La clave para un liderazgo efectivo radica en establecer prioridades y mantener la concentración en ellas. Un líder que conoce sus prioridades, pero no tiene concentración sabe lo que debe hacer, pero no logra concluirlo.
- Generosidad: La auténtica generosidad no es un acto ocasional, sino una cualidad arraigada en el corazón. Todo lo que un líder brinda, ya sea su tiempo, dinero, talento o posesiones, lo convierte en alguien que mucha gente desearía seguir.
- Iniciativa: Aquellas personas con iniciativa están siempre dispuestas a dar un paso adicional y no esperan a que otros lo hagan por ellas.
- Escucha: Para llegar al corazón de una persona, un líder debe comprender lo que alberga en su interior. Esto se logra a través de la habilidad de escuchar.
- Pasión: Los expertos dedican tiempo a descubrir qué hace que las personas sean exitosas, y el factor común es una pasión ardiente.
- Actitud positiva: Si crees que puedes, puedes. El éxito no se sustenta en la negatividad, sino en la firme roca de una postura positiva.
- Resolución de problemas: Los líderes eficaces siempre emergen frente a un desafío. Esta capacidad es lo que diferencia a los líderes destacados de aquellos

que simplemente se quejan. No importa el ámbito en el que se encuentre un líder, siempre se enfrentará a problemas.

- Relaciones: El componente más esencial en la fórmula del éxito radica en la habilidad de establecer relaciones efectivas con las personas.
- Responsabilidad: Un líder puede renunciar a muchas cosas, pero no puede eludir su responsabilidad última.
- Seguridad: Cuando el éxito supera el nivel de seguridad personal, el resultado puede ser la autodestrucción.
- Autodisciplina: La autodisciplina coloca al líder en un nivel más alto y constituye la clave del liderazgo.
- Servicio: Para avanzar, pon a los demás en primer lugar. El líder auténtico sirve a la gente.
- Aprendizaje: Para mantenerse liderando, debes seguir aprendiendo. Escuchar y leer deben ocupar aproximadamente diez veces más tiempo que hablar.

E. Liderazgo como una decisión de la alta dirección

Villar y Araya (2019) señalan que el estudio de los estilos de liderazgo se ha abordado desde diversas perspectivas, tales como el enfoque en resultados o actividades, la orientación hacia las personas o el ambiente interno, el liderazgo directivo, autoritario, autocrático, participativo o democrático, así como el liderazgo transaccional y transformacional. Por lo tanto, el liderazgo puede ser considerado como una característica personal o como un proceso dentro de una organización.

Estas perspectivas se basan en cuatro paradigmas distintos, a saber: el clásico, el transaccional, el transformacional y el orgánico. El pensamiento clásico en el estilo de liderazgo se centra en la toma de decisiones y se apoya en el análisis del comportamiento. Los líderes transaccionales ordenan las actividades de los subordinados para garantizar la eficiencia en la ejecución del trabajo. En contraste, los líderes transformacionales buscan desarrollar e inspirar a los subordinados para que asuman mayor responsabilidad y se comprometan con objetivos desafiantes. Esto se logra a través de la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la

estimulación intelectual y la consideración personalizada. Por último, el cuarto paradigma es el liderazgo orgánico, que se basa en el trabajo en equipo sin establecer una distinción formal entre líderes y seguidores. En este enfoque, los miembros del equipo colaboran de manera conjunta en roles de autoridad y poder, sin depender de la posición jerárquica.

Existen al menos cuatro perspectivas filosóficas en cuanto a los estilos de liderazgo para llevar a cabo cambios planeados en una organización: carismático, atribucional, transaccional y transformacional. Cada una de estas perspectivas destaca particularidades distintivas que resultan fundamentales para lograr el éxito en la implementación de cambios planeados.

El enfoque transaccional pone énfasis en la noción de que para motivar a las personas a llevar a cabo los cambios es necesario ejecutar transacciones o intercambios con ellas, a menudo involucrando recursos financieros significativos. Las prácticas más habituales incluyen la recompensa contingente, la administración por excepción (tanto pasiva como activa) y el enfoque “laissez-faire”. Este enfoque se aplica principalmente en los niveles operativos de la organización.

Por otro lado, el enfoque transformacional busca inspirar a las personas a cambiar a través de la creación de una visión a la cual las personas se adhieren de forma voluntaria. Las prácticas más habituales incluyen la inspiración, la energización, la consideración individualizada y la estimulación intelectual de los seguidores. Este enfoque resulta más adecuado para los niveles de alta dirección y gerencial de la organización.

F. ¿Por qué el liderazgo tiene tanta importancia en nuestra sociedad contemporánea?

Londoño (2022) menciona la importancia del liderazgo por las razones siguientes:

- a. La industria se ha vuelto más competitiva y volátil. Estamos en un mundo que experimenta una disminución del compromiso, la confianza y la credibilidad en diversas dimensiones. En 2017, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) señaló en su informe mundial que la confianza en los medios de comunicación disminuyó en muchas

partes del mundo, lo que generó un aumento en las críticas hacia los medios y erosionó su credibilidad. Por lo tanto, los líderes deben fomentar la ética y los estándares profesionales de sus equipos de periodistas, asegurando que las noticias sean verificadas y contrastadas.

- b. Varios investigadores argumentan que en las organizaciones contemporáneas, el liderazgo desempeña un papel esencial debido a que un liderazgo efectivo resulta fundamental para alcanzar el éxito y se convierte en un elemento crucial para la mejora de los recursos humanos.
- c. Los líderes tienen la responsabilidad de eliminar los obstáculos, tanto organizativos como antropológicos, que obstaculizan la innovación. Los obstáculos organizativos se refieren a los efectos secundarios de la estructura organizativa, como la burocratización o la falta de flexibilidad, mientras que las barreras antropológicas están relacionadas con las características inherentes a la naturaleza humana, como la aversión al riesgo y la búsqueda de la comodidad.
- d. La importancia del liderazgo radica en su efectividad en el funcionamiento de grupos, organizaciones y gobiernos. Es relevante destacar que el liderazgo es alcanzable para los directivos de nivel alto y medio en las empresas, siempre que cuenten con un entorno apropiado.
- e. La industria de los medios se encuentra en una necesidad apremiante de liderazgo para afrontar los desafíos económicos, sociales y los cambios editoriales originados por la revolución digital.

Es importante señalar que la ausencia de liderazgo puede llevar a crisis en las empresas de medios. La honestidad y la integridad son cualidades esenciales para un liderazgo genuino. En ciertos casos, la ética de ciertos directores ejecutivos ha sido objeto de interrogantes. Un ejemplo de ello se encuentra en el año 2012, cuando un comité de parlamentarios británicos declaró que Rupert Murdoch no era la persona adecuada para dirigir una gran corporación, debido a que había ordenado la realización de escuchas telefónicas ilegales a periodistas de News of the World, una subsidiaria de News Corp.

G. La capacidad de liderazgo

Sánchez, Renta y Tierno (2022) aluden que el concepto de “líder”, que originalmente implicaba la existencia de rasgos innatos en una persona, así como la idea de que alguien se convertía en “líder” dependiendo de la situación y el contexto, ha evolucionado hacia el concepto de liderazgo. En esta evolución, se ha desplazado el enfoque de las características personales hacia las conductas y acciones realizadas. Inicialmente, el liderazgo se asociaba con una perspectiva individualista, enfocada en funciones como la medición y supervisión, pero con el tiempo, ha evolucionado hacia un enfoque más participativo. Esto ha dado lugar a una perspectiva de liderazgo múltiple y compartido. Además, varios autores han respaldado la importancia del liderazgo como un factor fundamental para el éxito y la transformación en el ámbito educativo.

Históricamente, se ha atribuido la capacidad de liderazgo a los líderes, a quienes se les ha encomendado la responsabilidad de producir resultados específicos. Sin embargo, se ha vuelto cada vez más evidente la necesidad de líderes intermedios que complementen la dirección principal. Esto plantea la idea de distribuir el liderazgo entre los líderes educativos y el cuerpo docente, promoviendo una perspectiva de liderazgo múltiple y compartido.

El liderazgo desempeña un papel en todas las etapas de la vida y, por lo tanto, no todos los líderes ni estilos de liderazgo son adecuados para todos los entornos. Por esta razón, gracias a las diversas conceptualizaciones realizadas por los autores, se han identificado varios estilos de liderazgo que se pueden categorizar de la siguiente manera: liderazgo autoritario y liderazgo adaptativo.

H. Influencias del estilo de liderazgo

Román (2022) manifiesta que son las siguientes:

- a. Ambiente de trabajo. - El tipo de liderazgo aplicado en la organización tiene un impacto directo en el ambiente de trabajo en el que se desarrollan las labores administrativas.

- b. Estrés en el trabajo. - Se manifiesta en situaciones en las que las demandas laborales generan un estado de tensión que perjudica la salud mental de los empleados.
- c. Resolución de conflictos en el trabajo. - Un líder que puede resolver de manera efectiva diversas situaciones de conflicto se considera un líder eficiente.
- d. Compromiso laboral. - El líder es capaz de aumentar el compromiso de su equipo a través de su influencia, lo que se traduce en un mejor desempeño en el trabajo.
- e. Satisfacción en el trabajo. - El estilo de liderazgo promovido por el líder tiene un impacto directo en la satisfacción de sus seguidores.

I. Los cuatro marcos del liderazgo

Según Contreras y Marín (2022) en este estudio, se emplea el “Modelo de los 4 Marcos” o “Modelo de Bolman y Deal”, que se considera una de las aproximaciones más relevantes en las teorías contemporáneas sobre estilos de liderazgo y gestión en general. Bolman y Deal presentan cuatro perspectivas que influyen en la concepción del liderazgo y también sirven como herramientas para interpretar las dinámicas de las organizaciones, incluyendo las de nuevos proyectos empresariales. A partir de esta aproximación, los líderes pueden analizar y ajustar sus acciones para alcanzar sus metas. No obstante, este proceso a menudo implica reconfigurar el marco de referencia existente, lo que a su vez puede hacer que los administradores y líderes se sientan desorientados, sin saber cómo actuar o limitándose a lo que ya conocen, lo que a su vez reduce la efectividad de la teoría planteada.

Además, el trabajo de Bolman y Deal aborda todos los factores mencionados en la investigación sobre liderazgo al reconocer las variables cuantificables que influyen en su eficacia. Esto implica un enfoque multidimensional para entender las características individuales, como el estilo de liderazgo, y el entorno en el que operan. Como resultado, se argumenta que una persona debe lograr un equilibrio entre los diferentes marcos que componen su estilo, con el fin de consolidar su

eficacia como líder de manera genuina. Según varios académicos y profesionales, esto representa la esencia de la teoría en cuestión.

- a. Marco Estructural: Dentro de este enfoque, el líder se caracteriza por su papel estratégico y atención meticulosa a los detalles. Su enfoque principal radica en alcanzar metas claras, y posee la capacidad de establecer objetivos, procedimientos, políticas y reglas de manera precisa. Además, desarrolla sistemas de gestión bien estructurados basados en análisis y diseña planes que son ampliamente aceptados. Este tipo de líder también mantiene una estrecha relación con la empresa y su estructura, asignando roles específicos a los miembros del equipo y definiendo la organización como un sistema lógico y jerárquico.
- b. En el contexto del marco de recursos humanos: El líder adopta una perspectiva humanista centrada en las relaciones interpersonales, la participación, la motivación y el trabajo en equipo. Se parte de la premisa de que conectar a las personas y las organizaciones es fundamental, considerando que estas últimas tienen la capacidad de proporcionar satisfacción a las primeras en la búsqueda de propósitos compartidos.
- c. En el marco político: El líder opera en un entorno caracterizado por conflictos continuos y la gestión de recursos, en un clima de negociación y resolución de diferencias. Su objetivo es identificar intereses y construir una base de poder compuesta por aliados, redes y coaliciones (con grupos destacados), dando prioridad a la practicidad sobre lo ideal. Es consciente de que su organización no existe en un aislamiento, sino que forma parte de un macrosistema de interacciones. Impacta en la organización utilizando sus influencias y también se mantiene receptivo a factores externos que puedan influir en las políticas y decisiones internas.
- d. Enfoque simbólico: En este cuarto enfoque, el líder es visto como un visionario que emplea la inspiración para motivar a sus seguidores. Es carismático y entusiasta, y busca generar un compromiso entre las personas y la organización mediante el uso de símbolos y experiencias para comunicar una visión.

Variable 2: Trabajo en equipo

A. Definiciones

Montaño (2022) señala que el trabajo en equipo es una de las competencias más valoradas por las empresas en los últimos años. “Se refiere a la habilidad de los empleados para llevar a cabo sus responsabilidades de manera coordinada con sus colegas y colaboradores, compartiendo propósitos comunes, la misión y los valores establecidos por la organización” (p. 21).

Huamaní y Ruíz (2021) aluden que “el trabajo en equipo no es una novedad en la experiencia humana; más bien, representa una estrategia para abordar desafíos y conseguir los propósitos de una organización de manera efectiva y eficiente” (p. 1691).

Soria y Cleveland (2020) indican que:

El trabajo en equipo consiste en la capacidad de realizar tareas de manera colaborativa, permitiendo que las habilidades de los miembros se desplieguen, promoviendo un compromiso y un ambiente de respeto que facilite la sinergia entre personas de distintas disciplinas y culturas, con el objetivo de lograr metas grupales (p. 105).

Quezada, Quevedo y Torres (2020) mencionan que “el trabajo en equipo implica la colaboración de un grupo de individuos que se esfuerzan por obtener un objetivo común, lo cual es esencial para cualquier empresa, ya sea en busca de beneficios económicos o de satisfacción del cliente” (p. 753).

B. Dimensiones

Martínes et al. (2018) menciona que para una comprensión más profunda del trabajo en equipo, podemos explorar las cinco C's que contribuyen a que el trabajo en equipo sea efectivo y garantice el éxito. Estas cinco C's son las siguientes:

- *Complementariedad*: Cada miembro del equipo aporta habilidades y funciones específicas que se integran de manera conjunta para avanzar en el trabajo (Martínes et al., 2018).

- *Confianza*: Cada miembro debe confiar en la competencia y el desempeño de sus compañeros, reconociendo su responsabilidad para llevar a cabo sus tareas de manera adecuada y puntual (Martínes et al., 2018).
- *Coordinación*: Aquellos encargados de liderar (supervisores, líderes) deben organizar y trabajar en conjunto de manera estructurada con todos los miembros para alcanzar metas compartidas (Martínes et al., 2018).
- *Comunicación*: Las vías de comunicación entre todos los miembros deben mantenerse abiertas de manera constante, sin importar el nivel jerárquico (Martínes et al., 2018).
- *Compromiso*: Cada miembro se esforzará por no destacarse por encima de los demás y contribuir al máximo de sus capacidades, demostrando su compromiso con la eficacia del servicio público (Martínes et al., 2018).

C. El trabajo en equipo y liderazgo

Según Conejero, López y Hidalgo (2022) otra de las facetas vinculadas a los estilos de liderazgo es la aptitud para el Trabajo en Equipo (TE), que implica la disposición de los miembros de un grupo para cooperar y colaborar. Esto se logra a través de la tolerancia interpersonal, una comunicación fluida y un intercambio adecuado de información. La efectividad de un equipo está influenciada por las competencias y habilidades de sus miembros, sus acciones basadas en principios éticos y valores sociales, y una gestión emocional eficaz. Las emociones positivas generan confianza en las relaciones y proporcionan una base sólida para la cooperación y la colaboración, lo que facilita la creación de un objetivo común y contribuye a la formación de una conciencia social y la identidad del equipo.

El liderazgo desempeña un papel crucial en los equipos, y su desempeño influye en las competencias en el trabajo en equipo dentro de cada organización. Las competencias de liderazgo resultan esenciales en los procesos grupales, ya que permiten identificar necesidades y requisitos de tareas, planificar y establecer metas, coordinar, seleccionar, proporcionar retroalimentación y motivar a los integrantes del equipo. La habilidad para colaborar en equipo es una característica fundamental del líder genuino y contribuye al desarrollo de un ambiente colaborativo y cooperativo. Aunque la relación entre el liderazgo y la competencia

en el trabajo en equipo está bien documentada en la literatura, hay menos investigaciones que se centren en la relación entre el trabajo en equipo y las competencias de liderazgo. Las pocas evidencias empíricas disponibles se han enfocado más en analizar los efectos de las competencias de liderazgo en la capacidad de trabajo en grupo de los miembros del equipo que en las competencias de liderazgo del propio líder.

D. Capacidad de trabajo en equipo

Montaño (2022) indica que el trabajo en equipo presenta sus desafíos debido a que cada individuo tiene su propia personalidad, valores y enfoques particulares. En muchas ocasiones, se observa una confusión entre el concepto de equipo y el de grupo, a pesar de que existen diferencias significativas entre ellos. Entonces, ¿qué distingue a un grupo de un equipo? Un grupo se define como un conjunto de individuos que interactúan entre sí, comparten información, opiniones y prácticas, pero cada miembro asume sus responsabilidades de forma personal, ya que no hay responsabilidades compartidas ni propósitos comunes.

En contraste, un equipo se compone de individuos con habilidades personales que se complementan mutuamente para lograr un objetivo compartido. La formación de un equipo requiere la creación de cohesión entre todos sus integrantes, la cual es descrita por autores como Brawley, Carron y Widmeyer (1998) como “un proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a permanecer unido en la búsqueda de sus metas y propósitos”, y para lograrlo, es esencial que se cumplan dos condiciones:

- Propósito grupal: Todos los integrantes del equipo comparten los mismos propósitos y trabajan juntos para lograrlos.
- Fomento del conocimiento grupal: Los miembros del equipo deben conocerse entre sí para establecer una conexión que promueva la colaboración.
- Sentimiento de pertenencia: Este concepto se refiere a la sensación de formar parte de algo, lo cual proporciona una sensación de seguridad. La noción de pertenencia fomenta la cohesión.

- Código de conducta y valores: Los empleados, en su interacción en la empresa, se adhieren a la cultura de la organización y a un conjunto de reglas preestablecidas que todos deben cumplir. La empresa establece un código, aunque el equipo puede tener otro siempre que esté en línea con el de la empresa.
- Apoyo entre los integrantes del grupo. Los integrantes del grupo se motivan mutuamente y brindan apoyo en momentos difíciles. Esta motivación promueve valores como la perseverancia.

E. Los equipos de trabajo

Huamaní y Ruíz (2021) señalan que no se forman equipos de trabajo de manera espontánea; en su lugar, requieren que los miembros cumplan ciertas condiciones para definirse como tal. Asimismo, una vez que se alcanza este estado, es esencial seguir manteniendo la sincronización para conservar su estatus de equipo. Desde una perspectiva organizativa, la raíz de los equipos de trabajo se encuentra en la creación de grupos laborales. En este contexto, se define un grupo como dos o más personas que interactúan y dependen mutuamente, reuniéndose con el propósito de alcanzar metas específicas. Esta concepción valida la noción de que aquellos grupos capaces de gestionar eficazmente sus emociones, resolver conflictos, liderar de manera efectiva, promover una cultura organizacional sólida, mantener un compromiso institucional y mejorar su comunicación, evolucionarán hacia equipos de trabajo.

Lograr la formación de equipos de trabajo no implica abandonar el trabajo individual, al contrario, es necesario este aporte individual. El trabajo individual enriquece el trabajo en equipo al convertirse en un recurso, por ende, son elementos complementarios. Es importante destacar que la esencia de trabajar en equipo se basa en la contribución que cada uno de sus miembros puede ofrecer, significa, el conocimiento y la indagación constante de sus integrantes garantizan un aprendizaje continuo para el grupo en su conjunto. En este contexto, el aprendizaje colaborativo y cooperativo desempeñan un rol primordial en la construcción del conocimiento y en el desarrollo de habilidades básicas y determinadas. A pesar de

esto, desde una perspectiva convencional, a menudo se consideran como dos conceptos opuestos.

F. Importancia del trabajo en equipo

Ayoví (2019) menciona que el trabajo en equipo se considera un enfoque de gestión para demostrar resultados de manera efectiva y eficiente. Cuando un equipo opera de manera eficiente, se convierte en un modelo a seguir y está estrechamente vinculado a un liderazgo positivo. Por otro lado, cuando no hay un liderazgo efectivo, nos encontramos con un grupo de trabajo que puede lograr resultados, pero a largo plazo.

Hay varias definiciones del trabajo en equipo, pero es fundamental comenzar con la definición de un equipo en sí. Se define comúnmente como dos o más individuos que interactúan y se influyen mutuamente con el objetivo de lograr un propósito común en una organización. La importancia del trabajo en equipo radica en las organizaciones y se puede resumir de la siguiente manera:

- Ofrece un beneficio doble, ya que permite mejorar y acelerar los procesos de trabajo al gestionar el tiempo de manera más eficiente, lo que conduce a la obtención de resultados de mayor calidad.
- Experimentar una mejora en el ambiente laboral, ya que las responsabilidades se convierten en desafíos compartidos que promueven la colaboración. Al mismo tiempo, se comparten vivencias y experiencias a diario.
- Ventajas de la colaboración en el ámbito laboral, tanto a nivel personal como grupal, incluyen:
 - La combinación de habilidades y talentos.
 - El fortalecimiento de la confianza entre los miembros del equipo y la capacidad de confiar en el resto.
 - El incremento del aprendizaje al compartir conocimientos mutuamente.
 - El aumento de la satisfacción laboral gracias al logro de los objetivos del trabajo en equipo.
 - La creación de un mayor sentido de pertenencia.

- La reducción de sentimientos de soledad y aislamiento.

En última instancia, estos beneficios resultan beneficiosos no solo para la organización, sino también para el equipo, ya que se cultiva un entorno caracterizado por la confianza, el respeto y la colaboración, tanto en el ámbito laboral como en el personal.

G. Tipos de equipo de trabajo

Quezada, Quevedo y Torres (2020) aluden que internamente en la organización, se pueden identificar distintos tipos de equipos, destacándose especialmente los siguientes:

- a. Equipos enfocados en la solución de problemas: Estos grupos están compuestos por un rango de cinco a doce personas pertenecientes al mismo departamento de la organización. Se reúnen en un tiempo específico con el propósito de compartir ideas, consejos y soluciones que contribuyan a la mejora de los procesos, la calidad y el ambiente laboral. Estos equipos elaboran sugerencias relacionadas con el problema analizado, pero no cuentan con la autoridad para implementar dichas sugerencias.
- b. Equipos de trabajo autodirigidos: Estos equipos están conformados por aproximadamente diez a quince miembros y se caracterizan por su autonomía, ya que no tienen un líder o jefe designado. Todos los integrantes asumen la responsabilidad de planificar y organizar su labor, asignar tareas y, sobre todo, tomar decisiones de manera independiente. En consecuencia, estos equipos llevan a cabo diversas responsabilidades y, por lo general, seleccionan a sus propios integrantes, además de evaluar el desempeño de cada uno entre sí.
- c. Equipos Transfuncionales: Estos equipos están compuestos por trabajadores que ocupan el mismo nivel jerárquico, pero provienen de diferentes departamentos. Se reúnen con el propósito de identificar y resolver problemas, intercambiar información o coordinar proyectos. Dirigir estos equipos puede resultar desafiante, ya que, en las primeras reuniones, les lleva un tiempo considerable adaptarse a la diversidad y complejidad de sus miembros. No obstante, una vez que estos equipos se consolidan, se

convierten en un componente fundamental de la organización, ya que tienen la capacidad de identificar nuevas oportunidades de negocio y mejorar procesos.

- d. **Equipos Virtuales:** Los equipos virtuales hacen uso de la tecnología interactiva para integrar a sus miembros, quienes pueden encontrarse dispersos tanto dentro como fuera de la organización. Su propósito es alcanzar metas específicas, y su interacción se produce de forma electrónica a través de redes de área, videoconferencias, correos electrónicos e Internet. La característica distintiva de estos equipos es que pueden llevar a cabo tareas individuales o en grupo sin necesidad de compartir un espacio físico, horarios específicos o la presencia física de todos sus integrantes.

H. Características del trabajo en equipo

Mendoza, Salazar y Rodríguez (2019) manifiestan que el concepto de trabajo en equipo ha sido abordado desde diversas perspectivas, cada una influenciada por las ideas y conocimientos de los autores. En esta indagación, se han identificado ciertas características que se repiten en la teoría revisada, las cuales se describen posteriormente.

- a. *Proceso dinámico y adaptable.* El trabajo en equipo se considera un procedimiento en constante evolución y adaptable, ya que funciona como un mecanismo mediante el cual los miembros se ajustan y adaptan sus acciones de acuerdo al contexto de las tareas, con el fin de satisfacer las necesidades de los otros miembros. En consecuencia, esto resulta en una acción colectiva coordinada y sincronizada.
- b. *Objetivo compartido.* Los integrantes del equipo se unen con el propósito de lograr una meta común que comparten. Esta meta establece las expectativas que todos comparten y que guían las acciones del equipo, al mismo tiempo que sirve como fuente de motivación y proporciona una dirección clara para el trabajo en equipo. La meta puede basarse en los requisitos de la empresa o en los objetivos del proyecto en cuestión.
- c. *Conocimientos, destrezas y actitudes.* El Trabajo en equipo se compone, según varios expertos, de los conocimientos, destrezas y actitudes de sus

miembros. El desarrollo de cada uno de estos aspectos es fundamental para fomentar relaciones interpersonales efectivas dentro del equipo. Por lo tanto, es esencial seleccionar miembros que posean habilidades sólidas en la resolución de problemas, la colaboración y la comunicación para crear equipos altamente eficaces. Estas tres dimensiones son necesarias tanto para cumplir con las tareas individuales como para las responsabilidades del equipo en su conjunto.

- d. *Coordinación y liderazgo.* Para que el trabajo en equipo sea eficiente, se necesita coordinación y liderazgo. En primer lugar, la coordinación se refiere al proceso de organizar la secuencia y el tiempo de las acciones que dependen unas de otras. Por otro lado, el liderazgo implica la capacidad de guiar y supervisar las actividades de los otros miembros del equipo, evaluar el rendimiento del equipo, asignar responsabilidades, fomentar el desarrollo del conocimiento y las habilidades del equipo, motivar a los miembros del equipo, planificar, organizar y crear un entorno positivo.
- e. *Contexto, estructura y cultura del equipo.* Tienen un impacto significativo en la labor del equipo. El contexto hace referencia a las condiciones situacionales y los acontecimientos que influyen en la aparición y la interpretación de los comportamientos. También se relaciona con la forma en que diversos factores afectan los resultados del equipo. Por otro lado, la composición del equipo se refiere a los aspectos individuales que son pertinentes para el desempeño del equipo, incluyendo los conocimientos y habilidades de cada miembro. Por último, la cultura del equipo abarca los valores, las creencias y las normas de conducta social de sus integrantes.
- f. *Conduce a un rendimiento efectivo del equipo.* El uso del trabajo en equipo es esencial para que el equipo logre un rendimiento efectivo, ya que establece la forma en que las tareas y metas se llevarán a cabo dentro del entorno del equipo. En consecuencia, la efectividad de su desempeño está estrechamente vinculada a su capacidad de trabajar en equipo.

I. Los valores en el trabajo en equipo

Según Durán (2018) uno de los elementos esenciales para el funcionamiento efectivo del trabajo en equipo se encuentra en la capacidad de los miembros del grupo para definir, determinar, alinear y fortalecer los valores que los caracterizan como un conjunto cohesionado. Entre los numerosos valores que hay, que varían según la perspectiva individual de cada persona sobre el mundo, identificamos aquellos que consideramos fundamentales para el desarrollo adecuado del trabajo en equipo.

- **Confianza:** Junto con el compromiso, la confianza es el pilar fundamental del trabajo en equipo. Cuando colaboramos en equipo, ponemos nuestros logros individuales al servicio del conjunto. Sin confianza, es imposible que funcionemos de manera efectiva. La confianza actúa como el pegamento que mantiene unidos los lazos del grupo y puede ser la causa de rupturas si llegamos a perderla. La falta de confianza obstaculiza la comunicación saludable, la realización de debates productivos y la generación de sinergias positivas.
- **Compromiso:** El vínculo de confianza entre los integrantes del equipo y su dedicación a la labor que están llevando a cabo, así como al objetivo que están persiguiendo, son fundamentales. La falta de compromiso puede resultar en la negligencia de las responsabilidades y la pérdida de atención a los detalles. El compromiso nos ayuda a mantenernos enfocados en el proyecto y en nuestros colegas, proporcionándonos motivación interna.
- **Respeto:** Es imprescindible que todos los miembros del equipo se respeten a sí mismos y a sus compañeros. Para cultivar relaciones personales y profesionales de alta calidad, es esencial que el respeto sea una norma básica y obligatoria que se mantenga de manera constante y se establezca en el equipo.
- **Compañerismo:** Habrá numerosos momentos en los que necesitaremos apoyarnos mutuamente. De esta manera, si vivimos el compañerismo como un gesto de generosidad y contribución al conjunto, podremos superar cualquier situación complicada sin mayores repercusiones.

- **Humildad:** Uno de los mayores adversarios del equipo es el ego. El ego puede llegar a ser perjudicial para un equipo si no se maneja de manera adecuada. Esto no se refiere solo al ego individual, sino también al que puede desarrollarse de forma colectiva. El ego y la humildad no pueden coexistir en una misma dinámica, por lo que en el trabajo en equipo no tiene cabida. Si aspiramos a ser un equipo enfocado en nuestros propósitos y alejarnos de factores negativos, debemos fomentar la humildad y dejar de lado el ego.
- **Optimismo:** En el transcurso de nuestras actividades diarias en la búsqueda de nuestros objetivos, es probable que nos enfrentemos a momentos de inseguridad o debilidad. Mantener la fe en nuestra capacidad para lograrlo nos permitirá superar las situaciones críticas.
- **Dedicación:** Los equipos de trabajo que se adhieren a la cultura del esfuerzo suelen obtener resultados superiores en comparación con aquellos que no lo hacen. La dedicación implica continuar trabajando en nuestras metas incluso cuando otros descansan. Si todos contribuimos y nos esforzamos al máximo de nuestras capacidades, lograremos alcanzar metas mejores.
- **Persistencia:** La capacidad de mantener la motivación y la perseverancia en nuestro trabajo en el seno del equipo nos impulsará a avanzar y obtener nuestros objetivos, a pesar de los obstáculos que puedan surgir en el camino. Es posible que nuestro progreso no sea uniforme, pero la persistencia nos ayudará a superar los obstáculos y comprender que, poco a poco, podemos construir una montaña.

J. Algunas consideraciones del trabajo en equipo

Sánchez, Acosta y Tafur (2021) indican que los grupos de estudio se involucran en procesos de socialización y desarrollo que establecen las condiciones esenciales para llevar a cabo su labor investigativa. Estos procesos se caracterizan por la integración social, la consolidación y la cohesión, que se manifiestan en las relaciones entre los miembros del grupo y su grado de colaboración conjunta. Todo esto se relaciona con el trabajo en equipo, que se considera un factor fundamental para el éxito de las actividades colectivas. El trabajo en equipo implica la efectiva coordinación de un conjunto de individuos que aportan más que simplemente

comportamientos orientados a lograr metas específicas. Los propósitos del trabajo en equipo pueden abarcar aspectos tanto académicos, como habilidades intelectuales o resolución de problemas, como sociales, incluyendo las relaciones interpersonales y las actitudes hacia los compañeros, entre otros aspectos. En los grupos de investigación, la formación académica de sus miembros tiende a ser relativamente uniforme, mientras que la dimensión social marca la distinción entre un grupo y otro. En este contexto, se busca desarrollar una escala que evalúe el trabajo en equipo desde una perspectiva social, centrándose en el análisis de las competencias interpersonales y las habilidades sociales del equipo.

2.3. Definición de términos básicos

Estilos de liderazgo

Jauregui (2023) señala que hoy en día, las empresas se encuentran constantemente confrontando cambios y niveles de exigencia en constante aumento, lo que motiva diversos estudios a destacar la importancia de analizar los estilos de liderazgo dentro de las organizaciones. Esto se debe a que los estilos de liderazgo están estrechamente relacionados con el éxito de las empresas.

Trabajo en equipo

Montaño (2022) señala que el trabajo en equipo es una de las competencias más valoradas por las empresas en los últimos años. Se refiere a la habilidad de los empleados para llevar a cabo sus responsabilidades de manera coordinada con sus colegas y colaboradores, compartiendo propósitos comunes, la misión y los valores establecidos por la organización.

Factores higiénicos

Según lo desarrollado por Mamani (2022), citando a Chiavenato, estos factores se refieren a las condiciones laborales en las que una persona trabaja. Además, es importante destacar que los factores higiénicos tienen un impacto limitado en la influencia que ejercen sobre el comportamiento de los empleados.

Liderazgo correctivo/ evitador

En este tipo de liderazgo, el líder se centra únicamente en detectar fallos en el desempeño de los trabajadores o integrantes de la empresa, tomando medidas

correctivas en respuesta a estas deficiencias o, en situaciones graves, evitando actuar o tomar decisiones. Este enfoque de liderazgo, conocido como “laissez faire”, se caracteriza por la renuncia del líder al control, permitiendo que los subordinados tomen decisiones. Sin embargo, este estilo de liderazgo no contribuye a la calidad del trabajo, genera falta de cohesión y un desconocimiento de propósitos (Alvear, Navarro y Salas, 2019).

Estilo transaccional

El liderazgo transaccional, un enfoque considerado tradicional, se apoya en el uso de transacciones y el intercambio de poder para recompensar o sancionar a los miembros del equipo en función de su desempeño. Su principal objetivo es mantener la continuidad en las operaciones sin buscar una estrategia de desarrollo planificada (Alvear, Navarro y Salas, 2019).

Liderazgo transformacional

Por otro lado, el liderazgo transformacional, visto como uno de los estilos más efectivos, fomenta el compromiso y la motivación del equipo, generando un cambio significativo. Este estilo se basa en los valores, el carisma y la inspiración del líder, lo que conduce a mejores resultados organizacionales gracias a su enfoque personalizado hacia los miembros del equipo (Alvear, Navarro y Salas, 2019).

Complementariedad

Cada miembro del equipo aporta habilidades y funciones específicas que se integran de manera conjunta para avanzar en el trabajo (Martínes et al., 2018).

Confianza

Cada miembro debe confiar en la competencia y el desempeño de sus compañeros, reconociendo su responsabilidad para llevar a cabo sus tareas de manera adecuada y puntual (Martínes et al., 2018).

Coordinación

Aquellos encargados de liderar (supervisores, líderes) deben organizar y trabajar en conjunto de manera estructurada con todos los miembros para alcanzar metas compartidas (Martínes et al., 2018).

Comunicación

Las vías de comunicación entre todos los miembros deben mantenerse abiertas de manera constante, sin importar el nivel jerárquico (Martínes et al., 2018).

Compromiso

Cada miembro se esforzará por no destacarse por encima de los demás y contribuir al máximo de sus capacidades, demostrando su compromiso con la eficacia del servicio público (Martínes et al., 2018).

2.4. Hipótesis de investigación

2.4.1. Hipótesis general

Los estilos de liderazgo se relacionan significativamente el trabajo en equipo del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. El liderazgo correctivo/ evitador se relaciona significativamente el trabajo en equipo del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.
- b. El liderazgo transaccional se relaciona significativamente el trabajo en equipo del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.
- c. El liderazgo transformacional se relaciona significativamente el trabajo en equipo del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

2.5. Operacionalización de las variables

Variable 1	Dimensiones	Indicadores
<p>ESTILOS DE LIDERAZGO</p> <p>El estilo de liderazgo es el patrón típico de comportamiento que un líder o directivo adopta con el fin de guiar a sus colaboradores hacia el logro de los objetivos de la organización (López y Beltrán, 2020).</p>	<p>Liderazgo correctivo/evitador</p> <p>Liderazgo transaccional</p> <p>Liderazgo transformacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección por excepción activa. - Dirección por excepción pasiva. - Laissez Faire. - Recompensa contingente. - Consideración individualizada. - Influencia idealizada atribuida. - Influencia idealizada conductual. - Motivación inspiracional. - Estimulación intelectual.

Fuente: Alvear, Navarro, y Salas (2019).

Variable 2	Dimensiones	Indicadores
<p>TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>El trabajo en equipo implica la colaboración de un grupo de individuos que se esfuerzan por obtener un objetivo común, lo cual es esencial para cualquier empresa, ya sea en busca de beneficios económicos o de satisfacción del cliente (Quezada, Quevedo y Torres, 2020).</p>	<p>Complementariedad</p> <p>Confianza</p> <p>Coordinación</p> <p>Comunicación</p> <p>Compromiso</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Especialización. - Conocimiento. - Dominio de tareas. - Sinergia. - Responsabilidad. - Libertad de expresión. - Empowerment. - Cumplimiento de acuerdos. - Involucramiento de las personas. - Liderazgo. - Trabajo armónico. - Asertividad. - Escucha activa. - Honestidad. - Comunicación no verbal. - Identificación. - Lealtad. - Proactividad. - Cooperación.

Fuente: Martínez et al. (2018).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Tipo de investigación: Básica porque busca conocimientos para contrastarlo con la realidad para conocer los hechos que vienen sucediéndose (Díaz et al., 2013).

3.1.2. Nivel de investigación: Correlacional porque tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular (Hernández et al., 2014).

3.1.3. Diseño de investigación: No experimental porque no se manipuló las variables de estudio (Hernández et al., 2014).

3.1.4. Enfoque de investigación: Cuantitativo porque usa a la ciencia estadística para llegar a conclusiones sobre el objeto de estudio, teniendo aspectos numéricos que ayudan a entender la realidad y valorarlos (Muñoz, 2011).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población estuvo representada por 233 trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho.

3.2.2. Muestra

Se aplicó la fórmula para poblaciones finitas:

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

Donde:

n	Es el tamaño de la muestra.
p y q	Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.
Z	Unidades de desviación estándar.
N	Total de la población.
E	Error estándar de la estimación.

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 233}{0.0025(233 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 145.27$$

La muestra está representada por 145 trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho.

3.3. Técnicas de recolección de datos

Técnica: encuesta. El instrumento evaluó las variables en estudio, estilo de liderazgo y trabajo en equipo. El cuestionario fue respondido por los trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho.

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

Se utilizará la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov.

El software a emplear será el Statical Package for the Social Sciences - SPSS. Los resultados serán presentados en tablas y figuras.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

A. Análisis descriptivo del estilo de liderazgo

Tabla 1

Distribución de frecuencia del liderazgo correctivo y sus indicadores

	Bueno		Regular		Deficiente	
	f	%	f	%	f	%
Liderazgo correctivo/ evitador	52	35.9%	66	45.5%	27	18.6%
Dirección por excepción activa.	57	39.3%	17	11.7%	71	49.0%
Dirección por excepción pasiva.	64	44.1%	22	15.2%	59	40.7%
Laissez Faire.	57	39.3%	17	11.7%	71	49.0%

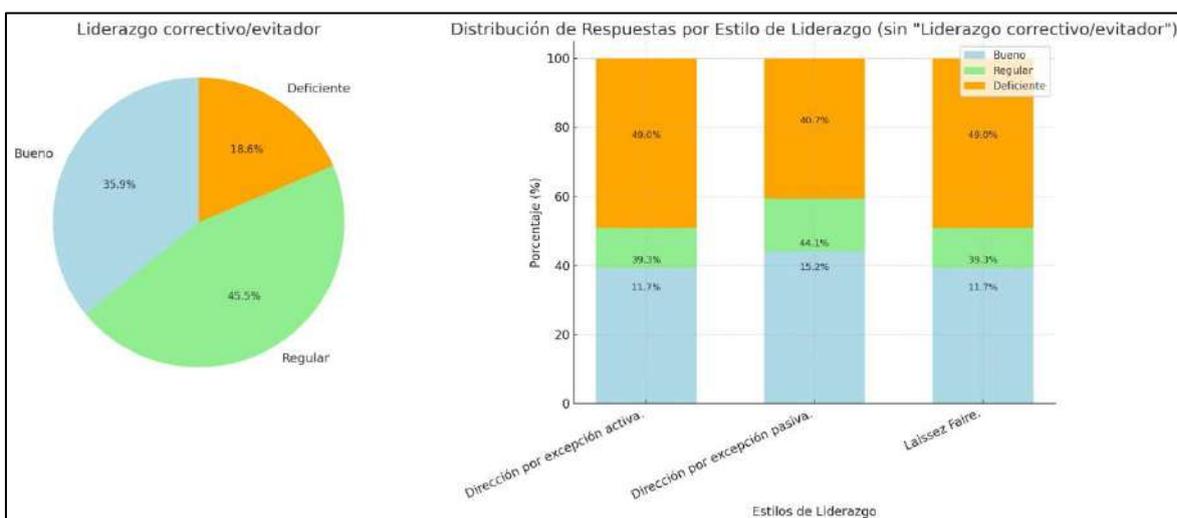


Figura 1. Liderazgo Correctivo y sus indicadores.

Se observa en la Tabla 1 que un 35.9% demuestra un liderazgo correctivo/evitador de buena calidad, mientras que el 45.5% es regular y el 18.6% es deficiente. En cuanto a la dirección por excepción activa, el 39.3% tiene un desempeño bueno, el 11.7% regular, y un

preocupante 49.0% es deficiente. En la dirección por excepción pasiva, el 44.1% es bueno, el 15.2% regular y el 40.7% deficiente. Finalmente, en el liderazgo 'Laissez Faire', el 39.3% demuestra ser bueno, el 11.7% regular, y nuevamente un 49.0% deficiente. Estos datos sugieren la necesidad de intervenciones formativas y de desarrollo, especialmente en áreas donde el desempeño deficiente es alto.

Tabla 2

Distribución de frecuencia del liderazgo transaccional y sus indicadores

	Bueno		Regular		Deficiente	
	f	%	f	%	f	%
Liderazgo transaccional	45	31.0%	78	53.8%	22	15.2%
Recompensa contingente.	64	44.1%	22	15.2%	59	40.7%
Consideración individualizada.	62	42.8%	27	18.6%	56	38.6%

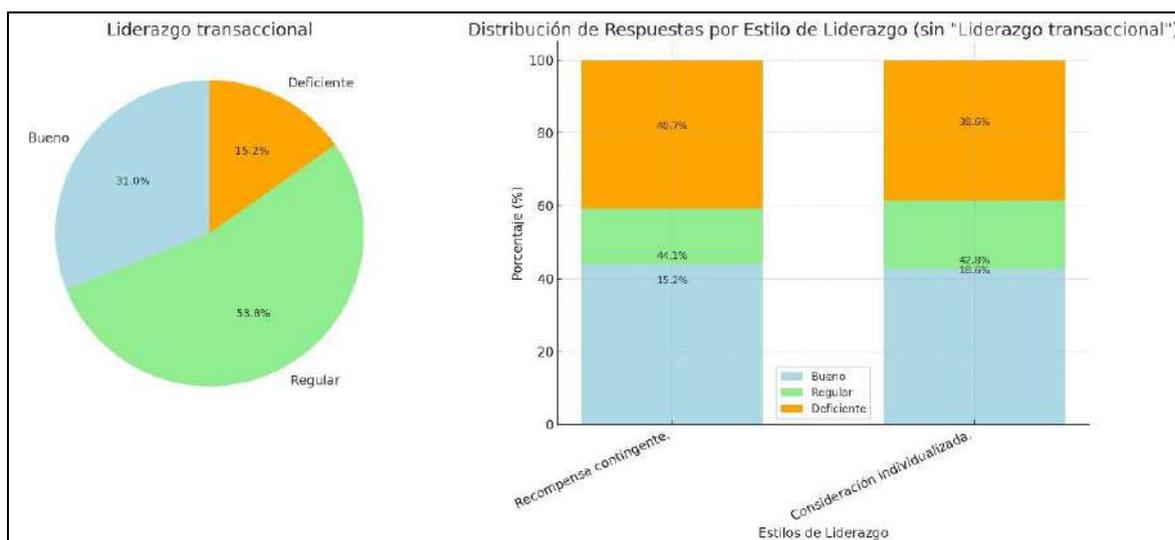


Figura 2. Liderazgo Transaccional y sus indicadores.

En la Tabla 2 muestra que el liderazgo transaccional muestra que el 31.0% tiene un desempeño bueno, el 53.8% regular, y el 15.2% es deficiente. Para la recompensa contingente, el 44.1% demuestra ser bueno, el 15.2% regular, y el 40.7% deficiente. En la consideración individualizada, el 42.8% es bueno, el 18.6% regular, y el 38.6% deficiente. Los resultados obtenidos indican que, a pesar de que existe una representación sólida en las categorías de excelencia, aún existen áreas en las que se requiere formación y desarrollo, especialmente debido a la elevada proporción de desempeño regular en el liderazgo transaccional.

Tabla 3

Distribución de frecuencia del liderazgo transformacional y sus indicadores

	Bueno		Regular		Deficiente	
	f	%	f	%	f	%
Liderazgo transformacional	40	27.6%	78	53.8%	27	18.6%
Influencia idealizada atribuida.	59	40.7%	12	8.3%	74	51.0%
Influencia idealizada conductual.	52	35.9%	17	11.7%	76	52.4%
Motivación inspiracional.	52	35.9%	17	11.7%	76	52.4%
Estimulación intelectual.	64	44.1%	22	15.2%	59	40.7%

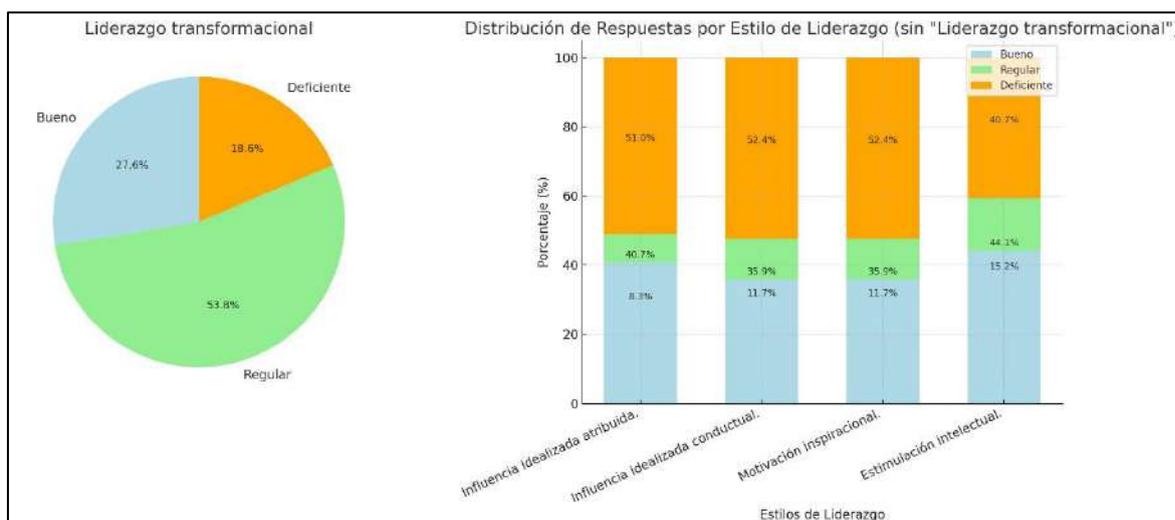


Figura 3. Liderazgo Transformacional y sus indicadores.

En la Tabla 3 se observa que el liderazgo transformacional revela que el 27.6% tiene un desempeño bueno, el 53.8% es regular, y el 18.6% es deficiente. En la influencia idealizada atribuida, el 40.7% es bueno, el 8.3% regular, y un notable 51.0% deficiente. Para la influencia idealizada conductual y la motivación inspiracional, los resultados son idénticos, con el 35.9% siendo bueno, el 11.7% regular, y un preocupante 52.4% deficiente en ambos indicadores. Por último, en la estimulación intelectual, el 44.1% demuestra un desempeño bueno, el 15.2% regular, y el 40.7% deficiente. Los datos evidencian que, a pesar de las fortalezas en algunas áreas del liderazgo transformacional, existen desafíos significativos, especialmente debido a la elevada proporción de desempeño deficiente en diversos indicadores.

B. Análisis descriptivo del trabajo en equipo

Tabla 4

Distribución de frecuencia de la complementariedad y sus indicadores

	Bueno		Regular		Deficiente	
	f	%	f	%	f	%
Complementariedad	62	42.8%	49	33.8%	34	23.4%
Especialización.	57	39.3%	17	11.7%	71	49.0%
Conocimiento.	72	49.7%	17	11.7%	56	38.6%
Dominio de tareas.	64	44.1%	17	11.7%	64	44.1%
Sinergia.	52	35.9%	27	18.6%	66	45.5%

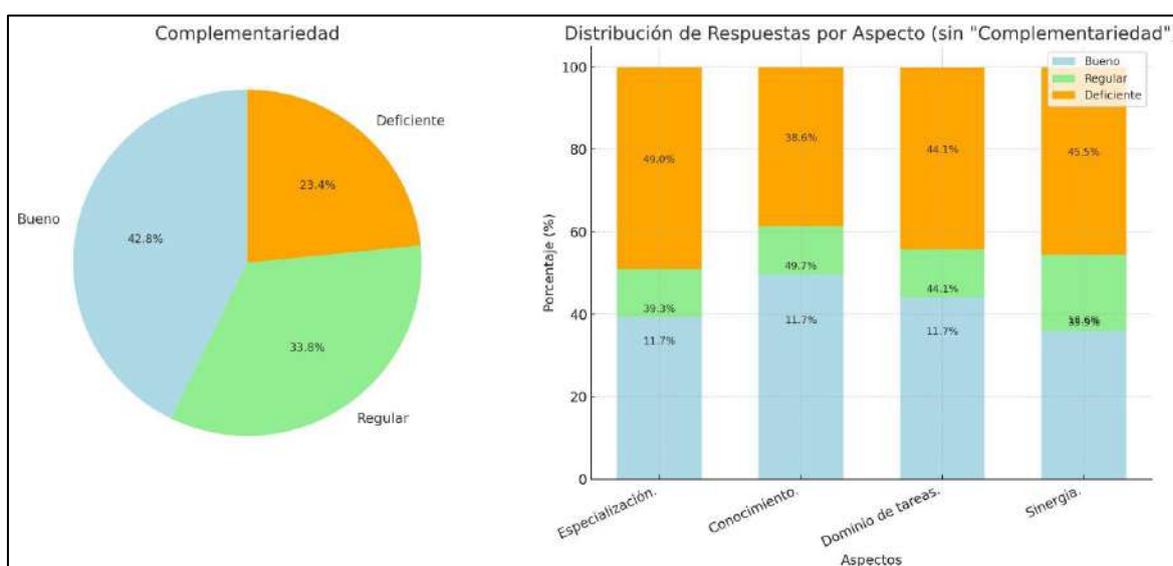


Figura 4. Complementariedad y sus indicadores.

En la Tabla 4 evidencia que la complementariedad muestra que el 42.8% tiene un desempeño bueno, el 33.8% es regular, y el 23.4% es deficiente. En el ámbito de la especialización, el 39.3% es bueno, el 11.7% regular, y un alto 49.0% deficiente. En cuanto al conocimiento, el 49.7% demuestra ser bueno, el 11.7% regular, y el 38.6% deficiente. Para el dominio de tareas, el 44.1% tiene un desempeño bueno, el 11.7% regular, y otro 44.1% deficiente. Finalmente, en sinergia, el 35.9% es bueno, el 18.6% regular, y el 45.5% deficiente. Los resultados obtenidos indican que, a pesar de la presencia de una presencia notable en las categorías de excelencia en ciertos indicadores, existen áreas, como especialización y sinergia, donde se puede observar una proporción significativa de desempeño deficiente. Las intervenciones de formación y desarrollo serían esenciales para abordar estas áreas de mejora

Tabla 5

Distribución de frecuencia de la confianza y sus indicadores

	Bueno		Regular		Deficiente	
	f	%	f	%	f	%
Confianza	50	34.5%	68	46.9%	27	18.6%
Responsabilidad.	57	39.3%	17	11.7%	71	49.0%
Libertad de expresión.	74	51.0%	17	11.7%	54	37.2%
Empowerment.	47	32.4%	22	15.2%	76	52.4%
Cumplimiento de acuerdos.	54	37.2%	42	29.0%	49	33.8%

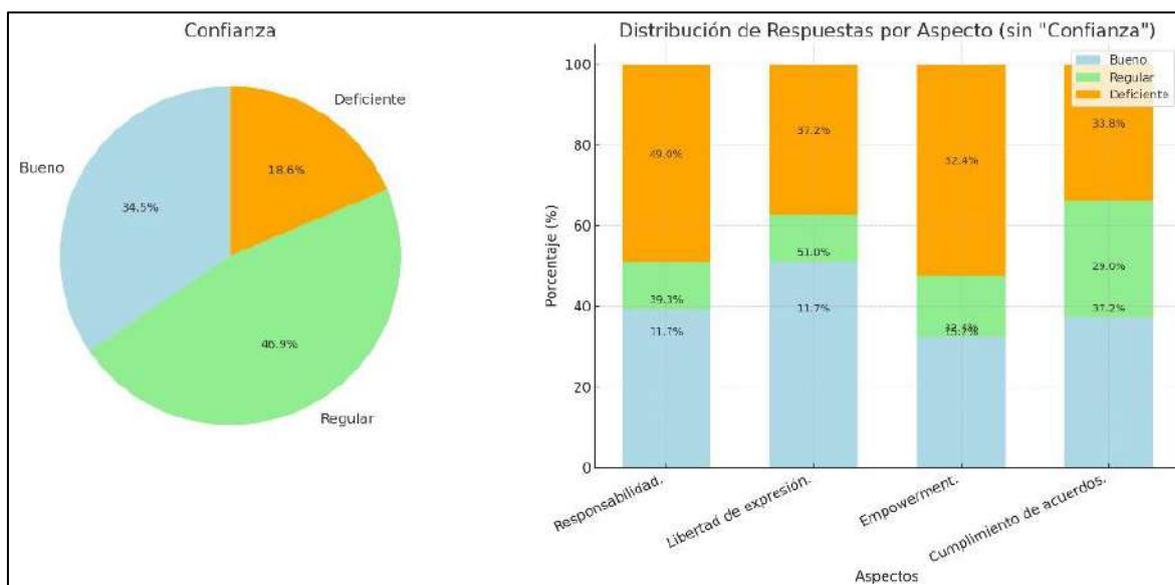


Figura 5. Confianza y sus indicadores.

En la Tabla 5 se muestra que la confianza se distribuye en el 34.5% tiene un desempeño bueno, el 46.9% es regular y el 18.6% es deficiente. En el indicador de responsabilidad, el 39.3% es bueno, el 11.7% regular y un preocupante 49.0% deficiente. Para la libertad de expresión, el 51.0% muestra un buen desempeño, el 11.7% regular y el 37.2% deficiente. En cuanto al empowerment, el 32.4% es bueno, el 15.2% regular y un alto 52.4% deficiente. Por último, en el cumplimiento de acuerdos, el 37.2% es bueno, el 29.0% regular y el 33.8% deficiente. Estos datos indican la necesidad de fortalecer la confianza y sus indicadores relacionados en las organizaciones hospitalarias, especialmente en áreas como responsabilidad y empowerment donde los niveles de desempeño deficiente son altos. Las iniciativas de formación y desarrollo en recursos humanos serían fundamentales para mejorar estos indicadores.

Tabla 6

Distribución de frecuencia de la coordinación y sus indicadores

	Bueno		Regular		Deficiente	
	f	%	f	%	f	%
Coordinación	57	39.3%	46	31.7%	42	29.0%
Involucramiento de las personas.	57	39.3%	12	8.3%	76	52.4%
Liderazgo.	57	39.3%	12	8.3%	76	52.4%
Trabajo armónico.	74	51.0%	7	4.8%	64	44.1%

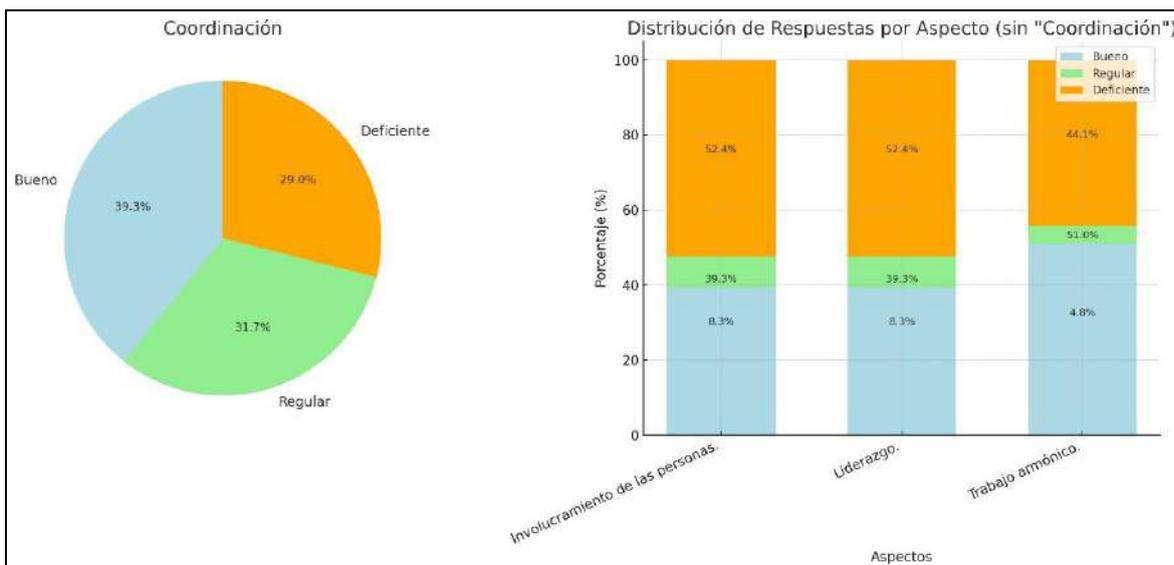


Figura 6. Coordinación y sus indicadores.

En la Tabla 6 la distribución de la coordinación se refleja en que el 39.3% tiene un desempeño bueno, el 31.7% regular y el 29.0% deficiente. En el indicador de involucramiento de las personas y liderazgo, los resultados son idénticos, con el 39.3% siendo bueno, el 8.3% regular y un notable 52.4% deficiente en ambos. Para el trabajo armónico, el 51.0% demuestra un buen desempeño, el 4.8% es regular y el 44.1% deficiente. Los datos presentados evidencian áreas de esperanza, especialmente en los indicadores de involucramiento de individuos y liderazgo, en los cuales más de la mitad de los encuestados evidencian un desempeño desfavorable. Los resultados obtenidos sugieren la necesidad de acciones específicas de formación y desarrollo en el ámbito de los recursos humanos, con el fin de optimizar la coordinación y los indicadores asociados.

Tabla 7

Distribución de frecuencia de la comunicación y sus indicadores

	Bueno		Regular		Deficiente	
	f	%	f	%	f	%
Comunicación	30	20.7%	78	53.8%	37	25.5%
Asertividad.	64	44.1%	7	4.8%	74	51.0%
Escucha activa.	52	35.9%	12	8.3%	81	55.9%
Honestidad.	52	35.9%	12	8.3%	81	55.9%
Comunicación no verbal.	64	44.1%	7	4.8%	74	51.0%

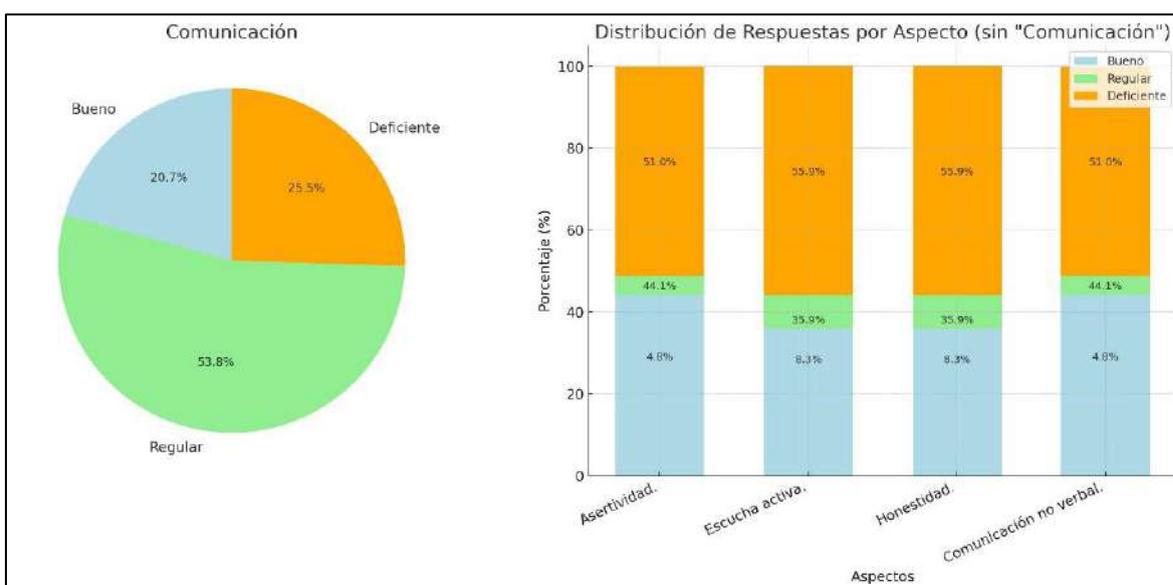


Figura 7. Comunicación y sus indicadores.

En la Tabla 7 se muestra que la comunicación se distribuye de la siguiente manera: el 20.7% tiene un desempeño bueno, el 53.8% regular y el 25.5% deficiente. En asertividad y comunicación no verbal, los resultados son similares, con el 44.1% mostrando un desempeño bueno, el 4.8% regular y un notable 51.0% deficiente en ambos indicadores. Para escucha activa y honestidad, los porcentajes también son idénticos, con el 35.9% siendo bueno, el 8.3% regular y un preocupante 55.9% deficiente. Los datos indican áreas de mejora, especialmente en la escucha activa y honestidad, donde más de la mitad de los encuestados tienen un rendimiento deficiente. Estos resultados resaltan la importancia de implementar programas de formación y desarrollo en comunicación y sus indicadores relacionados.

Tabla 8

Distribución de frecuencia del compromiso y sus indicadores

	Bueno		Regular		Deficiente	
	f	%	f	%	f	%
Compromiso	37	25.5%	59	40.7%	49	33.8%
Identificación.	37	25.5%	12	8.3%	96	66.2%
Lealtad.	37	25.5%	12	8.3%	96	66.2%
Proactividad.	74	51.0%	7	4.8%	64	44.1%

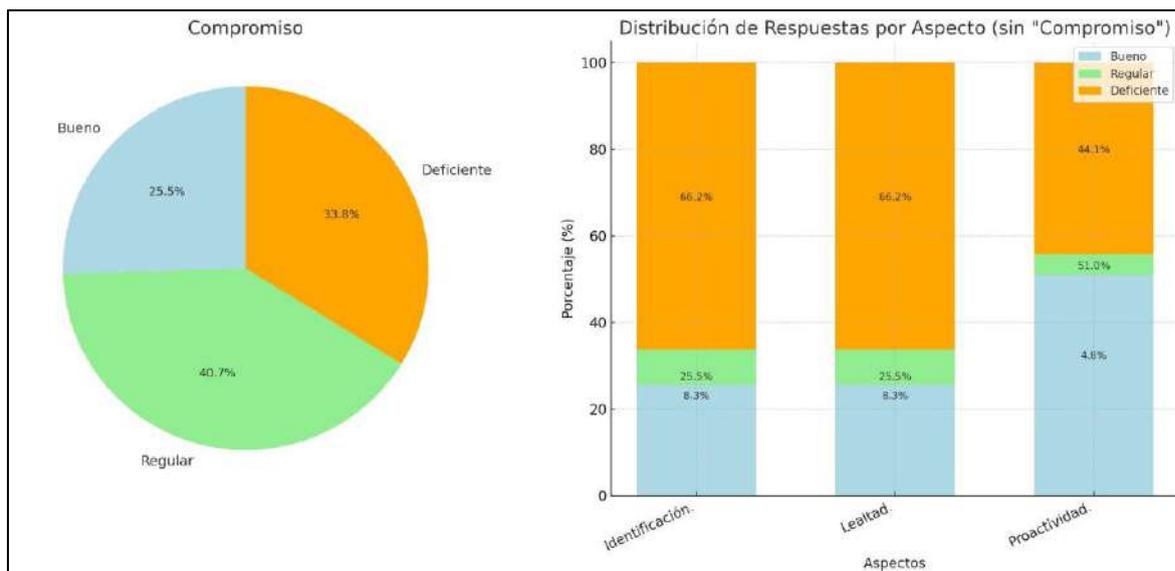


Figura 8. Compromiso y sus indicadores.

Se observa en la Tabla 8 que el compromiso se distribuye de la siguiente forma: el 25.5% muestra un buen desempeño, el 40.7% regular y el 33.8% deficiente. Tanto en identificación como en lealtad, los resultados son idénticos, con solo el 25.5% demostrando ser buenos, un 8.3% regular y un alarmante 66.2% deficiente en ambos indicadores. En proactividad, el 51.0% muestra un buen desempeño, el 4.8% es regular y el 44.1% deficiente. Estos datos revelan áreas críticas de mejora, especialmente en la identificación y la lealtad, donde dos tercios de los encuestados muestran un rendimiento deficiente. La presente información sugiere la imperante necesidad de tácticas de formación y desarrollo en el ámbito de compromiso y sus indicadores asociados.

C. Prueba de normalidad

Tabla 9

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Estilos de liderazgo	0.311	145	0.000
Liderazgo correctivo/ evitador	0.300	145	0.000
Liderazgo transaccional	0.274	145	0.000
Liderazgo transformacional	0.261	145	0.000
Trabajo en equipo	0.301	145	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

La prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov revela que para los conjuntos de datos "Estilos de liderazgo", "Liderazgo correctivo/evitador", "Liderazgo transaccional", "Liderazgo transformacional" y "Trabajo en equipo", todos presentan valores de significación (Sig.) de 0.000, por debajo del umbral típico de 0.05. Esto sugiere que ninguno de estos conjuntos de datos sigue una distribución normal. Esta no normalidad implica que sería inapropiado utilizar pruebas paramétricas en estos datos y se debería considerar el uso de pruebas no paramétricas. La corrección de Lilliefors ha sido aplicada, ajustando los resultados para el tamaño de muestra.

4.2. Contrastación de hipótesis

HIPÓTESIS GENERAL

Tabla 10

Pruebas de Rho de Spearman entre los estilos de liderazgo y trabajo en equipo

			Estilos de liderazgo	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Estilos de liderazgo	Coefficiente de correlación	1.000	,629**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	145	145
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,629**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	145	145

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

En la Tabla 10 se observa que el coeficiente de correlación Rho de Spearman entre "Estilos de liderazgo" y "Trabajo en equipo" es de ,629, lo que indica una correlación positiva moderada a fuerte entre las dos variables. Además, esta correlación es significativa con un valor de significación (Sig.) de 0.000, que es menor que el nivel típico de 0.05. Esto sugiere que a medida que los "Estilos de liderazgo" aumentan o mejoran, el "Trabajo en equipo" también tiende a aumentar o mejorar, y viceversa.

HIPÓTESIS ESPECIFICA 1

Tabla 11

Pruebas de Rho de Spearman entre el estilo correctivo/evitador y trabajo en equipo

			Liderazgo correctivo/ evitador	Trabajo en equipo
Rho de	Liderazgo correctivo/ evitador	Coefficiente de correlación	1.000	,835**
		Sig. (bilateral) N	145	0.000 145
Spearman	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,835**	1.000
		Sig. (bilateral) N	0.000 145	145

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

La tabla muestra los resultados de la prueba de correlación Rho de Spearman entre "Liderazgo correctivo/evitador" y "Trabajo en equipo". El coeficiente de correlación Rho de Spearman entre "Liderazgo correctivo/evitador" y "Trabajo en equipo" es de ,835, lo que indica una correlación positiva fuerte entre las dos variables. Se ha establecido que esta correlación es significativa, con un valor de significación (Sig.) de 0.000, que está por debajo del nivel estándar de 0.05. Esto sugiere que a medida que el "Liderazgo correctivo/evitador" aumenta o mejora, el "Trabajo en equipo" también tiende a aumentar o mejorar, y viceversa.

HIPÓTESIS ESPECIFICA 2

Tabla 12

Pruebas de Rho de Spearman entre el estilo transaccional y trabajo en equipo

			Liderazgo transaccional	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Liderazgo transaccional	Coefficiente de correlación	1.000	,554**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	145	145
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,554**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	145	145

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

La tabla presenta los resultados de la prueba de correlación Rho de Spearman entre "Liderazgo transaccional" y "Trabajo en equipo". El coeficiente de correlación Rho de Spearman entre el liderazgo transaccional y el trabajo en equipo es de 554, lo cual indica una correlación positiva moderada entre ambas variables. Esta correlación es estadísticamente significativa, con un valor de significación (Sig.) de 0.000, que es menor que el umbral comúnmente aceptado de 0.05. Esto sugiere que a medida que el "Liderazgo transaccional" aumenta o mejora, el "Trabajo en equipo" también tiende a aumentar o mejorar, y viceversa.

HIPÓTESIS ESPECIFICA 3

Tabla 13

Pruebas de Rho de Spearman entre el estilo transformacional y trabajo en equipo

			Liderazgo transformacional	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	1.000	,617**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	145	145
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,617**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	145	145

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

La Tabla 14 muestra los resultados de la prueba de correlación Rho de Spearman entre "Liderazgo transformacional" y "Trabajo en equipo". El coeficiente de correlación Rho de Spearman entre "Liderazgo transformacional" y "Trabajo en equipo" es de ,617, lo que indica una correlación positiva moderada a fuerte entre estas dos variables. Esta correlación es estadísticamente significativa, con un valor de significación (Sig.) de 0.000, que es menor que el umbral estándar de 0.05. Esto sugiere que a medida que el "Liderazgo transformacional" mejora o aumenta, el "Trabajo en equipo" también tiende a hacerlo, y viceversa.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

Los resultados de esta investigación revelan una correlación moderadamente positiva (Rho de Spearman = 0.629) entre los estilos de liderazgo y el trabajo en equipo en el Hospital Regional de Huacho, un hallazgo que resuena con la investigación de Méndez (2022). Este último recalcó la importancia fundamental de un liderazgo efectivo para fomentar un entorno propicio para el trabajo en equipo productivo. Los dos estudios resaltan la necesidad de un liderazgo adaptativo y receptivo para mejorar la dinámica de equipo. No obstante, a diferencia de lo evidenciado por Al-Malki y Juan (2018), quienes asociaban un liderazgo ineficaz con la ausencia de conocimiento oportuno de problemas, nuestro estudio sostiene que el liderazgo tiene un impacto más significativo en la cohesión y colaboración en el equipo. La disparidad en cuanto a las variaciones contextuales entre las instituciones de salud en Estados Unidos y en Huacho podría ser atribuida a variaciones contextuales entre las instituciones de salud en Estados Unidos y en Huacho, así como a particularidades específicas del ámbito administrativo hospitalario. En concordancia con Guamán y Mejía (2023), este estudio también sugiere que un liderazgo ineficiente en la toma de decisiones informadas afecta la colaboración del equipo. Esto se aprecia en la fuerte correlación encontrada (Rho de Spearman = 0.835) bajo un estilo de liderazgo correctivo/evitador, destacando cómo la ausencia de una dirección clara puede obstaculizar la cooperación eficaz. A diferencia de los señalamientos de Almengor (2021), quienes señalaron la carencia de comunicación y liderazgo como los principales obstáculos para el trabajo en equipo, nuestros resultados indican que el liderazgo transformacional (Rho de Spearman = 0.617) fomenta más eficazmente el trabajo en equipo en comparación con el transaccional (Rho de Spearman = 0.554). La presente afirmación sostiene que, a pesar de que

ambos estilos de liderazgo pueden propiciar la colaboración, el enfoque transformacional en inspirar y motivar resulta más eficiente en el contexto hospitalario de Huacho, donde se destaca la adaptabilidad y la motivación como factores fundamentales para un equipo cohesionado y colaborativo.

El objetivo primordial de este trabajo fue explorar la relación entre el liderazgo correctivo/evitador y el trabajo en equipo del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023. Al llevar a cabo la evaluación de Rho de Spearman, se constató una correlación de 0.835, evidenciando una positiva correlación con un nivel de significación de 0.000, evidenciando una significativa significancia estadística y subrayando una influencia significativa del estilo de liderazgo en la dinámica de equipo. Este estilo de liderazgo, caracterizado por reacciones predominantemente hacia los errores y un enfoque más enfocado en correcciones, puede generar tensiones y un ambiente de trabajo en el que el equipo se enfoca más en evitar críticas que en fomentar innovación o mejora continua. Este entorno puede obstaculizar la iniciativa y obstaculizar la colaboración efectiva, generando una cultura en la que el temor a cometer errores o ser castigado por decisiones erradas es predominante. Al contrastar estos resultados con la investigación de Bracamonte y Gonzalez (2022), que examinó el "Estilo de liderazgo en jefes de servicios de enfermería y su relación en la satisfacción laboral", se observa una perspectiva complementaria. A pesar de que Bracamonte y Gonzalez no han establecido una correlación numérica específica con la observada en este estudio, sus conclusiones sugieren que la calidad del liderazgo tiene un impacto directo en los resultados del equipo de trabajo y en la satisfacción laboral. Estos resultados sugieren que un liderazgo positivo y constructivo contribuye a un entorno laboral más favorable para las tareas del personal. Aunque no se determinó la relación entre estilos de liderazgo y trabajo en equipo de manera específica, su investigación recalca la importancia de un liderazgo que potencia la satisfacción y la productividad. La comparación de estos estudios revela una compleja conexión entre el estilo de liderazgo y su impacto en el equipo. En el Hospital Regional de Huacho, un estilo de liderazgo correctivo/evitador mostró una estrecha relación positiva con el trabajo en equipo, mientras que la literatura existente, representada por Bracamonte y González, resalta el valor de un liderazgo que fomenta un entorno de trabajo positivo y productivo. La presente afirmación sostiene que, aunque los estilos de liderazgo correctivo/evitador puedan tener aplicaciones

particulares que resultan efectivos, la evidencia general respalda la promoción de prácticas de liderazgo que priorizan la proactividad y un ambiente laboral favorable, con el fin de mejorar tanto la satisfacción laboral como el trabajo en equipo.

Se planteó actualmente investigar el vínculo específico entre el liderazgo transaccional y el trabajo en equipo en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023. La aplicación de la Prueba de Rho de Spearman ha obtenido un coeficiente de correlación de 0.554, lo que ha demostrado una correlación positiva moderada con un nivel de significación de $p < 0.05$. Este resultado sugiere que, dentro del contexto administrativo hospitalario, el liderazgo transaccional—que se enfoca en las transacciones entre líderes y seguidores, basadas en recompensas y castigos—tiene una influencia significativa en el trabajo en equipo, aunque no de manera abrumadora. El liderazgo transaccional establece expectativas claras y premia o penaliza al personal en función del cumplimiento de estas expectativas. Este enfoque puede propiciar la integración de procedimientos y protocolos, lo que contribuye a la eficiencia y la consistencia en el equipo. No obstante, también podría impedir la creatividad y la innovación al desalentar a los miembros del equipo de proponer ideas que se alejen de las normas establecidas, temor a posibles consecuencias negativas. A partir de la investigación llevada a cabo por Vargas (2020), quien examinó el impacto del liderazgo y el trabajo en equipo en la seguridad del paciente, se puede observar una perspectiva complementaria, aunque no directamente comparable en cuanto a correlación específica. Vargas destacó la relevancia de la supervisión y el respaldo en la corrección de acciones incorrectas, fomentando un entorno de respeto que facilita el progreso profesional y minimiza la frustración ante errores. La presente aproximación se enfoca en la necesidad de un equilibrio entre la adherencia a los estándares y la promoción de un entorno que valore la innovación y el aprendizaje continuo. La relación moderada evidenciada en nuestro estudio indica que, aunque el liderazgo transaccional puede desempeñar un papel fundamental en fomentar ciertas áreas del trabajo en equipo, especialmente en lo que respecta a la eficiencia y el cumplimiento de tareas, resulta imperativo complementarlo con estrategias de liderazgo que fomenten la innovación, la participación activa y la comunicación abierta. La inclusión de estos estilos de liderazgo puede generar un entorno más dinámico y adaptativo, esencial para el éxito en el complejo entorno de la administración hospitalaria.

Se aplicó la Prueba de Rho de Spearman para evaluar la relación entre el liderazgo transformacional y el trabajo en equipo dentro del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho en 2023, obteniendo un coeficiente de 0.617. La presente afirmación indica una conexión positiva moderada, estadísticamente significativa ($p < 0.05$), y subraya el impacto positivo que el liderazgo transformacional puede tener en la dinámica de trabajo en equipo. El liderazgo transformacional, enfocado en inspirar y motivar al personal a superar sus expectativas, fomenta la innovación, colaboración y el crecimiento personal, creando un entorno laboral en el que los miembros se sienten valorados y empoderados. La relevancia de estos resultados se intensifica al contrastarlos con los estudios de Arriola (2022) acerca del impacto del estilo de liderazgo en el desempeño laboral en un centro hospitalario de Cusco. Arriola empleó un enfoque cuantitativo para determinar la influencia del estilo de liderazgo en el desempeño laboral, lo cual se evidenció mediante un coeficiente pseudo R cuadrado de Nagelkerke de 0.821. La presente afirmación sostiene que hasta el 82.1% de la variación en el desempeño laboral puede ser explicada por el estilo de liderazgo adoptado. A pesar de que el estudio de Arriola no detalla de manera directa la correlación entre estilos de liderazgo específicos y el trabajo en equipo, su análisis contribuye a un entendimiento más amplio de cómo el liderazgo tiene un impacto en los resultados organizacionales en contextos de salud. La discusión de estos resultados, en el contexto de la literatura existente, resalta la importancia del liderazgo transformacional en fomentar entornos de trabajo en los que prevalezca el trabajo en equipo, la innovación y el compromiso del personal. En comparación con ambos estudios, se evidencia un consenso en la literatura acerca de la influencia significativa que el estilo de liderazgo tiene en aspectos fundamentales del desempeño organizacional, aunque cada uno se enfoca en diversas facetas de esta dinámica. La presente investigación abarca el conjunto de conocimientos existentes, proporcionando una evidencia particular del vínculo entre el liderazgo transformacional y el trabajo en equipo en el contexto de un centro hospitalario regional en Huacho. La presente afirmación evidencia la necesidad de adoptar estilos de liderazgo que no solo mejoren el rendimiento laboral, tal como señala Arriola, sino que también fortalezcan las relaciones de equipo y fomenten un entorno de trabajo colaborativo y motivador.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- El liderazgo correctivo/ evitador se relaciona significativamente el trabajo en equipo del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023; teniendo en cuenta la aplicación de la Prueba de Rho de Spearman, se obtuvo 0.835 logrando alcanzar un grado positivo alto y con un nivel de significación del 0.000 el cual es inferior a 0.05. El liderazgo correctivo o evitador, centrado en abordar errores y evitar conflictos, impacta significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo del hospital. Esta forma de actuar puede generar un entorno de precaución y tensión, en el que el personal se siente más motivado por el temor a cometer errores que por la aspiración a la excelencia. La naturaleza reactiva de este estilo puede inhibir la innovación y la proactividad, ya que los miembros del equipo pueden temer las repercusiones de tomar decisiones audaces. En consecuencia, el ambiente puede volverse menos colaborativo, con individuos trabajando en silos para minimizar riesgos, lo que puede afectar la eficiencia y cohesión general del personal administrativo en el hospital.
- El liderazgo transaccional se relaciona significativamente el trabajo en equipo del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023; teniendo en cuenta la aplicación de la Prueba de Rho de Spearman, se obtuvo 0.554 logrando alcanzar un grado positivo moderado y con un nivel de significación del 0.000 el cual es inferior a 0.05. El liderazgo transaccional, fundamentado en recompensas y castigos, tiene un impacto significativo en el personal administrativo del centro hospitalario, al fomentar la adherencia estricta a los protocolos y procedimientos establecidos. Aunque garantiza la conformidad y la consistencia, puede limitar la innovación y la colaboración, ya que el equipo podría priorizar el cumplimiento

de las expectativas específicas sobre la creatividad y la iniciativa, temiendo las consecuencias de desviarse de las normas. Esta dinámica puede limitar la capacidad del personal para adaptarse y evolucionar en respuesta a los desafíos emergentes en el entorno hospitalario.

- El liderazgo transformacional se relaciona significativamente el trabajo en equipo del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023; teniendo en cuenta la aplicación de la Prueba de Rho de Spearman, se obtuvo 0.554 logrando alcanzar un grado positivo moderado y con un nivel de significación del 0.000 el cual es inferior a 0.05. El liderazgo transformacional, centrado en inspirar y motivar, impulsa al personal administrativo del hospital a superar sus límites y perseguir la excelencia. Este estilo fomenta la innovación, la colaboración y el crecimiento personal al infundir un sentido de propósito y visión. En el entorno hospitalario, se traduce en un equipo proactivo que busca optimizar procesos y mejorar la atención al paciente. Al valorar y empoderar a cada integrante, el liderazgo transformacional fortalece la cohesión, confianza y compromiso del equipo, esenciales para enfrentar los desafíos dinámicos de la atención médica.
- Los estilos de liderazgo se relacionan significativamente el trabajo en equipo del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023; teniendo en cuenta la aplicación de la Prueba de Rho de Spearman, se obtuvo 0.629 logrando alcanzar un grado positivo moderado y con un nivel de significación del 0.000 el cual es inferior a 0.05. Los estilos de liderazgo impactan directamente en la dinámica y eficacia del trabajo en equipo del personal administrativo del centro hospitalario.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda al Hospital Regional de Huacho, implementar programas de formación especializados para líderes es una estrategia esencial para fomentar el desarrollo de competencias de liderazgo positivo dentro de cualquier organización. Se enfoca en estilos de liderazgo como el transformacional, que destaca la relevancia de motivar y reconocer al equipo, así como de fomentar su desarrollo personal, estos programas buscan inspirar a los líderes a adoptar prácticas que no solo mejoren el rendimiento del equipo, sino también contribuyan

a un entorno de trabajo más positivo y colaborativo. Con el fin de complementar estos programas, resulta imperativo llevar a cabo talleres que se enfoquen exclusivamente en la mejora de las habilidades comunicativas de los líderes. El propósito primordial de estos talleres es la aplicación de técnicas eficaces para proporcionar retroalimentación constructiva. La capacidad de comunicar retroalimentación de manera que inspire y motive al equipo, en lugar de inhibir su iniciativa y creatividad, es fundamental. Estos talleres no solo deben centrarse en la mecánica de la comunicación efectiva, sino también en el desarrollo de una empatía y un profundo entendimiento hacia las necesidades y aspiraciones de los miembros del equipo.

- Se recomienda al Hospital Regional de Huacho, ofrecer talleres especializados es importante cuando hay problemas que muestran que un equipo de liderazgo no está bien en áreas importantes, como la influencia idealizada y la motivación inspiracional. Los talleres deben estar concebidos para ayudar a los líderes a desarrollar y comunicar una visión inspiradora, asegurando que dicha visión no solo sea compartida, sino que también alinee a todo el equipo con los objetivos organizacionales. El objetivo primordial es cambiar la forma en que los líderes interactúan con sus equipos, pasando de una comunicación meramente transaccional a una que verdaderamente motive e inspire. Asimismo, resulta esencial establecer programas de mentoría que faciliten el intercambio de conocimientos y experiencias entre líderes. En estos programas, individuos que exhiban un nivel elevado de liderazgo transformacional, serían responsables de asistir y asistir a otros líderes en el desarrollo de habilidades fundamentales. Los programas de mentoría no solo brindan una herramienta para el desarrollo profesional y personal de los líderes, sino que también fomentan una cultura de aprendizaje continuo y mejora dentro de la organización.
- Se recomienda al Hospital Regional de Huacho, implementar sesiones de trabajo en equipo con el fin de detectar y valorar las aptitudes individuales de cada persona resulta fundamental en la fomentar una mayor especialización y complementariedad en las tareas asignadas. Al reconocer y aprovechar las fortalezas individuales, se fomenta un entorno de trabajo en el que cada miembro puede contribuir de manera significativa al éxito colectivo. Asimismo, fomentar dinámicas de grupo y actividades de Team Building que se centren en reforzar la

confianza mutua, la responsabilidad compartida y el empowerment del personal administrativo, crea una sólida base para la colaboración y el compromiso hacia los objetivos comunes. Estas actividades no solo mejoran la cohesión del equipo, sino que también aumentan la moral y la motivación de los empleados. La implementación de herramientas de gestión de proyectos y comunicación es un elemento fundamental para optimizar la coordinación y la eficiencia del equipo. Las herramientas otorgadas facilitan una comunicación clara y constante, lo que posibilita a los integrantes del equipo mantenerse al tanto de las actualizaciones, compartir recursos de manera efectiva y seguir el progreso de las tareas y proyectos en tiempo real. La implementación de estas técnicas y herramientas contribuye a la creación de un entorno de trabajo más dinámico y productivo, en el cual la colaboración y el apoyo mutuo son esenciales para alcanzar la excelencia en el desempeño y la consecución de metas organizacionales.

- Se recomienda al Hospital Regional de Huacho, aplicar cursos especializados destinados a mejorar la asertividad y las habilidades de escucha activa entre el personal resulta fundamental para fomentar un entorno de comunicación abierto y honesto. Estas capacitaciones ayudan a los empleados a expresar sus ideas, necesidades y preocupaciones de forma clara y respetuosa, al tiempo que se fomenta una cultura de escucha atenta y consideración hacia las perspectivas de los demás. No solo mejora la calidad de las interacciones internas, sino que también contribuye a la resolución de conflictos de manera más efectiva y al fortalecimiento de las relaciones laborales. El lanzamiento de programas de reconocimiento que celebren la proactividad, la identificación y la lealtad de los empleados hacia la organización es otra estrategia clave para fomentar un mayor compromiso y participación en los objetivos comunes. Al reconocer y recompensar públicamente los esfuerzos y logros de los trabajadores, estas iniciativas constituyen un instrumento de motivación y motivación que impulsa a todo el personal a dedicarse a la excelencia y a colaborar activamente en el éxito de la organización. Los programas de formación no solo incrementan la satisfacción y el orgullo de los trabajadores, sino que también fomentan un sentimiento de pertenencia y lealtad hacia la empresa, lo que se traduce en una mayor motivación y un ambiente de trabajo positivo y productivo.

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas

- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- INEGI. (2005). *Metodología de la investigación*. México: INEGI.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.
- Martínes, J., Expósito, A., Quesada, E., & López, J. (2018). *Administración pública y gestión*. Madrid, España: Almería.
- Solanellas, P. (2023). *Liderazgo en innovación. Incluye 60 casos y ejemplos de innovación en la empresa*. Barcelona: Profit Editorial.

7.2. Fuentes electrónicas

- Al-Malki, M., & Juan, W. (2018). Leadership Styles and Job Performance: a Literature Review. *Journal of International Business Research and Marketing*, 3(3), 40-49. Obtenido de doi:10.18775/jibrm.1849-8558.2015.33.3004
- Almengor, S. (Julio-diciembre de 2021). Estrategias para el desarrollo del capital humano con base en la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. *Revista Saberes Aduped*, 4(2), 58-74. Obtenido de <http://up-rid.up.ac.pa/3712/1/2057>
- Alvear, L., Navarro, S., & Salas, B. (2019). Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 575-591. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29059356017/html/>
- Arriola, C. (2022). *Estilo de liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de un Hospital Cusco, 2022*. Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 4 de abril de 2023, de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/100543/Arriola_TC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ayoví, J. (15 de Enero de 2019). Trabajo en equipo: clave del éxito en las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC*, 4(10), 58-76. Recuperado el 04 de Abril de 2023, de <http://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/39/41>

Baldeon, M. (2022). *Estilos de liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores del servicio de enfermería en el hospital de huaycan - 2021*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 4 de abril de 2023, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/101056/Baldeon_EME-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bracamonte, L., & Gonzalez, J. (enero-diciembre de 2022). Estilo de liderazgo en jefes de servicios de enfermería y su relación en la satisfacción laboral. *Revista Científica Arbitrada de la Fundación Menteclara*, 7. Obtenido de <https://fundacionmenteclara.org.ar/revista/index.php/RCA/article/view/265/465>

Cabrera, S. (2019). *Estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa contratista minera en Cajamarca 2019*. Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte, Lima. Recuperado el 4 de abril de 2023, de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22247/Cabrera%20Ramirez%20Sonia%20Jacqueline.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Conejero, J., López, I., & Hidalgo, V. (17 de Marzo de 2022). ¿Qué convierte a una persona en líder? El papel de la inteligencia emocional, la capacidad de trabajo en equipo y la satisfacción laboral en el liderazgo auténtico. *Psychology, Society & Education*, 14(1), 1-11. Recuperado el 04 de Abril de 2023, de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/133635/convierte_persona.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Contreras, O., & Marín, J. (11 de Mayo de 2022). Orientadores de la decisión de inversión: una conceptualización desde el estilo de liderazgo del emprendedor de impacto. *Entramado*, 18(2), 1-17. Recuperado el 03 de Abril de 2023, de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v18n2/2539-0279-entra-18-02-e201.pdf>

- Durán, A. (2018). *Trabajo en Equipo* (1 ed.). España: Elearning S.L. Recuperado el 04 de Abril de 2023, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GG12DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=trabajo+en+equipo&ots=4Z8A3PKLzm&sig=zLuaN8qEbmgiUX-F5rbCbR8FtjU#v=onepage&q=trabajo%20en%20equipo&f=false>
- Gómez, J. (2020). *Estilo de liderazgo y comunicación interna en la empresa TMT Automotriz Sociedad de Responsabilidad Limitada, Breña, 2020*. Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de las Américas, Lima. Recuperado el 03 de Abril de 2023, de <http://190.119.244.198/bitstream/handle/123456789/2957/01%29%20PPT%20TESIS%20LICENCIADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guamán, E., & Mejía, E. (2023). *Estilo de liderazgo organizacional y la satisfacción laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esperanza y progreso del Valle*. Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga. Recuperado el 24 de mayo de 2023, de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/10045/1/PI-002377.pdf>
- Hernández, T., Duana, D., & Polo, S. (Abril - junio de 2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(7). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662021000200010&script=sci_arttext&tlng=en
- Huamaní, L., & Ruíz, A. (30 de Diciembre de 2021). Trabajo en equipo y formación continua en estudiantes del doctorado en educación de la UNMSM. *Horizontes*, 5(21), 1690-1702. Recuperado el 04 de Abril de 2023, de http://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/1110/1/Articulo_No_30_Horizontes_N21V5.pdf
- Jauregui, R. (Enero de 2023). Estilos de liderazgo en las pequeñas empresas textiles en el Perú. *Económicas CUC*, 44(1), 1-16. Recuperado el 03 de Abril de 2023, de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/4011/4374>
- Londoño, C. (25 de Enero de 2022). Estilos de liderazgo en los medios públicos ecuatorianos. *Revista De Comunicación*, 21(1), 251-272. Recuperado el 03 de

Abril de 2023, de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rcudep/v21n1/2227-1465-rcudep-21-01-251.pdf>

López, J., & Beltrán, J. (13 de Mayo de 2020). Incidencia del estilo de liderazgo en la violencia laboral en pymes de la Comuna Once de Medellín, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25(91), 1205-1220. Recuperado el 03 de Abril de 2023, de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/33202/34861>

Mamani, C. (2022). *Cultura organizacional y motivación laboral del personal de la Municipalidad Distrital de San Antón – Azángaro 2021*. Tesis, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/87991>

Mendoza, J., Salazar, B., & Rodríguez, E. (31 de Julio de 2019). El concepto de trabajo en equipo: percepción de empleados en empresas de Monterrey. *VinculaTégica EFAN-UANL*, 202-214. Recuperado el 04 de Abril de 2023, de http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5/18%20MENDOZA_SALAZAR_RDZ.pdf

Montaño, A. (2022). *UF0346: Comunicación efectiva y trabajo en equipo* (2 ed.). Málaga, España: IC Editorial. Recuperado el 04 de Abril de 2023, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FPWbEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=trabajo+en+equipo&ots=DXstJ6FgO9&sig=DPNSnI04JjTtSM62C7pyuKZkhxo#v=onepage&q=trabajo%20en%20equipo&f=false>

Montoya, J., & Penagos, J. (2020). *Diagnóstico de la Relación entre el Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional del Personal Administrativo de la E.S.E Hospital Universitario San Jorge*. Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira. Recuperado el 4 de abril de 2023, de <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/c8cbc174-e7c8-439a-ac8f-2be3ca47b7ff/content>

Pancorbo, T., & Mendoza, M. (2019). *Trabajo en equipo del personal administrativo en el Hospital de Quilibamba, Distrito de Santa Ana - provincia de la Convención - 2018*. Tesis de licenciatura, Universidad Andina del Cusco, Cusco. Recuperado el 4 de abril de 2023, de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/100543/Arriola_TC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Quezada, M., Quevedo, M., & Torres, M. (15 de Agosto de 2020). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 5(3), 748-778. Recuperado el 04 de Abril de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7608887>
- Rojero, R., Gómez, J., & Quintero, L. (10 de Junio de 2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178-189. Recuperado el 03 de Abril de 2023, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v35n151/0123-5923-eg-35-151-178.pdf>
- Román, L. (2022). *Estilos de liderazgo en las jefaturas departamentales del GADM del Cantón La Libertad, periodo 2021 - 2022*. Tesis magistral, Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad. Recuperado el 03 de Abril de 2023, de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/6904/1/UPSE-MTH-2022-0007.pdf>
- Sánchez, D., Acosta, J., & Tafur, A. (Febrero de 2021). Prácticas de gestión del conocimiento y trabajo en equipo en instituciones de educación superior: escalas de medición. *Formación Universitaria*, 14(1), 157-168. Recuperado el 04 de Abril de 2023, de <https://www.scielo.cl/pdf/formuniv/v14n1/0718-5006-formuniv-14-01-157.pdf>
- Sánchez, J., Renta, A., & Tierno, J. (16 de Enero de 2022). Autopercepción del liderazgo docente. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 10(1), 84-109. Recuperado el 03 de Abril de 2023, de <https://hipatiapress.com/hpjournals/index.php/ijelm/article/view/9597/3536>
- Soria, K., & Cleveland, M. (Febrero de 2020). Percepción de los estudiantes de primer año de ingeniería comercial sobre las competencias de pensamiento crítico y trabajo en equipo. *Formación Universitaria*, 13(1), 103-114. Recuperado el 04 de Abril de 2023, de <https://www.scielo.cl/pdf/formuniv/v13n1/0718-5006-formuniv-13-01-103.pdf>

- Taipe, A. (2022). *Trabajo en equipo y clima organizacional de la empresa Gestión de Servicios Ambientales S.A.C. 2021*. Tesis, Universidad Peruana Unión, Lima, Peru. Obtenido de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/5457/Alberto_Tesis_Licenciatura_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Uscamayta, M. (2022). *Estilos de liderazgo y rotación de personal en la empresa Maestro, Santiago de Surco - 2022*. Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú, Lima. Recuperado el 03 de Abril de 2023, de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/2251/Uscamayta%20Flores%2c%20Masiel%20Rosalin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Valderde, C. (2023). *Liderazgo del personal directivo y compromiso organizacional de los trabajadores del Hospital Barranca - Cajatambo, 2019*. Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho. Recuperado el 24 de mayo de 2023, de http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/7368/TESIS-%20CLAUDIA%20LISEET%20VALVERDE%20VILLEGAS-2023_compressed.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vargas, P. (2020). *El trabajo en equipo y liderazgo en función de la seguridad de los pacientes*. Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado el 23 de mayo de 2023, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36459/VargasRamirezPedroAugusto2020.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villar, M., & Araya, L. (22 de Enero de 2019). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Pensamiento & Gestión*(46), 1-27. Recuperado el 03 de Abril de 2023, de <https://www.redalyc.org/journal/646/64664303008/64664303008.pdf>
- Yohann, H. (2022). *Comportamiento laboral innovador y liderazgo transformacional en colaboradores de una empresa en construcción y arquitectura en Miraflores*. Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú. Recuperado el 23 de mayo de 2023, de https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/2129/Yohann%20Arriola%2c%20Helmut_%20Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

ANEXO N°01 - CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre los estilos de liderazgo y el trabajo en equipo del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023. El cuestionario es anónimo y la información recaudada será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

ITEM	1	2	3	4	5
ESTILOS DE LIDERAZGO					
LIDERAZGO CORRECTIVO/ EVITADOR					
1. Su jefe actúa solo cuando las cosas funcionan mal.					
2. Su jefe no realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.					
3. Su jefe trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.					
LIDERAZGO TRANSACCIONAL					
4. Su jefe aclara lo que recibirá a cambio de su trabajo.					
5. Considera que su jefe lo considera al momento de tomar decisiones importantes.					
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL					
6. Su jefe lo motiva a tener confianza en las actividades que desempeña.					
7. Su jefe trata a los problemas con criterio, para ver soluciones apropiadas para estos.					
8. Su jefe lo motiva a mirar los problemas desde distinto puntos de vista.					
9. Su jefe lo estimula a expresar sus ideas y opiniones frente a los demás.					
TRABAJO EN EQUIPO					
COMPLEMENTARIEDAD					
10. En el hospital se llevan a cabo las actividades administrativas por especialidades.					
11. Considera usted que sus colegas son capaces de actuar eficientemente frente a situaciones adversas.					
12. Cree usted que su equipo de trabajo cumple a tiempo las actividades programadas y con la calidad de trabajo requerida.					
13. Considera usted que el personal administrativo se apoya mutuamente.					
CONFIANZA					
14. Considera usted que sus colegas asumen con responsabilidad las consecuencias de las decisiones que toman en su trabajo.					
15. En la institución los trabajadores opinan y expresan abiertamente frente a todos los compañeros de trabajo.					
16. En el hospital se reconoce el buen desempeño de los resultados obtenidos.					
17. Considera usted que sus compañeros de trabajo ponen de su parte para cumplir los acuerdos tomados.					
COORDINACIÓN					

18. Sus colegas aportan con sus habilidades y conocimientos para lograr los objetivos institucionales.					
19. Los jefes motivan al personal para dirigirlos hacia el logro de los objetivos.					
20. Las funciones y actividades se distribuyen de manera equitativa y armoniosa dentro la institución.					
COMUNICACIÓN					
21. Las personas en la institución tratan de decir lo que piensan sin lastimar a los demás.					
22. Sus compañeros de trabajo muestran una actitud positiva al escuchar a otro compañero.					
23. Las personas muestran gestos o movimientos cuando se comunican entre ellos.					
COMPROMISO					
24. Usted se siente comprometido con la institución.					
25. Sus compañeros muestran acciones de lealtad hacia los demás.					
26. Considera que su equipo de trabajo es proactivo,					
27. Existe una mutua cooperación entre colegas a fin de lograr los objetivos trazados.					

ANEXO N°02 – DATOS GENERALES

Tabla
Característica de la muestra

		f	%
Género	Masculino	81	55.9%
	Femenino	64	44.1%
Edad	Entre 18 años a 24 años	22	15.2%
	Entre 25 años a 31 años	34	23.4%
	Entre 32 años a 45 años	49	33.8%
	Más de 45 años	40	27.6%

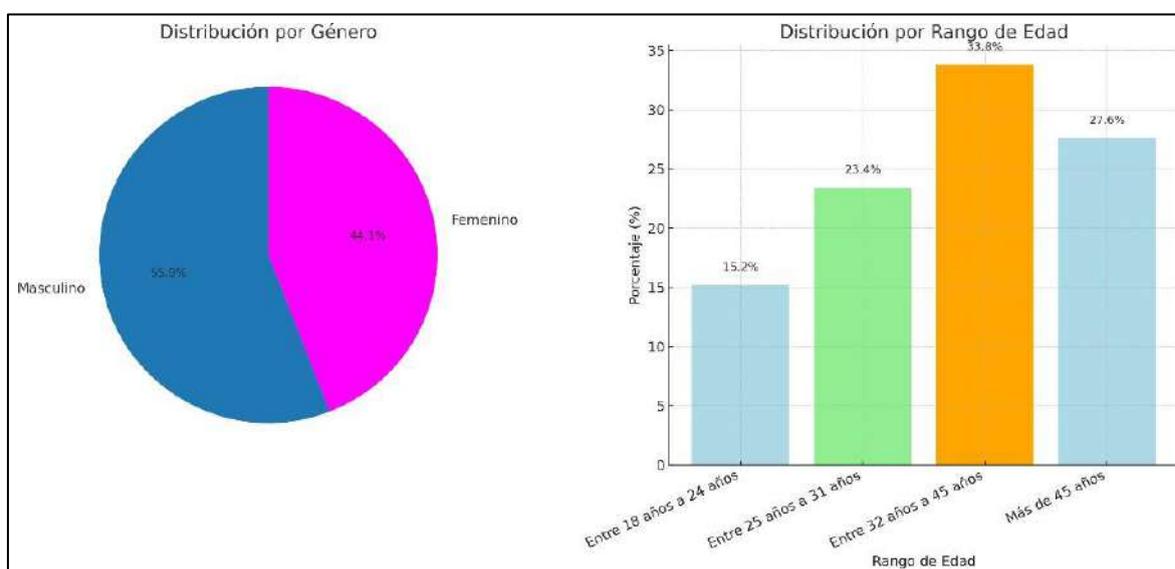


Figura Características de la muestra.

La muestra está compuesta por un 55.9% de individuos masculinos (81 personas) y un 44.1% femeninos (64 personas). En cuanto a la edad, el grupo más numeroso es el de 32 a 45 años, que representa el 33.8% (49 individuos), seguido por aquellos mayores de 45 años con el 27.6% (40 individuos). Los grupos más jóvenes, de 18 a 24 años y de 25 a 31 años, representan el 15.2% (22 individuos) y el 23.4% (34 individuos) respectivamente.

ANEXO N° 03 – VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

VALIDEZ DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.853
	Aprox. Chi-cuadrado	255.332
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	36
	Sig.	0.000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
p1	1.000	0.841
p2	1.000	0.758
p3	1.000	0.653
p4	1.000	0.683
p5	1.000	0.236
p6	1.000	0.361
p7	1.000	0.854
p8	1.000	0.667
p9	1.000	0.702

Método de extracción: análisis de componentes principales.

VALIDEZ DEL TRABAJO EN EQUIPO

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.740
	Aprox. Chi-cuadrado	538.542
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	153
	Sig.	0.000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
p10	1.000	0.707
p11	1.000	0.786
p12	1.000	0.899
p13	1.000	0.708
p14	1.000	0.908
p15	1.000	0.820
p16	1.000	0.757
p17	1.000	0.795
p18	1.000	0.706
p19	1.000	0.739
p20	1.000	0.884
p21	1.000	0.888
p22	1.000	0.705
p23	1.000	0.938
p24	1.000	0.682
p25	1.000	0.713
p26	1.000	0.848
p27	1.000	0.753

Método de extracción: análisis de componentes principales.

CONFIABILIDAD DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.905	8

CONFIABILIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.889	18

ANEXO N° 05 – BASE DE DATOS

Genero	Edad	ESTILOS DE LIDERAZGO	Liderazgo correctivo/evitador	Dirección por excepción activa.	Dirección por excepción pasiva.	Laissez Faire.	Liderazgo transaccional	Recompensa contingente.	Consideración individualizada.	Liderazgo transformacional	Influencia idealizada atribuida.	Influencia idealizada conductual.	Motivación inspiracional.	Estimulación intelectual.
1	4	2	1	1	1	2	3	2	4	3	1	3	5	3
1	1	3	3	1	3	5	3	1	4	2	2	1	3	3
2	2	3	3	2	4	3	3	4	1	2	1	4	2	2
1	4	4	4	4	3	4	4	5	3	3	4	2	2	5
2	4	4	3	5	3	1	4	3	5	4	4	2	5	3
2	2	3	3	5	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
2	3	4	3	2	4	4	5	4	5	3	1	4	2	4
1	3	3	3	3	5	1	3	3	3	3	3	1	2	5
2	3	3	3	4	2	4	3	2	4	3	2	4	4	2
1	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	3	3	3	2	5	2	4	5	2	4	5	2	2	5
2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
1	2	3	3	2	4	2	3	4	2	3	4	2	2	4
2	2	3	3	2	4	2	3	4	2	3	4	2	2	4
1	4	3	3	4	2	4	3	2	4	3	2	4	4	2
2	4	4	4	5	2	5	4	2	5	4	2	5	5	2
1	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2
2	2	3	4	5	1	5	3	1	5	3	1	5	5	1
1	2	3	2	1	5	1	3	5	1	3	5	1	1	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	3	3	2	4	2	3	4	2	3	4	2	2	4
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2
2	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4
1	4	2	1	1	1	2	3	2	4	3	1	3	5	3
1	1	3	3	1	3	5	3	1	4	2	2	1	3	3
2	2	3	3	2	4	3	3	4	1	2	1	4	2	2
1	4	4	4	4	3	4	4	5	3	3	4	2	2	5

2	4	4	3	5	3	1	4	3	5	4	4	2	5	3
2	2	3	3	5	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
2	3	4	3	2	4	4	5	4	5	3	1	4	2	4
1	3	3	3	3	5	1	3	3	3	3	3	1	2	5
2	3	3	3	4	2	4	3	2	4	3	2	4	4	2
1	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	3	3	3	2	5	2	4	5	2	4	5	2	2	5
2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
1	2	3	3	2	4	2	3	4	2	3	4	2	2	4
2	2	3	3	2	4	2	3	4	2	3	4	2	2	4
1	4	3	3	4	2	4	3	2	4	3	2	4	4	2
2	4	4	4	5	2	5	4	2	5	4	2	5	5	2
1	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2
2	2	3	4	5	1	5	3	1	5	3	1	5	5	1
1	2	3	2	1	5	1	3	5	1	3	5	1	1	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	3	3	2	4	2	3	4	2	3	4	2	2	4
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2
2	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4
1	4	2	1	1	1	2	3	2	4	3	1	3	5	3
1	1	3	3	1	3	5	3	1	4	2	2	1	3	3
2	2	3	3	2	4	3	3	4	1	2	1	4	2	2
1	4	4	4	4	3	4	4	5	3	3	4	2	2	5
2	4	4	3	5	3	1	4	3	5	4	4	2	5	3
2	2	3	3	5	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
2	3	4	3	2	4	4	5	4	5	3	1	4	2	4
1	3	3	3	3	5	1	3	3	3	3	3	1	2	5
2	3	3	3	4	2	4	3	2	4	3	2	4	4	2
1	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	3	3	3	2	5	2	4	5	2	4	5	2	2	5
2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
1	2	3	3	2	4	2	3	4	2	3	4	2	2	4

2	2	3	3	2	4	2	3	4	2	3	4	2	2	4
1	4	3	3	4	2	4	3	2	4	3	2	4	4	2
2	4	4	4	5	2	5	4	2	5	4	2	5	5	2
1	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2
2	2	3	4	5	1	5	3	1	5	3	1	5	5	1
1	2	3	2	1	5	1	3	5	1	3	5	1	1	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	3	3	2	4	2	3	4	2	3	4	2	2	4
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2
2	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4
1	4	2	1	1	1	2	3	2	4	3	1	3	5	3
1	1	3	3	1	3	5	3	1	4	2	2	1	3	3
2	2	3	3	2	4	3	3	4	1	2	1	4	2	2
1	4	4	4	4	3	4	4	5	3	3	4	2	2	5
2	4	4	3	5	3	1	4	3	5	4	4	2	5	3
2	2	3	3	5	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
2	3	4	3	2	4	4	5	4	5	3	1	4	2	4
1	3	3	3	3	5	1	3	3	3	3	3	1	2	5
2	3	3	3	4	2	4	3	2	4	3	2	4	4	2
1	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	3	3	3	2	5	2	4	5	2	4	5	2	2	5
2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
1	2	3	3	2	4	2	3	4	2	3	4	2	2	4
2	2	3	3	2	4	2	3	4	2	3	4	2	2	4
1	4	3	3	4	2	4	3	2	4	3	2	4	4	2
2	4	4	4	5	2	5	4	2	5	4	2	5	5	2
1	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2
2	2	3	4	5	1	5	3	1	5	3	1	5	5	1
1	2	3	2	1	5	1	3	5	1	3	5	1	1	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	3	3	2	4	2	3	4	2	3	4	2	2	4
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2
2	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4
1	4	2	1	1	1	2	3	2	4	3	1	3	5	3

TRABAJO EN EQUIPO	Complementariedad	Especialización	Conocimiento	Domino de tareas.	Sinergia.	Confianza	Responsabilidad.	Libertad de expresión.	Empowerment.	Cumplimiento de acuerdos.	Coordinación	Involucramiento de las personas.	Liderazgo.	Trabajo armónico.	Comunicación	Asertividad.	Escucha activa.	Honestidad	Comunicación verbal.	Compromiso	Identificación	Lealtad	Proactividad	Cooperación
2	1	1	1	2	1	3	1	5	1	5	4	4	4	5	1	1	1	1	1	3	2	2	5	2
3	4	3	4	5	3	3	5	3	2	3	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	2	5	4	1	4	4	5	3	3	3	2	2	5	5	5	4	4	5	1	1	1	1	1
3	4	4	4	2	5	3	1	5	1	3	1	1	1	1	3	4	2	2	4	4	4	4	5	4
3	4	5	5	3	3	4	4	3	4	3	1	1	1	1	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2
3	2	1	4	1	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	3	2	4	4	2	3	2	2	5	2
2	3	2	3	3	2	3	2	4	2	3	4	4	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	5	4	4	5	5	2	2	1	2	3	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	2	4	3	4	2	4	2	3	2	2	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4
3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	1	1	1	1	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2
3	3	2	2	5	2	4	2	5	2	5	4	4	4	5	3	2	4	4	2	3	2	2	5	2
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	5	5	2	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4
3	3	2	2	4	2	3	2	4	2	4	3	2	2	4	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2
3	3	2	2	4	2	3	2	4	2	4	3	2	2	4	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2
3	4	4	4	2	4	3	4	2	4	2	3	4	4	2	3	2	4	4	2	4	4	4	2	4
4	4	5	5	2	5	4	5	2	5	2	4	5	5	2	4	2	5	5	2	4	5	5	2	5
3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3
4	4	5	5	1	5	3	5	1	5	1	4	5	5	1	3	1	5	5	1	4	5	5	1	5
2	2	1	1	5	1	3	1	5	1	5	2	1	1	5	3	5	1	1	5	2	1	1	5	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	2	2	4	2	3	2	4	2	4	3	2	2	4	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
2	1	1	1	2	1	3	1	5	1	5	4	4	4	5	1	1	1	1	1	3	2	2	5	2
3	4	3	4	5	3	3	5	3	2	3	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	2	5	4	1	4	4	5	3	3	3	2	2	5	5	5	4	4	5	1	1	1	1	1
3	4	4	4	2	5	3	1	5	1	3	1	1	1	1	3	4	2	2	4	4	4	4	5	4
3	4	5	5	3	3	4	4	3	4	3	1	1	1	1	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2
3	2	1	4	1	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	3	2	4	4	2	3	2	2	5	2

2	3	2	3	3	2	3	2	4	2	3	4	4	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	5	4	4	5	5	2	2	1	2	3	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	2	4	3	4	2	4	2	3	2	2	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5
3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	1	1	1	1	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2
3	3	2	2	5	2	4	2	5	2	5	4	4	4	5	3	2	4	4	2	3	2	2	5	2
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	5	5	2	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4
3	3	2	2	4	2	3	2	4	2	4	3	2	2	4	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2
3	3	2	2	4	2	3	2	4	2	4	3	2	2	4	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2
3	4	4	4	2	4	3	4	2	4	2	3	4	4	2	3	2	4	4	2	4	4	4	2	4
4	4	5	5	2	5	4	5	2	5	2	4	5	5	2	4	2	5	5	2	4	5	5	2	5
3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3
4	4	5	5	1	5	3	5	1	5	1	4	5	5	1	3	1	5	5	1	4	5	5	1	5
2	2	1	1	5	1	3	1	5	1	5	2	1	1	5	3	5	1	1	5	2	1	1	5	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	2	2	4	2	3	2	4	2	4	3	2	2	4	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
2	1	1	1	2	1	3	1	5	1	5	4	4	4	5	1	1	1	1	1	3	2	2	5	2
3	4	3	4	5	3	3	5	3	2	3	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	2	5	4	1	4	4	5	3	3	3	2	2	5	5	5	4	4	5	1	1	1	1	1
3	4	4	4	2	5	3	1	5	1	3	1	1	1	1	3	4	2	2	4	4	4	4	5	4
3	4	5	5	3	3	4	4	3	4	3	1	1	1	1	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2
3	2	1	4	1	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	3	2	4	4	2	3	2	2	5	2
2	3	2	3	3	2	3	2	4	2	3	4	4	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	5	4	4	5	5	2	2	1	2	3	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	2	4	3	4	2	4	2	3	2	2	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4
3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	1	1	1	1	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2
3	3	2	2	5	2	4	2	5	2	5	4	4	4	5	3	2	4	4	2	3	2	2	5	2
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	5	5	2	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4
3	3	2	2	4	2	3	2	4	2	4	3	2	2	4	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2
3	3	2	2	4	2	3	2	4	2	4	3	2	2	4	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2
3	4	4	4	2	4	3	4	2	4	2	3	4	4	2	3	2	4	4	2	4	4	4	2	4

4	4	5	5	2	5	4	5	2	5	2	4	5	5	2	4	2	5	5	2	4	5	5	2	5
3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3
4	4	5	5	1	5	3	5	1	5	1	4	5	5	1	3	1	5	5	1	4	5	5	1	5
2	2	1	1	5	1	3	1	5	1	5	2	1	1	5	3	5	1	1	5	2	1	1	5	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	2	2	4	2	3	2	4	2	4	3	2	2	4	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
2	1	1	1	2	1	3	1	5	1	5	4	4	4	5	1	1	1	1	1	3	2	2	5	2
3	4	3	4	5	3	3	5	3	2	3	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	2	5	4	1	4	4	5	3	3	3	2	2	5	5	5	4	4	5	1	1	1	1	1
3	4	4	4	2	5	3	1	5	1	3	1	1	1	1	3	4	2	2	4	4	4	4	5	4
3	4	5	5	3	3	4	4	3	4	3	1	1	1	1	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2
3	2	1	4	1	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	3	2	4	4	2	3	2	2	5	2
2	3	2	3	3	2	3	2	4	2	3	4	4	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	5	4	4	5	5	2	2	1	2	3	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	2	4	3	4	2	4	2	3	2	2	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4
3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	1	1	1	1	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2
3	3	2	2	5	2	4	2	5	2	5	4	4	4	5	3	2	4	4	2	3	2	2	5	2
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	5	5	2	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4
3	3	2	2	4	2	3	2	4	2	4	3	2	2	4	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2
3	3	2	2	4	2	3	2	4	2	4	3	2	2	4	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2
3	4	4	4	2	4	3	4	2	4	2	3	4	4	2	3	2	4	4	2	4	4	4	2	4
4	4	5	5	2	5	4	5	2	5	2	4	5	5	2	4	2	5	5	2	4	5	5	2	5
3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3
4	4	5	5	1	5	3	5	1	5	1	4	5	5	1	3	1	5	5	1	4	5	5	1	5
2	2	1	1	5	1	3	1	5	1	5	2	1	1	5	3	5	1	1	5	2	1	1	5	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	2	2	4	2	3	2	4	2	4	3	2	2	4	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
2	1	1	1	2	1	3	1	5	1	5	4	4	4	5	1	1	1	1	1	3	2	2	5	2
3	4	3	4	5	3	3	5	3	2	3	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	2	5	4	1	4	4	5	3	3	3	2	2	5	5	5	4	4	5	1	1	1	1	1

