

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**LIDERAZGO Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAURA – 2019**

**PARA OBTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

AUTOR:

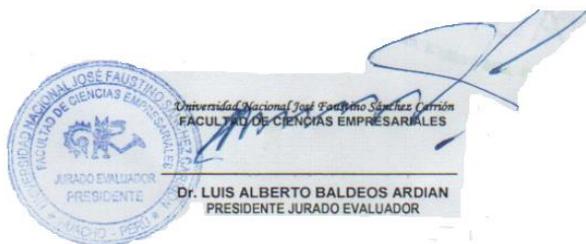
Bach. MENDOZA GUILLEN JESUS ALFREDO

ASESOR:

Dr. POLICARPO DIOMEDES MARQUEZ VALENCIA

HUACHO-2019

FIRMAS DE JURADOS



DR. LUIS ALBERTO BALDEOS ARDIAN
PRESIDENTE JURADO EVALUADOR
DNI:15612744



DRA. FLOR DE MARIA GARIVAY TORRES
SECRETARIO JURADO EVALUADOR
DNI: 15587359



DR. SANTIAGO ERNESTO RAMOS Y YOYERA
VOCAL JURADO EVALUADOR
DNI:15677556

FIRMA DE ASESOR



DR. POLICARPO DIOMEDES MARQUEZ VALENCIA
ASESOR DE TESIS
DNI.15759625

DEDICATORIA

Dedico de manera especial esta tesis a mis padres pues ellos son los principales cimientos para la construcción de mi vida profesional, sentaron en mi la base de responsabilidad y deseos de superación, en ellos tengo el espejo en el cual me quiero reflejar en sus virtudes infinitas y sus corazones me llevan a admirarlos cada día más.

Agradezco a Dios por concederme los mejores hermanos, Jonathan y miguel que son las mejores personas con las que he tenido la oportunidad de compartir un hogar, cuales me ofrecieron su amistad, amor y la calidez de familia puesto que amo con todo mi ser.

Jesús Alfredo Mendoza Guillen

AGRADECIMIENTO

Gracias a dios por permitirme tener y disfrutar a mi familia, gracias por apoyarme en cada decisión y proyecto que he puesto, gracias a Dios porque cada día me demuestra la hermosa, dura e increíble que puede ser; así como también agradecer a mi familia por permitirme cumplir con excelencia en el desarrollo de esta tesis, por poner paciencia y dedicación creyendo en mí sin dudarlo.

Este camino no ha sido nada sencillo hasta hoy, gracias a los maestros que pasaron a lo largo de mi vida, por sus enseñanzas, dedicación y paciencia que dieron mucho aporte a mi vida profesional, en el cual me he desarrollado; así como también a mis abuelas, tíos, sobrinos, amigos, amigas, compañeros que dieron su aporte a esta tesis.

Jesús Alfredo Mendoza Guillen

INDICE

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	12
1.2 Formulación del Problema	13
1.2.1 Problema General	13
1.2.2 Problemas específicos	13
1.3 Objetivos de la Investigación	14
1.3.1 Objetivo General	14
1.3.2 Objetivo específico.....	14
1.4 Justificación de la investigación.....	15
1.5 Delimitación del estudio	15
1.6 Viabilidad del estudio	16
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	17
2.1.1 Investigaciones Nacionales	17
2.1.2 Investigaciones Internacionales.....	20
2.2 Bases Teóricas.....	24
2.2.1. El Liderazgo	24
2.2.2. Trabajo en Equipo	45
2.3 Definiciones conceptuales.....	54
2.4 Formulación de la Hipótesis.....	56
2.4.1 Hipótesis General	56

2.4.2 Hipótesis específicos	56
CAPITULO III: METODOLOGÍA	57
3.1 Diseño Metodológico	57
3.1.1 Tipo de Investigación	57
3.1.2 Nivel de Investigación	57
3.1.3 Diseño.....	57
3.1.4 Enfoque.....	58
3.2 Población y Muestra.....	58
3.2.1. Población	58
3.2.2. Muestra.....	58
3.3 Operacionalización de Variables e Indicadores	60
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	61
3.4.1 Técnicas a emplear	61
3.4.2 Descripción de los instrumentos.....	61
3.5 Técnicas para el procesamiento de la información	61
CAPITULO IV: RESULTADOS	62
4.1 Presentación de Cuadros, Gráficos e Interpretaciones	62
4.1.1. Resultado de la variable Liderazgo y sus dimensiones	62
4.1.2. Resultado de la variable Trabajo en Equipo y sus dimensiones	66
4.2. Prueba de Normalidad.....	74
4.3 Contrastación de Hipótesis.....	75
CAPITULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83

5.1 Discusión.....	83
5.2 Conclusiones	86
5.3 Recomendaciones.....	88
CAPITULO VI: FUENTES DE INFORMACIÓN	89
6.1 Fuentes Bibliográficas.....	89
6.2 Fuentes Electrónicas.....	91
ANEXOS	92

INDICE DE TABLAS

Tabla1 Categorización de los Roles Gerenciales según Mintzberg	27
Tabla 2 El modelo de liderazgo de Fiedler.....	37
Tabla 3 Liderazgo.....	62
Tabla 4 Liderazgo Carismático.....	63
Tabla 5 Liderazgo Transformacional	64
Tabla 6 Liderazgo de Apoyo	65
Tabla 7 Trabajo en Equipo	66
Tabla 8 Antecedentes.....	67
Tabla 9 Cohesión.....	68
Tabla 10 Comunicación.....	69
Tabla 11 Participación.....	70
Tabla 12 Estructura.....	71
Tabla 13 Clima	72
Tabla 14 Códigos de Comportamiento.....	73
Tabla 15 Prueba de Normalidad de Kolmogorov Smirnov	74
Tabla 16 Correlación entre el Liderazgo y el Trabajo en Equipo	75
Tabla 17 Correlación entre el Liderazgo Carismático y el Trabajo en Equipo.....	77
Tabla18 Correlación entre el Liderazgo Transformacional y el Trabajo en Equipo	79
Tabla 19 Correlación entre el Liderazgo de Apoyo y el Trabajo en Equipo.....	81

INDICE DE FIGURA

Figura 1: Las Bases del Poder Organizacional e Individual	26
Figura 2. Modelo de Liderazgo basado en Habilidades Interpersonales.....	34
Figura 3. Fuerzas condicionantes de las Pautas del Liderazgo.....	35
Figura 4. El liderazgo	62
Figura 5. Liderazgo Carismático	63
Figura 6. Liderazgo Transformacional	64
Figura 7. Liderazgo de Apoyo.....	65
Figura 8. Trabajo en Equipo	66
Figura 9. Antecedentes	67
Figura 10. Cohesión.....	68
Figura 11. Comunicación	69
Figura 12. Participación.....	70
Figura 13. Estructura	71
Figura 14. Clima.....	72
Figura 15. Códigos de Comportamiento	73
Figura 17. Correlación entre planeamiento estratégico y tipos de ejecución de obras.....	76
Figura 18. Correlación entre el liderazgo carismático y el trabajo en equipo.....	78
Figura 19. Correlación entre el Liderazgo Transformacional y el Trabajo en Equipo.....	80
Figura 20. Correlación entre el Liderazgo de Apoyo y el Trabajo en Equipo	82

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la municipalidad distrital de Huaura, el cual se dedica a promover el desarrollo local con una administración honesta, eficaz y eficiente, que brinda servicios de calidad a sus habitantes. El objetivo de la investigación es determinar el grado de relación que existe entre liderazgo y Trabajo en equipo en dicha municipalidad mencionada. Además, esta investigación es de enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal, nivel correlacional y de tipo aplicada.

Para obtener los resultados se aplicó test de opinión sobre el liderazgo y trabajo en equipo a 92 trabajadores entre varones y mujeres de la municipalidad distrital de Huaura. En cuanto al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario sobre las dos variables en general de 25 Ítems en la escala de Likert con cinco categorías (Nunca, Casi Nunca, A veces, Casi siempre, Siempre).

Para determinar la correlación que existe entre liderazgo y trabajo en equipo se utilizó el estadístico no paramétrica Rho de Spearman porque los datos no cumplieron el supuesto de normalidad, obteniéndose el siguiente resultado de la hipótesis principal

Existe relación significativa entre el Liderazgo y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.353, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja.

Palabras clave: Liderazgo, Trabajo en Equipo, Clima Organizacional

ABSTRACT

This research was conducted in the district municipality of Huaura, which is dedicated to promoting local development with an honest, effective and efficient administration, which provides quality services to its inhabitants. The objective of the research is to determine the degree of relationship between leadership and teamwork in said municipality. In addition, this research is of quantitative approach, non-experimental cross-sectional design, correlational level and applied type.

To obtain the results, an opinion test on leadership and teamwork was applied to 92 workers between men and women in the district municipality of Huaura. As for the data collection instrument, a questionnaire was applied on the two variables in general of 25 items on the Likert scale with five categories (Never, Almost Never, Sometimes, Almost Always, Always).

To determine the correlation between leadership and work in the team, the non-parametric statistic Rho de Spearman was used because the data did not meet the normality assumption, obtaining the following result of the main hypothesis

There is a significant relationship between Leadership and Teamwork in the District Municipality of Huaura - 2019. In addition, the Spearman Rho correlation is 0.353, according to the Bisquerra scale this correlation is positive and low.

Keywords: Leadership and Teamwork, Organizational Climate.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se denominada “Liderazgo y Trabajo en equipo en la municipalidad distrital de Huaura - 2019”. Tiene como propósito determinar la relación entre liderazgo y el trabajo en equipo en la municipalidad distrital de Huaura; es decir se investigó si en dicha institución los trabajadores tienen en cuenta el liderazgo carismático, liderazgo transformacional, liderazgo de apoyo; que les permiten realizar sus actividades diarias en equipo para que la municipalidad promueva el desarrollo local con una administración honesta, eficaz y eficiente, que brinde servicios de calidad.

La presente investigación está organizada en seis capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I: planteamiento del problema, abarca la explicación de la realidad problemática, formulación del problema y objetivos de la investigación general y específico.

Capitulo II: Marco Teórico, establece los antecedentes de la investigación, definición de conceptos, bases teóricas, hipótesis general y específico.

Capitulo III: Contiene la metodología, el cual comprende el diseño metodológico, enfoque y tipo de investigación, población y muestra, técnica de recolección de datos y procesamiento de la información.

Capitulo IV: Contiene los resultados de la encuesta en tablas, figuras e interpretaciones.

Finalmente, el capítulo V contiene la discusión, el Capítulo VI contiene la conclusión y recomendaciones de la presente investigación.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

En el contexto mundial actual se brinda mayor énfasis a los conceptos relacionados al capital humano dentro de las organizaciones, es indispensable conocer este tipo de temas para poder aplicarlos en el trabajo cuando la situación lo amerite. De igual forma es observable de qué manera las organizaciones empiezan a requerir de líderes entre sus filas para que estos sean capaces de generar motivación e inspiración en cada uno de los colaboradores, y que esto se refleje en una organización mucho más competitiva y dotada de un personal que sabe trabajar en equipo y que empieza a desarrollar actitudes relacionadas al liderazgo.

Las organizaciones que se encuentran establecidas dentro del mercado debido al tiempo de actividad o al correcto funcionamiento de esta, supieron entender que el éxito de sus organizaciones prevalecía debido a la existencia de líderes como parte de su personal, a los que se les atribuía la responsabilidad y compromiso de enfocar al resto de sus colaboradores al cumplimiento de los objetivos organizacionales como parte de su realización profesional.

En el Perú, las entidades públicas al ser regidas por gobernantes elegidos mediante voto popular y que no necesariamente sean expertos en la materia de gestión, necesitan de personal altamente calificado que pueda sobrellevar las adversidades que por el puesto convengan. De igual forma que el tema burocrático, es un punto de quiebre en este tipo de entidades, debido a que es foco de malestar en los ciudadanos.

En la Municipalidad Distrital de Huaura, si bien existen estrategias de gestión y habilidades que los trabajadores en las diversas áreas poseen; es importante que haya presencia de líderes que impulsen a que el resto de colaboradores sea capaz de realizar

trabajos en equipo, de manera conjunta para idear nuevas formas de realizar las tareas cotidianas, de emplear cada una de las capacidades que se poseen para mejorar la productividad y el logro de las metas organizacionales. A su vez que el trabajo en equipo va a permitir mejorar de manera notable la productividad de estos, de generar un clima laboral estimulante, mejora los niveles de comunicación entre los trabajadores, entre otros beneficios.

Es por ello que se busca analizar este tipo de problemática enfocada en lo que sucede dentro de la Municipalidad Distrital de Huaura, para poder determinar de manera acertada si es que esta entidad posee una correcta aplicación e inducción del Liderazgo que incentive a los trabajadores a realizar un correcto trabajo en Equipo. Para así identificar qué tipo de estrategias serán necesarias para sobrellevar esta problemática.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

- ¿Qué relación existe entre el Liderazgo y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2019?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Qué relación existe entre el Liderazgo Carismático y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2019?
- ¿Qué relación existe entre el Liderazgo Transformacional y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2019?
- ¿Qué relación existe entre el Liderazgo de Apoyo y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2019?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

- Determinar el grado de relación existente entre el Liderazgo y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2019

1.3.2 Objetivo específico

- Determinar el grado de relación existente entre el Liderazgo Carismático y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019
- Determinar el grado de relación existente entre el Liderazgo Transformacional y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019
- Determinar el grado de relación existente entre el Liderazgo de Apoyo y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019

1.4 Justificación de la investigación

Mediante la presente investigación se busca analizar la importancia y el grado de incidencia que presenta el Liderazgo y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019. Y que los miembros del directorio y de cargos gerenciales dentro de esta institución comprendan que significa implementar estrategias respecto al Liderazgo teniendo en cuenta las ventajas que esta otorga a mejorar el rendimiento de los colaboradores. Contribuyendo al aprendizaje de temas fundamentales para el correcto desarrollo de la organización, y que también significara un punto de partida para las investigaciones que prosigan a esta.

1.5 Delimitación del estudio

Para la realización de la presente investigación, se coordinó con la Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Huaura. De igual forma para el correcto desarrollo del trabajo de campo se contó con los recursos mínimos requeridos, entre los cuales están recursos financieros y recursos humanos representados por el Asesor de la Investigación que será un docente adscrito a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Delimitación Espacial

La investigación se realizará en:

Lugar: Municipalidad Distrital de Huaura

Provincia: Huaura

Departamento: Lima

Delimitación Temporal

La investigación se llevará a cabo a partir del mes de marzo al mes de Setiembre del 2019

1.6 Viabilidad del estudio

Esta investigación se llevó a cabo, gracias a las facilidades que brindó el Gerente de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Huaura.

Técnica

El trabajo de investigación cumple con todos los requerimientos necesarios solicitados por la Unidad de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Empresariales, y por lo contemplado en la estructura de Tesis del Reglamento de Grados y Títulos aprobado con R.C.U. N° 0813-2018-CU-UNJFSC.

Ambiental

Debido a que la presente investigación es de índole académica, no afectará el medio ambiente.

Financiera

Los gastos incurridos en la presente investigación, se encuentran cubiertos por el Investigador debido a que es el interesado de la investigación.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Investigaciones Nacionales

Soto (2017) en su tesis titulada “*El Liderazgo y la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaná - Huari, en el Año 2017*”, presentada ante la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Facultad de Ciencias Empresariales, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración. Esta investigación posee un diseño de investigación No experimental de alcance Transeccional – Correlacional Causal, y presenta un enfoque Cuantitativo y Cualitativo. El objetivo principal de este estudio es identificar la relación que existe entre el liderazgo y la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana, en el año 2017. La muestra de este estudio es de 39 trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana, a los cuales se les aplico como instrumento de recolección de datos, una encuesta. Se concluyó de esta investigación que, el Liderazgo y la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaná en el año 2017, guardan una relación significativa sustentada con el valor obtenidos de las Pruebas de Chi cuadrado realizadas, teniendo el valor de significancia de 0.000.

Contreras (2017) En su investigación titulada “*Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en Docentes de Instituciones Educativas del Distrito de San Martin de Porres*”, publicada en la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Humanidades, para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología. La investigación presenta un diseño no experimental transversal y el tipo de investigación es

descriptivo correlacional con un enfoque cuantitativo. El objetivo general de esta investigación es establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de los docentes de Instituciones Educativas del distrito de San Martín de Porres. Posee una muestra de 180 docentes de las instituciones estudiadas; a los cuales se les aplicó el cuestionario como instrumento de recolección de datos. De la investigación se concluye que liderazgo directivo y el clima organizacional de los docentes se interrelacionan de manera directa, teniendo el liderazgo directivo un nivel de 75,6% mientras que el clima organizacional un nivel de 78,9% siendo considerado en una escala alta.

Leigh (2016) En su tesis titulada “*Estilos de Liderazgo y Desempeño de los funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015*”, presentado en la Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado, para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública. La investigación presenta un diseño no experimental y transversal, y siendo el tipo de estudio descriptivo correlacional. El objetivo general de la investigación es establecer la relación existente entre los estilos de liderazgo que posee la alta dirección y las variables del desempeño de los funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015. Se aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos, a una muestra de 45 funcionarios del sector. Concluyéndose de esta investigación que existe una relación directa entre los estilos de liderazgo y las variables de desempeño de los funcionarios del sector antes estudiado, evidenciándose la existencia de los tres estilos de liderazgo en cuestión que se desarrollaban en los comportamientos de liderazgo de los funcionarios del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento del Perú, durante el año 2015.

Bustamante (2014) En su tesis titulada *“El Trabajo en Equipo y su Influencia en el Clima Institucional de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Guadalupe” de la Ciudad de Guadalupe, 2013”*, presentada en la Universidad Nacional de Cajamarca, Escuela de Postgrado, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias con mención en Educación. La presente es una investigación de tipo aplicada y con un diseño cuasi experimental. El objetivo general que posee es establecer la incidencia del trabajo en equipo para la mejora del Clima en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Guadalupe” en la Ciudad de Guadalupe en el año 2013. Se tiene como muestra a 100 integrantes de la comunidad educativa entre estudiantes, padres de familia, docentes, administrativos y plana directiva de la Institución. De esta investigación se concluye que el trabajo en equipo mejora de manera significativa el Clima Institucional de la Institución “Nuestra Señora de Guadalupe” pudiendo reflejarse en estupendas relaciones entre integrantes de la Institución Educativa.

Tanta (2018) En su tesis titulada *“Trabajo en Equipo y Desempeño Docente en la I.E. 6019 Mariano Melgar del Distrito de Villa María del Triunfo, 2017”*, presentada ante la Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Postgrado, para optar el Grado Académico de Magister en Administración de la Educación. La investigación presenta enfoque cuantitativo, tipo de investigación básica y diseño correlacional. En este caso se trabajó con una muestra censal de 75 docentes que corresponde a la población, a los cuales se les aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos diseñado bajo una escala Likert. A raíz de la investigación se concluye que existe la presencia de una relación favorable y significativa entre las variables en estudio dentro de la Institución Educativa Mariano Melgar, por lo que se refleja en

que a mayor trabajo en equipo se realiza mayor es el desempeño de los docentes en sus funciones.

2.1.2 Investigaciones Internacionales

Gonzales (2015) En su tesis titulada “*Trabajo en Equipo y Satisfacción (Estudio Realizado con Personal de Operaciones de Telemercadeo de Transactel)*”, presentada ante la Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, para optar el Título Profesional de Psicóloga Industrial / Organizacional. Esta investigación es de tipo descriptiva empleando el proceso científico para la obtención de información, tabulación entre otros. Tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral de los trabajadores del Staff de Telemercadeo Claro RD. Empleando un cuestionario de escala Likert a una muestra de 25 trabajadores que forman parte del grupo de Telemercadeo. De esta investigación se concluye que a partir de los formularios realizados y de los datos obtenidos sobre la variable trabajo en equipo y sobre la satisfacción, es que si guardan una relación significativa entre ambas. Aunque se considera vital implementar mejoras a la satisfacción.

Avenecer (2015) En su tesis titulada “*Liderazgo y Motivación (Estudio Realizado con los Supervisores y Vendedores Ruterros de Distribuidora Mariposa C.B.C de la Ciudad de Quetzaltenango, zona 8)*”, presentada ante la Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, para optar el Título Profesional de Psicóloga Industrial/ Organizacional. Esta investigación tiene un diseño de tipo descriptivo. El objetivo general de esta investigación es establecer la incidencia que ejerce el liderazgo de los supervisores en la motivación de los trabajadores. Se

emplea como instrumento dos cuestionarios que poseen quince preguntas cada una ejecutada para 55 trabajadores de la empresa Distribuidora Mariposa C.B.C. De esta investigación se concluye que la relación entre ambas variables es positiva debido a que los trabajadores realizan sus funciones de forma eficiente, de igual forma la incidencia del liderazgo genera la existencia de una mayor motivación que permite al resto de trabajadores un rendimiento efectivo.

Chamorro (2005) En su tesis titulada “*Factores Determinantes del Estilo de Liderazgo del director-A*”, presentada ante la Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Educación, para optar el Grado Académico de Doctor en Educación. La presente investigación cuenta con un diseño de naturaleza no experimental, tipo de estudio correlacional. Siendo el objetivo general de la misma establecer el análisis de variables que guarden relación con los diferentes estilos de liderazgo empleando instrumentos específicamente diseñados para la investigación. Cuenta con una muestra de 858 personas entre directores y profesores, los cuales fueron estudiados a través de un Cuestionario como instrumento de recolección de datos. De esta investigación se concluyó que los resultados que se obtuvieron a raíz de la aplicación de los cuestionarios, indican en función a los docentes que el estilo Transformacional del liderazgo se encuentra conformado por un solo factor explicando el 61% de la varianza. Mientras que, en función a los directores, se identificó tres factores que explican el 62.6% de la varianza, los cuales son la Motivación de Servicio y Proyección, Motivación de Poder y Conciencia de sí Mismo.

Pardo (2011) En su tesis titulada *“Liderazgo Personal e Interpersonal en los Coordinadores y Profesionales en Enfermería que laboran en las IPS de 3er. Nivel de Atención de Cartagena”*, presentada ante la Universidad Nacional de Colombia, Escuela de Postgrado, para optar el Grado Académico de Magister en Enfermería con Énfasis en Gerencia en Servicios de Salud. La investigación posee un enfoque cuantitativo, nivel de investigación transversal y un diseño de tipo descriptivo. El objetivo principal de la investigación es identificar las características que posee el Liderazgo Personal e Interpersonal de los coordinadores y profesionales en el campo de la enfermería que trabajan en las IPS del 3er Nivel de Atención en Cartagena. Se empleó una muestra de 137 trabajadores entre coordinadores y enfermeros, a los cuales se les aplicó un cuestionario compuesto por 6 secciones correspondientes a las variables de liderazgo personal e interpersonal. De la investigación se concluyó que en función al objetivo general de la investigación, si se determinaron los lineamientos para determinar las características que posee en liderazgo en los profesionales mencionados, igualmente es importante de mencionar que a pesar de los diversos estudios realizados en base al liderazgo, no hay un acuerdo sobre qué modelo de liderazgo es el ideal para ser implementado en las organizaciones.

Sepúlveda & Vasquez (2008) En su tesis titulada *“Inteligencia Emocional y Liderazgo: Un estudio, sobre la Relación que pudiese darse entre la Inteligencia Emocional y Los Estilos de Liderazgo en los Jóvenes Dirigentes Estudiantiles, Secundarios y Universitarios de la Región Metropolitana”*, presentada ante la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Escuela de Psicología, para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología. La presente cuenta con un diseño de investigación no experimental, transversal correlacional y descriptivo. El estudio es

de tipo exploratorio - descriptivo. El objetivo general que presenta es determinar las características que posee la inteligencia emocional y que puedan manifestarse en los dirigentes jóvenes de la región metropolitana y establecer si existe relación con los estilos de liderazgo. Se presenta una muestra para el estudio compuesto por 44 jóvenes entre dirigentes secundarios como dirigentes universitarios, a los cuales se les aplico un cuestionario denominado Multifactorial de Liderazgo (MLQ) y el Test de Inteligencia Emocional o Inventario de Pensamiento Constructivo (CTI). Se concluye de la investigación que la mayor parte de la muestra posee una inclinación hacia el Liderazgo de estilo Transaccional, porque enfatizan en establecer relaciones interpersonales de intercambio. Siendo los jóvenes capaces de mantener el ánimo siendo objetivos al no perderse en el camino de lo que pretenden obtener mediante la motivación generando una mayor expectativa en función de las metas propuestas.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1. El Liderazgo

Este tipo de tema es indispensable dentro del ámbito en las organizaciones de índole comercial, educativas, de servicios entre otros, debido a que es una forma de influir en el capital humano de manera positiva o negativa en pro del beneficio conjunto que se espera de ello.

National Minority Aids Council (s.f.) Afirma que:

El liderazgo contempla influir en alguna forma sobre los trabajadores o miembros de un ente u organización para llevar a cabo las metas de la misma. De igual forma el liderazgo es el conocimiento y las conductas empleadas para influir en las personas para el logro de objetivos deseados (p. 17).

De igual forma Lussier & Achua (2011) afirman que: “El liderazgo es un método en el que líderes influyen en los seguidores para alcanzar los objetivos conjuntos a través de un cambio” (p. 6).

Bonifaz (2012) En su libro afirma: “El liderazgo es la cualidad y el don de influir e inspirar a las personas al cumplimiento del logro de objetivos organizacionales o personales” (p. 10).

Mientras que Chiavenato (2009) Afirma que “El líder o liderazgo estimula un punto de vista del futuro, definiendo el rumbo a seguir y transmitiendo esta idea hacia

el resto de personas, para lograr el compromiso y promover inspiración a superar los obstáculos” (p. 339).

Teniendo en cuenta estos conceptos la gran parte de ellos concuerdan en cierto punto, este liderazgo se desarrolla a través de un “líder” o imagen a seguir el cual los inspira e impulsa al logro de sus objetivos tanto personales como organizacionales.

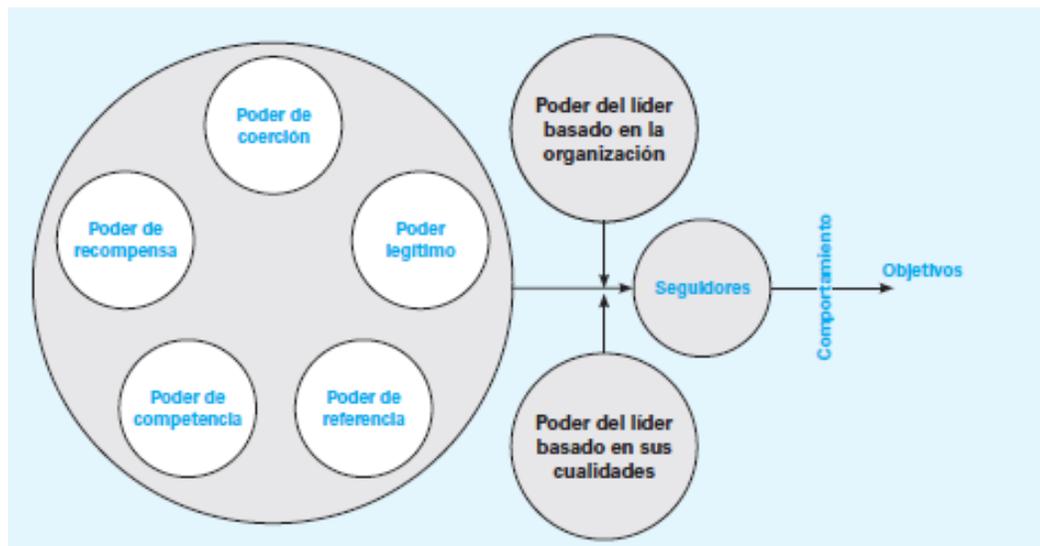
Esta capacidad de convencimiento y motivación para con los trabajadores, está muy ligado al hecho de la existencia de un poder que se percibe del líder. Los psicólogos French y Raven diferenciaron cinco tipologías de poder (Chiavenato, 2009):

- **El Poder Coercitivo**, basada en la presión y el miedo. Donde el colaborador aprecia que, si no se cumple con lo solicitado o exigido por el líder, puede costarle algún tipo de castigo que desea evitar. (Chiavenato, 2009)
- **El Poder de Recompensa**, sustentada en el anhelo por parte del colaborador de obtener algún tipo de incentivo, bono o elogio que desea. (Chiavenato, 2009)
- **El Poder Legítimo**, se deduce del cargo que se ocupa en la jerarquía organizacional. Para esto los niveles jerárquicos establecen grados de autoridad dentro de la entidad. (Chiavenato, 2009)
- **El Poder de Competencia**, se basa en el talento, conocimiento técnico y teórico, etc. En este caso los colaboradores aprecian al líder como alguien que dispone tanto de competencias laborales como de talento. (Chiavenato, 2009)

- **El Poder de Referencia**, donde los líderes son estimados por rasgos de personalidad deseables mejor conocido como carisma. Este poder proceder de una admiración por los líderes y por el deseo interno de asemejarse a ellos. (Chiavenato, 2009)

Cuando el liderazgo se sustenta en el poder de coerción o de recompensa o legítimo, no se deriva directamente del líder como persona sino proviene del poder que se le atribuye a la posición jerárquica en la organización. Por lo que el verdadero sentimiento del liderazgo se basa en el poder de competencia o referencia, porque se sustenta en la persona como tal y sus características. (Chiavenato, 2009)

Figura 1: Las Bases del Poder Organizacional e Individual



Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill. (p. 337)

A. Roles Gerenciales de Liderazgo

Existen actividades que los líderes realizan en el trabajo, estos son mejor conocidos como Roles Gerenciales, Henry Mintzberg distinguió 10 roles gerenciales el cual los liderazgos realizan a cabalidad para el logro de objetivos organizacionales. Mintzberg conceptualizó al *rol* como un grupo de expectativas acerca de qué manera una persona se comportará al realizar una labor o trabajo, y los agrupó en tres categorías: Categorías de Roles Interpersonales, Roles Informativos y Roles de Decisión (Lussier & Achua, 2011)

Tabla1
Categorización de los Roles Gerenciales según Mintzberg

Roles Interpersonales	Roles Informativos	Roles de Decisión
Representante Líder Enlace	Monitor Difusor Portavoz	Emprendedor Gestor de Problemas Quien asigna los Recursos Negociador

Fuente: Lussier, R., & Achua, C. (2011). Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. México: Cengage Learning Editores.(p. 10)

a. Roles Interpersonales

Esta categoría se encuentra conformado por el rol de Representante, Líder y Enlace.

▪ Rol de Representante

Este tipo de rol es empleado por los líderes cuando realizan labores o actúan en representación de la organización o de departamentos orientados a funciones mucho más formales. Por lo que los gerentes de un nivel alto de jerarquía suelen desempeñar este rol. Entre las actividades comprendidas por esta son: Firma de documentos oficiales, recepción de visitantes oficiales, dirigir reuniones y ceremonias solemnes, etc. (Lussier & Achua, 2011).

• Rol de Líder

Este rol comprende la ejecución de funciones administrativas para llevar a cabo de manera eficaz la unidad organizacional de los gerentes. Por lo que comprende el comportamiento gerencial en la organización, traduciéndose esto en influir de forma positiva sobre el correcto cumplimiento de otras funciones. Las actividades contempladas en este rol son: Contratar y capacitar personal, Coaching, Asesoramiento, Evaluación de desempeño, entre otros. (Lussier & Achua, 2011)

• Rol de Enlace

El rol de enlace se desempeña cuando los líderes interaccionan con personal externo al de la organización. Este rol incorpora la

generación de canales para el desarrollo de relaciones y la obtención de información externa. Algunos de las actividades aquí son: Participación en comités o reuniones con personal externo a la entidad, asociaciones comerciales, etc (Lussier & Achua, 2011).

b. Roles Informativos

- **Rol de Monitor**

Este rol se desempeña cuando los líderes reúnen información para el posterior análisis en búsqueda de problemas y oportunidades necesarias para comprender los sucesos externos a la organización. La información se reúne mediante: La lectura de documentación de la organización, comunicación con el personal, observación, etc. (Lussier & Achua, 2011).

- **Rol de Difusor**

El líder realiza este rol cuando se emite información correspondiente a la organización con el personal interno. De igual forma que existe una restricción de información, los altos mandos o la gerencia poseen información que no está disponible para los trabajadores. La información que viene por parte de la gerencia o superiores se transmite a los trabajadores de forma original o parafraseada. La información se transfiere de diversas formas: Pudiendo ser de forma oral, como por medio escrito por ejemplo mediante correo electrónicos entre otros (Lussier & Achua, 2011).

- **Rol de Portavoz**

El líder desempeña la labor de portavoz cuando extienden la información a personal ajeno a la organización. Estos portavoces tienen la responsabilidad de informar a sus jefes y a personas externas a la empresa, siendo reconocidos como representantes de relaciones públicas para la organización. Responden ante este rol de la siguiente manera: Mediante reuniones con los jefes para la evaluación del desempeño, responder cartas, transmitir información al gobierno (Lussier & Achua, 2011).

c. Roles de Decisión

- **Rol de Emprendedor**

Este rol se aplica cuando los líderes se realizan las innovaciones y se implementan estas mejoras. Estos líderes frecuentemente generan ideas para mejorar la organización mediante la aplicación de este rol. Algunos ejemplos de comportamiento emprendedor son: Desarrollo de nuevos bienes o servicios, adquisición de nuevo equipamiento, entre otros (Lussier & Achua, 2011).

- **Rol de Gestor de Problemas**

Se emplea este tipo de rol cuando los líderes inician acciones correctivas necesarias durante situaciones de conflicto. Dentro de las organizaciones, es importante aplicar de manera correcta este rol para evitar que conflictos internos se salgan de las manos y terminen afectando demasiado a la organización. Algunos ejemplos a evitar con

este rol son: Huelgas de sindicato, descomposición de maquinaria importante, retraso en la entrega de materia prima, entre otras (Lussier & Achua, 2011).

- **Rol de Quien Asigna los Recursos**

El líder realiza el rol de quien asigna los recursos cuando se planifica, se solicita autorización y se realizan actividades de elaboración de presupuestos. Determinar quienes reciben los recursos que pueden ser limitados o no, dentro de la organización es una de las más importantes responsabilidades de los gerentes. Algunos ejemplos de designación de recursos: Determinar qué departamento recibe mayor presupuesto, programación del cronograma de empleo de material o equipos, entre otros (Lussier & Achua, 2011).

- **Rol de Negociador**

Se emplea este tipo de rol cuando el líder representa a las organizaciones mediante las transacciones realizadas por la misma. Algunos ejemplos de negocios son: Contratos laborales, Compra o venta de bienes o servicios, entre otras (Lussier & Achua, 2011).

B. Teoría de los Rasgos de la Personalidad

Tal y como se menciona en Chiavenato (2009), los estudios iniciales sobre el liderazgo tomo como punto de inicio la determinación e identificación de los rasgos de personalidad más esenciales de los líderes. El concepto más antiguo referente a la teoría de los rasgos del liderazgo, buscaba

reconocer los grandes rasgos que distinguen a las personas líderes de antaño con las masas.

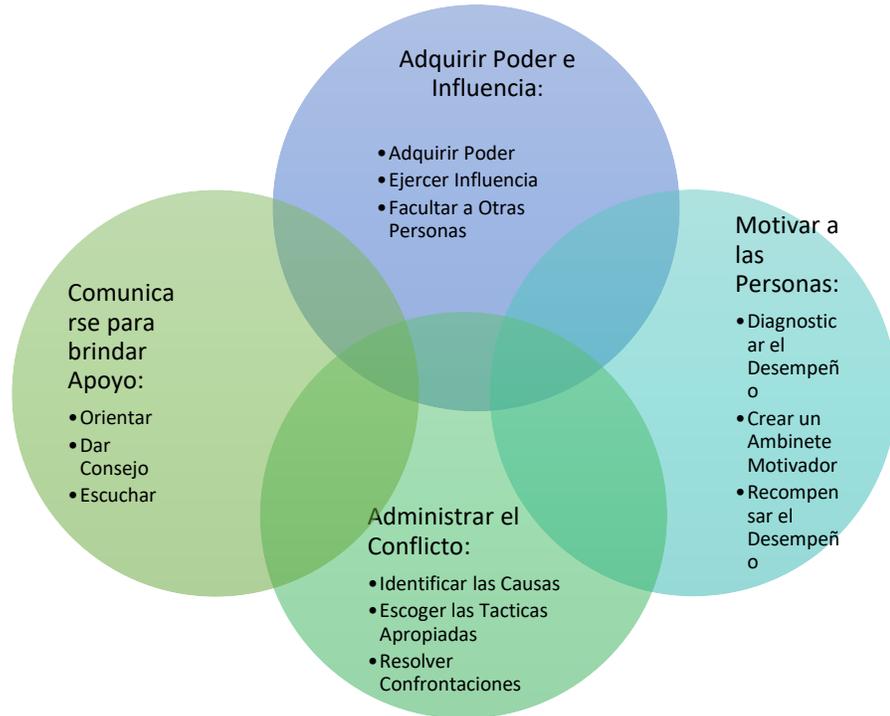
Es por eso que hoy en día, aún existen organizaciones que estiman que sus líderes posean ciertos rasgos de personalidad, cuando la predilección es dar un mayor énfasis a las habilidades vinculadas con el trabajo. Al ser un tema de demasiada relevancia, existe un sinnúmero de investigaciones y de clasificaciones con respecto a los rasgos deseables en los líderes, pero las habilidades que más se asemejan a lo que se busca en esta investigación se dividen en 6 categorías (Chiavenato, 2009):

- i. Habilidades de Carácter**, este tipo de habilidad se manifiesta cuando los líderes expresan integridad, sensibilidad, concordancia entre los valores de la persona y sus acciones, estabilidad, entre otros. (Chiavenato, 2009).
- ii. Habilidades para relacionarse**, se parte del sentido de relacionarse por parte de los líderes con las personas de su entorno, como parte de la inclusión social. Es importante que los líderes conozcan la correcta forma de comunicarse tanto de forma oral, escrita o no verbal; al igual que la generación de climas de aprendizajes para transmitir información y experiencias (Chiavenato, 2009).
- iii. Habilidades para la mediación**, se manifiesta cuando el líder es capaz de alterar situaciones negativas de conflicto para convertirlas en oportunidad, basándose en la empatía, poder de negociación y de resolución de conflictos, honestidad. (Chiavenato, 2009).

- iv. **Habilidades Cognitivas**, cuando los líderes, siendo modelos a seguir como fuentes de enseñanza, debe estimular el espíritu emprendedor para la resolución de los problemas empleando métodos creativos como una ventaja competitiva. El líder además de ser creativo, debe incentivar ambientes donde la creatividad y la innovación influyan al mejoramiento de las actitudes de las personas. (Chiavenato, 2009).
- v. **Habilidades de decisión**, se demuestra cuando los líderes como símbolo de mediación de conflictos, incentivan a las demás personas a involucrarse con la sociedad, formando vínculos y desarrollando talentos. (Chiavenato, 2009).
- vi. **Habilidades para la acción**, los líderes con la capacidad de motivar a las personas que realicen cambios radicales en base a su perseverancia, responsabilidad, compromiso entre otros; pero manteniendo el orden para tomar decisiones acertadas sobre cómo administrar nuestro tiempo. (Chiavenato, 2009).

Estas habilidades mencionadas anteriormente hacen referencia al comportamiento de los líderes, porque no se identifican como rasgos de personalidad sino como una serie de conductas y acciones que los líderes demuestran para generar resultados. Estas habilidades se aplican de forma conjunta y se ordenan en función a la prioridad que les da el líder. (Chiavenato, 2009)

Figura 2. Modelo de Liderazgo basado en Habilidades Interpersonales



Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill. (p. 347)

C. Teoría de la Situación y de la Contingencia del Liderazgo

Nos habla sobre la teoría de la situación que vendría a ser una de las tantas teorías que se encarga de establecer al liderazgo dentro de un contexto natural tomando en cuenta no solamente al líder, sino también a los colaboradores, las funciones, la situación interna entre otros. Para esto analizaremos los aportes brindados por los diferentes investigadores. Según Chiavenato (2009), Tannenbaum y Schmidt consideran que el liderazgo es un suceso situacional que se sustenta en tres puntos (p. 354):

- **Fuerzas del Líder**, hace referencia a las características propias del líder, como sus convicciones o valores, la confianza que deposita en

sus subordinados, su disposición de delegación, tolerancia, etc. (Chiavenato, 2009)

- **Fuerza de los Subordinados**, refiriéndose a las características del subordinado, como la necesidad de independencia, el anhelo de adjudicarse responsabilidades, asimilación de problemas, conocimientos, entre otros. (Chiavenato, 2009)
- **Fuerza de la Situación**, basándose en las circunstancias donde se ejecute el liderazgo, como la cultura de la organización, el clima de trabajo, características de la organización, entre otros. (Chiavenato, 2009)

Con la presencia de estas fuerzas, el líder tendrá a disposición la elección de cual emplear dependiendo de la situación en la que se encuentra.

Figura 3. Fuerzas condicionantes de las Pautas del Liderazgo



Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill. (p. 354)

i. Teoría de la Contingencia del Liderazgo de Fiedler

Según Chiavenato (2009) Fred Fiedler propuso la unión de los estilos de liderazgo en función a la situación existente en la organización. La eficiencia estará sujeta a que el estilo del líder se amolde a los requerimientos de la situación, existiendo dos tipos de liderazgo: Liderazgo orientado a las relaciones y el orientado a las tareas.

Fiedler empleo un cuestionario denominado Escala de Preferencia del Colaborador o mejor conocido como EPC. Este cuestionario es utilizado para medir los estilos de liderazgo. Por lo que los líderes que posean un EPC en términos positivos tienen un estilo que hace un énfasis a las relaciones; mientras que los que presentan un EPC negativo tienen un estilo enfocado en las tareas. Para esto se fundamenta en tres variables. (Chiavenato, 2009)

- Relaciones entre el líder y los miembros.
- Estructura de la Tarea
- Poder de posición del Líder

Fiedler combinó los estilos de liderazgo con las situaciones mencionadas por los trabajadores encuestados para determinar en qué circunstancias es mejor emplearlos, donde el liderazgo que se enfoca a las tareas es adecuado cuando la situación es muy favorable o muy desfavorable. Mientras que el que enfatiza las relaciones es

eficiente en circunstancias medianamente favorables. (Chiavenato, 2009)

Tabla 2
El modelo de liderazgo de Fiedler

FACTORES DE LA SITUACION	SITUACION FAVORABLE	SITUACION DESFAVORABLE
Poder de Posición del Líder	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor Poder del Líder • Mucha Autoridad Formal • Nivel Alto en la Jerarquía 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor Poder del Líder • Poca Autoridad Formal • Nivel Bajo de Jerarquía
Estructura de la Tarea	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura, Rutinaria y Programada • Fácil de Desempeñar, de Ejecutar y de Aprender 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarea no Estructurada, Variada y no Programada • Difícil de Desempeñar, de Ejecutar y de Aprender
Relaciones entre el Líder y el Subordinado	<ul style="list-style-type: none"> • Buena Relación entre el Líder y los Miembros del Grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala Relación entre el Líder y los Miembros del Grupo

Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinamica del exito en las organizaciones. Mexico: Mc Graw Hill. (p. 354)*

Cuando los líderes son capaces de adaptar su estilo de liderazgo a la situación que lo amerita, puede incrementar la eficiencia del grupo.

ii. Teoría del Liderazgo por etapas de House

La teoría indica que como parte de las funciones básicas del líder es adaptar su comportamiento a las contingencias del entorno donde labora. Los trabajadores estarán inspirados por el estilo del liderazgo siempre y cuando el líder mediante su conducta sea capaz de influir en las expectativas y valencias de estos. Para esto House y Dessler proponen cuatro tipos de liderazgo. (Chiavenato, 2009)

- **Liderazgo Directivo.** Se demuestra cuando el líder indica que tareas deben de realizar los trabajadores y la manera en la que deben de ser ejecutadas. Este tipo de liderazgo posee un efecto mayor cuando las tareas o funciones son ambiguas, pero es todo lo contrario cuando las tareas son claras. (Chiavenato, 2009)
- **Liderazgo Solidario.** El líder se enfoca en las necesidades de los trabajadores y el bienestar de estos. Siendo el tipo de liderazgo indicado para incrementar la satisfacción de los trabajadores que realizan funciones repetitivas o aquellos que paran estresados. Este comportamiento ayuda a equilibrar las condiciones negativas. (Chiavenato, 2009)
- **Liderazgo orientado a los resultados.** El líder brinda una mayor relevancia al establecimiento de objetivos y retos. Es el tipo de liderazgo necesario para incentivar a los trabajadores a buscar nuevos retos. (Chiavenato, 2009)
- **Liderazgo Participativo.** Cuando el líder tiene consideración de las opiniones de los trabajadores antes de realizar una toma de decisiones. Este tipo de liderazgo es el apropiado para promover la satisfacción del trabajador teniendo en cuenta las tareas no repetitivas. (Chiavenato, 2009)

iii. Teoría de la Situación de Liderazgo de Hersey y Blanchard

Esta teoría resalta que el liderazgo situacional necesita ajustarse al comportamiento innato del trabajo y al de las relaciones, en función a la inducción que reciben los trabajadores para desempeñar las tareas. Se sostiene que existen cuatro estilos (Chiavenato, 2009):

- **Estilo de Contar.** Enfocada en trabajadores que no tienen demasiada inducción con respecto a sus labores. Suprime todo tipo de inseguridad que se tenga sobre las funciones a desempeñar. (Chiavenato, 2009)
- **Estilo de Vender.** Enfocada en trabajadores que tienen poca preparación. Va a unir el enfoque directivo con el refuerzo, con la finalidad de sostener el entusiasmo. (Chiavenato, 2009)
- **Estilo Participativo.** Enfocado en trabajadores que poseen preparación media a elevada. Este estilo dirige a los trabajadores a compartir el proceso de decisión para reforzar el deseo de cumplir con las obligaciones del trabajo. (Chiavenato, 2009)
- **Estilo Delegador.** Enfocado en el personal que tiene muy buena inducción, ya que no es necesario demasiado esfuerzo en dirección y apoyo para el cumplimiento de las labores; estimulando a los trabajadores a asumir las obligaciones del trabajo. (Chiavenato, 2009)

2.2.1.1 El Liderazgo Carismático

El liderazgo carismático se define bajo los términos de los efectos que ejerce este líder frente a los seguidores o de la relación existente entre estos. Según Weber en situaciones estresantes, los líderes carismáticos poseen la capacidad de manifestar sus sentimientos y pueden ser percibidos por los seguidores. Mientras que otra serie de investigadores argumentan que el carisma no es necesario aparecer a raíz del estrés, sino que se basa en un sentido de la visión, habilidades comunicativas, convicciones remarcadas, confiabilidad entre otros. Pero también existe otro grupo que indica que el líder carismático no depende de situaciones de crisis ni de características de líder, sino que el carisma vendría a ser el resultado de la percepción y de la respuesta a esta por parte de los seguidores influyendo bajo el contexto de la situación. (Lussier & Achua, 2011)

La relación existente entre los líderes carismáticos y sus seguidores incluyen sentimientos de satisfacción y culminación denotadas de la búsqueda de metas y de creencias positivas sobre la vida. Este enlace emocional se lleva a cabo gracias a que el líder carismático posee la habilidad de realizar cambios radicales en base a una visión significativa. Ya que los líderes carismáticos son contemplados como más positivos en sentido de su personalidad y que gracias a ello son capaces de difundirlo generando un ambiente positivo que integra e inyecta emoción a la organización. Uno de los efectos que nace de este estilo de liderazgo permite a sus seguidores la motivación para determinar objetivos

mucho más ambiciosos con la plena confianza de que serán logrados debido a sus habilidades. (Lussier & Achua, 2011)

Diversos estudios indican que las cualidades que diferencian a los líderes carismáticos sobre los otros, por lo que se constituyen como el perfil de personalidad. Dentro de estos, los más importantes son (Lussier & Achua, 2011):

- Capacidad de Motivación
- Habilidades de Comunicación
- Confianza en sí mismo y convicción moral

2.2.1.2. El Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional expresa énfasis en la visión del líder más que en las competencias de los seguidores. Es conocido que el líder transformacional es mejor conocido por incentivar y realizar cambios en gran medida, al compartir con las personas que lo siguen la visión propia que tiene sobre el futuro, haciendo uso de principios y motivaciones que van por encima de los seguidores. Tal y como sucede con los líderes carismáticos, los seguidores creen en ellos, los aprecian y los escuchan; en base a ello hay una aprobación conjunta de la visión organizacional que propone el líder y como existe una aceptación hacia el líder, los seguidores de manera voluntaria dedican esfuerzos extras al logro de las metas organizacionales. (Lussier & Achua, 2011)

Según Lussier & Achua (2011) el liderazgo transformacional es empleado para alterar la situación de las cosas al establecer vínculos de confianza con los seguidores y mostrarles un panorama cautivador de lo que podría llegar a ser la nueva organización.

De forma individual los líderes transformacionales inciden en los miembros de las organizaciones para establecer cambios de enfoque de significancia para dejar de lado intereses particulares y convertirse en intereses conjuntos de la organización. Estos también entienden que es necesario y efectivo emplear el carisma y poder como forma de motivación de los seguidores para que estos generen sentimientos de confianza y sigan su ejemplo. (Lussier & Achua, 2011)

Según estudios se ha identificado que el liderazgo transformacional está relacionado positivamente con el desempeño de los colaboradores, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Las cualidades de este tipo de liderazgo son:

- Influencia Idealizada o Carisma
- Motivación Inspiradora
- Consideración Individual
- Estimulación intelectual

2.2.1.3. El Liderazgo de Apoyo

Según Lussier & Achua (2011) el liderazgo de apoyo es uno de los tipos de liderazgo que se enfoca en los trabajadores facultándolos para tomar

decisiones y tener responsabilidad sobre sus puestos de trabajo. El liderazgo de apoyo al igual que el liderazgo de servicio va a detallar líderes que van a dirigir a sus seguidores mediante una influencia moral, centralizándose en ellos. El pensamiento que influye en el liderazgo de apoyo, se basa en la relación existente entre líderes y seguidores, en la cual los líderes orientan sin ejercer un dominio. Estos líderes se preocupan de sus seguidores apoyándolos para que pueda crecer y desarrollarse tanto personal como profesionalmente para que puedan conseguir los objetivos organizacionales. Este estilo de liderazgo se relaciona más con brindar facilidades para alcanzar las metas, más que de liderar. Existen 4 aspectos que describen este estilo de liderazgo:

i. Orientación Enérgica al Trabajo en Equipo

El liderazgo de apoyo trabaja de mejor forma durante situaciones en la que los equipos trabajen de forma conjunta para establecer metas y estrategias para mercados cambiantes. (Lussier & Achua, 2011)

ii. Toma de Decisiones y Poder Descentralizado

Se alcanza cuando la potestad de autoridad y la toma de decisiones se encuentran descentralizadas en la organización, y se direccionan hacia las zonas operativas y de atención al cliente. (Lussier & Achua, 2011)

iii. Supuesto de Equidad

Este estilo de liderazgo resulta mejor cuando existe un equilibrio entre los líderes y sus seguidores. La aplicación de este liderazgo se optimiza desde el momento en que los líderes encuentran ocasión para servir y apoyar más que de administrar. (Lussier & Achua, 2011)

iv. Supuesto de Recompensa

El liderazgo de apoyo hace énfasis en los trabajadores, dotándoles de un mayor compromiso de responsabilidades dentro de la organización. Por tanto, para que este liderazgo encuentre un ambiente exitoso, es necesario un rediseño del sistema de recompensas para vincular estas al desempeño de trabajador. Por lo que los trabajadores recompensados crecen bajo las alas de este estilo de liderazgo porque se encuentran motivados con la misión de la organización. (Lussier & Achua, 2011)

2.2.2. Trabajo en Equipo

Según **Ander & Aguilar (2001)** afirma que:

El trabajo en equipo hace referencia a un pequeño grupo de personas que posee conocimientos, experiencias y habilidades que se complementan con el resto, los cuales integran sus capacidades para el cumplimiento de determinados objetivos y llevar a cabo actividades inclinadas hacia la consecución de las mismas (p. 13).

Para Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia (s.f.) Menciona que “Un equipo busca conseguir una serie de metas comunes, para ello el equipo se origina con el compromiso de que las metas propuestas sean logradas en base al conocimiento, técnicas, capacidades, y por consiguiente las habilidades de quienes lo conforman” (p. 2)

Mientras que Winter (2000) afirma:

El equipo es un conjunto de individuos que realizan actividades juntas para el mejoramiento de un proceso. Debido al conocimiento y la experiencia que tienen cada uno de los miembros de este equipo es que puede obtener avances logrado mediante el trabajo conjunto (p. 8)

Además, Acosta (2011) afirma: “El equipo es un pequeño grupo de personas que poseen habilidades que se complementan entre sí y que se encuentran enfocados en el cumplimiento de un objetivo común con metas de rendimiento enfocadas en resultados” (p. 75)

A. Fases de un Equipo de Trabajo

A partir de la constitución de los equipos, se empiezan a denotar características innatas de cada uno de los integrantes; pudiendo coexistir personas que tengan sentido de organizar el equipo, otros que posean información y sean capaces de comunicarse, otros que saben, pero no lo comparten, entre otros. Pero en lo que si se concuerda es que la comunicación es un punto importante para el desarrollo de un equipo, porque es el instrumento que va a propiciar a la interacción de cada uno de estos. (Acosta, 2011).

El funcionamiento de los grupos va a estar sujeta a la composición de sus integrantes. Mientras más similares son los integrantes, resulta mucho más sencillo a los miembros identificarse con los objetivos y tareas organizacionales. A medida que se convierten en equipos, cada uno de los integrantes asumen los riesgos del conflicto a la vez que asumen responsabilidades, que incluyen tener en la mira propósitos comunes como establecer conjuntos de metas entre otros (Acosta, 2011). Las fases del trabajo en equipo son:

- i. Fase de Iniciación.** Los integrantes de los equipos presentan sentimientos de inseguridad, ya que no tienen idea de que hacer al ser una situación nueva como tal. Para esto, están a la expectativa de que un líder dentro del equipo los estimule (Acosta, 2011).
- ii. Fase de Clarificación.** Los integrantes empiezan a buscar algún tipo de método que los saquen del estupor inicial. Se busca resolver los problemas que se generan a partir de las

ideas que se aportan. De igual forma se empieza a atender la satisfacción de las necesidades personales de los miembros (Acosta, 2011).

- iii. Fase de Contradependencia.** A raíz de la fase de clarificación se empiezan a demostrar que algunos de los miembros empiezan a hacerse dependientes mientras que otros se hacen contradependientes, donde entre algunos de los miembros se forjan vínculos (Acosta, 2011).
- iv. Fase de Lucha por el poder, Clarificación de Roles.** Se manifiestan contiendas por el poder, en el que pueden surgir escenarios violentos contra otro de los miembros. El líder o coordinador debe tener cuidado en este punto, para ello debe buscar el apoyo en los roles de solidaridad, que permitirán tranquilizar las situaciones de tensión (Acosta, 2011).
- v. Fase de Integración.** Se muestran los resultados de los esfuerzos, el cual refleja que el logro de los objetivos están al alcance. El equipo empieza a olvidar las situaciones negativas. Es la fase en la que se busca el consenso y la cohesión de los miembros, teniendo que ya se considera como un grupo participativo en el cual se toma plena conciencia de una libre opinión, y de qué forma encajan los lazos interpersonales (Acosta, 2011).

B. Ventajas de Trabajar en Equipo

Es complicado en el contexto actual encontrar a alguna persona que trabaje sola. Prácticamente todos realizamos nuestras labores en equipo, el cual debe ser tomado como una cuestión de mostrar una mayor eficiencia en las funciones, que darlo por sentado de que se realiza por moda. Un grupo no es lo mismo que un equipo, el equipo de por si tiene que tener una característica muy importante denominado sinergia, que vendría a representar el efecto que demuestran dos o más entes al trabajar asociados, o mejor dicho que el todo es mayor que la suma de las partes. Ya que los integrantes del equipo pueden alcanzar los objetivos trabajando conjuntamente, algo que no serían capaces de lograr individualmente. (Acosta, 2011).

Las principales ventajas del trabajo en equipo que considera la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia (s.f.) Son:

- Mayor motivación: La actividades realizadas en equipo van a satisfacer las necesidades de los ejecutivos. Actividades que permiten que los miembros del equipo puedan desenvolverse y aplicar los conocimientos y habilidades poseídas para un mayor reconocimiento, desarrollando en base a esto sensaciones de pertenencia. (Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia, s.f.).
- Mayor Compromiso: La participación de los equipos de trabajo en la toma de decisiones y en su posterior análisis, genera un compromiso de los integrantes con las metas establecidas para

los equipos y con los objetivos de la organización. (Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia, s.f.).

- **Más Ideas:** La sinergia que se genera cuando se realizan trabajos en equipo, resultan en un incremento de la producción de las ideas en comparación al de un trabajo en solitario. (Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia, s.f.).
- **Mejora la Comunicación:** La acción de intercambiar las ideas y perspectivas con otros miembros de la organización o del equipo, en base a un entorno que incentiva la comunicación abierta, va a contribuir a la optimización del funcionamiento de la organización (Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia, s.f.).
- **Mejores Resultados:** Cuando las acciones se realizan en equipo, es irrefutable no identificar que se generan mejores resultados (Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia, s.f.).

C. Tipos de Equipos de Trabajo

i. Equipos Funcionales

Estos equipos están conformados por personas que pertenecen a un mismo departamento, en el cual los miembros integrantes se conocen unos a otros e inclusive puede que en alguna oportunidad hayan trabajado de manera conjunta. Es por eso que este tipo de grupos no dedica tiempo a conocerse e integrarse personal como profesionalmente. Los equipos funcionales eligen un tema o problema y lo trabajan

conjuntamente en pro de mejoras. Cuando la mejora es implementada, los integrantes pueden continuar recolectando información y supervisando el proceso. Los grupos funcionales significan una inversión a largo plazo. (Winter, 2000).

ii. Equipos Transfuncionales

Este grupo está integrado por personal procedente de diferentes departamentos, lo que quiere decir que no se conocen entre ellos. Inclusive puede que existan sentimientos de rechazo hacia el resto, debido a la creencia de que los responsables de los problemas son los integrantes de los otros departamentos. Es por eso que se emplea una cantidad de tiempo extra en conocerse entre sí, para lograr un ambiente agradable de trabajo y de confianza. Dentro de los grupos transfuncionales, generalmente se encuentra la presencia de más de un promotor. Por lo que el líder tendrá que coordinar con todos los promotores existentes. Este tipo de equipos suelen emplear mucho más tiempo en cumplir con sus objetivos. (Winter, 2000)

iii. Tema Único Orientado

La gran parte de los equipos analizan situaciones para mejorar los procesos de forma continua, algunos de los equipos simplemente se enfocan a investigar temas determinados. Y una vez que se implemente la mejora de este único tema, los miembros

de este equipo pierden el interés y ya no se reúnen tan regularmente. (Winter, 2000)

2.2.2.1. Antecedentes

Las personas suelen acudir a equipos nuevos con una expectativa de cómo será la situación, pero la idea no es muy clara. Hay que tener en cuenta que los equipos tienen una historia y un pasado, así que los que ya pertenecen anteriormente saben que esperar exactamente de sus compañeros. Habiendo desarrollados hábitos del equipo que pueden favorables como desfavorables, como falta de puntualidad, reuniones de trabajo aburridas entre otros. Así mismo, poseer una historia de éxitos y fracasos, logran unir y generar vínculos entre ellos. Es bueno tener en cuenta que generar dinamismo entre los integrantes toma tiempo, por lo que la personalidad de un equipo no llega de la noche a la mañana. (Acosta, 2011)

2.2.2.2. Cohesión

Dentro de los equipos es importante que los integrantes no se sientan aislados, que posean o sean capaces de generar lazos que los una al resto, olvidándose del yo para convertirse en nosotros. Estos lazos se encuentran relacionados con el compromiso y deber de cumplir con las tareas propuestas, por un lado; y con la atracción que ejercen los demás integrantes del grupo, por otra parte. (Acosta, 2011)

La cohesión puede darse de dos formas:

- Cohesión Social
- Cohesión para la tarea

La cohesión social hace referencia a los vínculos de atracción o pertenencia que unen a los miembros del grupo, enfatizando la importancia de los sentimientos de los integrantes. La cohesión para la tarea, refiere a la forma en que se afrontan las responsabilidades dentro del equipo para lograr un desempeño óptimo de las labores. (Acosta, 2011)

2.2.2.3 Comunicación

La comunicación que existe entre los miembros del equipo demuestra el nivel de su relación. Es de suma importancia para el desarrollo de cualquier actividad en la organización. Para que exista una eficiencia en el grupo es necesario que cada uno de los miembros puedan expresarse de forma clara y concisa. Aunque también existe un alto porcentaje de la comunicación que está compuesta por el lenguaje no verbal o silencioso, que se apoya en las actitudes de las personas. Implica hacer énfasis a los gestos, posturas, expresión facial y en el tono que se habla. Aquí también tiene que ver la empatía de los trabajadores. (Acosta, 2011)

2.2.2.4. Participación

Hace referencia al modo en el que los integrantes de los equipos participan de manera interna, o cuando interactúan o cuando asisten a reuniones. (Acosta, 2011)

2.2.2.5 Estructura

La estructura del equipo busca que las actividades y las funciones esenciales como tal, se realicen de manera adecuada. Por lo que siempre existe una estructura formal y otra informal. A la medida que las funciones, tareas, la tecnología evoluciona también lo debe de hacer la estructura para que le permita mayor flexibilidad disponible al cambio. La estructura se apoya en los objetivos, si es que estos cambian, o las funciones se modifican, la estructura debe de cambiar de la mano con ellos. (Acosta, 2011)

2.2.2.6. Clima

El clima va a indicar la manera en la que sienten los miembros del equipo, como se manifiestan ellos, de qué manera se relacionan con el resto de los integrantes. De igual forma no indica solamente el clima en el que se trabaja, sino que también es capaz de incidir en la forma en la que se hacen las tareas. Uno de los indicadores de este punto vendría a ser el humor, la risa vendría a significar el mejor termómetro del clima del equipo. La alegría es contagiosa y positiva. (Acosta, 2011)

2.2.2.7 Códigos de Comportamiento

Según el transcurso del tiempo, cada uno de los equipos genera códigos de comportamiento o denominado cultura de grupo. Estos van a determinar las conductas o actitudes que son aceptables y cuales no lo son. De igual forma sobre que asuntos se pueden discutir y sobre

cuáles no. Por supuesto, también tiene que ver con el tema de la vestimenta en el trabajo, accesorios, cortes de pelo. Estas normas no son escritas, pero se respetan en una mayor medida que el reglamento escrito. (Acosta, 2011)

2.3 Definiciones conceptuales

Liderazgo:

El liderazgo es un método en el que líderes influyen en los seguidores para alcanzar los objetivos conjuntos a través de un cambio. (Lussier & Achua, 2011).

Poder Coercitivo:

Se basa en la presión y el miedo. Donde el colaborador aprecia que si no se cumple con lo solicitado o exigido por el líder, puede costarle algún tipo de castigo que desea evitar (Chiavenato, 2009).

Poder de Competencia:

Se basa en el talento, conocimiento técnico y teórico, etc. En este caso los colaboradores aprecian al líder como alguien que dispone tanto de competencias laborales como de talento (Chiavenato, 2009).

Liderazgo Carismático:

El líder carismático posee la habilidad de realizar cambios radicales en base a una visión significativa. Son contemplados como más positivos en sentido de su personalidad y que gracias a ello son capaces de difundirlo generando un ambiente positivo que integra e inyecta emoción a la organización. (Lussier & Achua, 2011)

Liderazgo Transformacional:

El líder transformacional es mejor conocido por incentivar y realizar cambios en gran medida, al compartir con las personas que lo siguen la visión propia que tiene sobre el futuro, haciendo uso de principios y motivaciones que van por encima de los seguidores (Lussier & Achua, 2011).

Liderazgo de Apoyo:

El liderazgo de apoyo es uno de los tipos de liderazgo que se enfoca en los trabajadores facultándolos para tomar decisiones y tener responsabilidad sobre sus puestos de trabajo (Lussier & Achua, 2011).

Liderazgo Participativo:

Es uno de los tantos estilos de liderazgo en la cual el líder involucra la participación de uno o más empleados en la determinación de cómo realizar las actividades, pero siempre manteniendo la decisión final en manos del Líder (National Minority Aids Council).

Trabajo en Equipo:

El trabajo en equipo hace referencia a un pequeño grupo de personas que posee conocimientos, experiencias y habilidades que se complementan con el resto, los cuales integran sus capacidades para el cumplimiento de determinados objetivos y llevar a cabo actividades inclinadas hacia la consecución de las mismas (Ander & Aguilar, 2001).

Empatía:

Es la capacidad de Ponerse en el lugar de la otra persona, siempre recordando que, al trabajar con personas, éstas poseen diferentes perspectivas, vivencias responsabilidades, etc. (Escuela de Administracion Publica de la Region de Murcia)

Equipos Funcionales:

Estos equipos están conformados por personas que pertenecen a un mismo departamento, en el cual los miembros integrantes se conocen unos a otros e inclusive puede que en alguna oportunidad hayan trabajado de manera conjunta (Winter, 2000).

Equipos Transfuncionales:

Este grupo está integrado por personal procedente de diferentes departamentos, lo que quiere decir que no se conocen entre ellos. Inclusive puede que existan sentimientos de rechazo hacia el resto, debido a la creencia de que los responsables de los problemas son los integrantes de los otros departamentos (Winter, 2000).

2.4 Formulación de la Hipótesis

2.4.1 Hipótesis General

Existe relación significativa entre el Liderazgo y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019.

2.4.2 Hipótesis específicos

- Existe una relación significativa entre el Liderazgo Carismático y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019.
- Existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019.
- Existe una relación significativa entre el Liderazgo de Apoyo y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño Metodológico

3.1.1 Tipo de Investigación

La investigación es de tipo aplicada, ya que según Carrasco (2005) este tipo de investigaciones se aplican con la finalidad de transformar o de mejorar y de producir cambios en un específico sector de la sociedad, a su vez apoyándose en teorías científicas previas las cuales son elaboradas por investigaciones básicas.

3.1.2 Nivel de Investigación

La presente investigación es de nivel correlacional. Según Hernandez, Fernandez, & Baptista (2014). La finalidad de este tipo de investigaciones es reconocer los grados de relación o asociación entre variables o indicadores, además que nos permite identificar el comportamiento de una variable o concepto al conocer cómo se comportan otras variables vinculadas. En este caso es identificar la relación entre “El Liderazgo” y “El Trabajo en Equipo”.

3.1.3 Diseño

Esta investigación presenta un diseño no experimental, ya que según Hernandez, Fernandez, & Baptista (2014), este tipo de diseño de investigación es aquel en el cual no se va a realizar una manipulación intencional de las variables y solo se observan los fenómenos o situaciones en su forma natural. De igual el diseño no experimental se subdivide en cuatro tipos, de los cuales el idóneo para esta investigación es el transeccional correlacional.

3.1.4 Enfoque

La presente investigación es de enfoque Cuantitativo, porque en Hernandez, Fernandez, & Baptista (2014) el enfoque cuantitativo tiene una secuencia y es probatorio, por lo que el orden es estricto y cada etapa es correlativa con la siguiente. El enfoque cuantitativo inicia en una idea que una vez se encuentra delimitada, se derivan a partir de ahí los objetivos y las preguntas para la investigación, construcción de marcos teóricos, elaboración de hipótesis y determinación de variables para finalmente medirlas con métodos estadísticos y analizar las conclusiones (p. 6).

3.2 Población y Muestra

3.2.1. Población

Según Arias (2012), la población es una agrupación finita o infinita de unidades o elementos con características comunes a los cuales se dirigen las conclusiones del estudio o investigación (p. 81). Se va a trabajar con una población finita, porque se conoce la cantidad de personas que lo integran. En este caso la población serían los 120 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Huaura.

3.2.2. Muestra

En principio se determinó el muestreo aleatorio simple, debido a que existen las condiciones que garantizan que la distribución de p es aproximadamente normal. Por tanto, se obtiene la fórmula para n , suficiente para hacer innecesario uso de la correlación finita, por cuanto se ha considerado la formula siguiente:

$$n = \frac{z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Z = Tabla de distribución normal estándar (1.96)

P= **Proporción** de población que posee las características de interés

Q= (1-P)

N= **Universo**

n= **Muestra**

Reemplazando en la ecuación:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) \times (0.5) \times 120}{(0.05)^2 (120 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = 92$$

Por lo tanto, la muestra estará conformado por 92 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Huaura.

3.3 Operacionalización de Variables e Indicadores

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
VARIABLE 1 LIDERAZGO	Lussier & Achua (2011), afirma: “El liderazgo es un método en el que líderes influyen en los seguidores para alcanzar los objetivos conjuntos a través de un cambio” (p. 6).	LIDERAZGO CARISMÁTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de Motivación - Habilidades de Comunicación - Confianza en sí mismo y Convicción Moral 	01-03
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Influencia Idealizada - Motivación Inspiradora - Consideración Individual - Estimulación Intelectual 	04-07
		LIDERAZGO DE APOYO	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación hacia al Trabajo en Equipo - Toma de Decisiones y Descentralización - Supuesto de Equidad - Supuesto de Recompensas 	08-11
VARIABLE 2 TRABAJO EN EQUIPO	Acosta (2011) afirma: “El equipo es un pequeño grupo de personas que poseen habilidades que se complementan entre sí y que se encuentran enfocados en el cumplimiento de un objetivo común con metas de rendimiento enfocadas en resultados (p. 75)”	ANTECEDENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Hábitos - Lazos de Amistad 	1-2
		COHESIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Cohesión Social - Cohesión para la Tarea 	3-4
		COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación no Verbal - Empatía 	5-6
		PARTICIPACION	<ul style="list-style-type: none"> - Integración - Colaboración 	7-8
		ESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> - Funciones - Orden 	9-10
		CLIMA	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamiento Organizacional - Personalidad 	11-12
		CODIGOS DE COMPORTAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Normas Internas - Códigos de Conducta 	13-25

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1 Técnicas a emplear

- Para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos se realizó coordinaciones con el gerente de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Huaura, para que él pueda solicitar los permisos correspondientes al resto de las áreas funcionales.
- El cuestionario es aplicó de forma personal y presencial a los trabajadores de la municipalidad distrital de Huaura.
- El cuestionario aplico dentro de la infraestructura de la Municipalidad Distrital de Huaura, brindándole toda la atención respectiva para que se realice de la manera correcta.

3.4.2 Descripción de los instrumentos

En la presente investigación se utilizó cuestionario con escala Likert como instrumento de recolección de datos. Este cuestionario estará conformado por dos bloques divididos según las variables de estudio que son Liderazgo y Trabajo en Equipo.

3.5 Técnicas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento de los datos se empleó el software Statistical Package of Social Sciences (SPSS). Junto con la ayuda de Microsoft Excel para la tabulación de los datos. Se elaboró una base de datos empleando técnicas de análisis estadístico descriptivo con medidas de tendencia y de dispersión. Para realizar las pruebas de hipótesis se empleó la prueba de normalidad y se eligió el estadístico no paramétrico. Es decir, Rho de Spearman.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 Presentación de Cuadros, Gráficos e Interpretaciones

4.1.1. Resultado de la variable Liderazgo y sus dimensiones

Tabla 3
Liderazgo

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	47	51.1%
REGULAR	39	42.4%
BUENO	6	6.5%
TOTAL	92	100.0%

Nota: Encuesta aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura

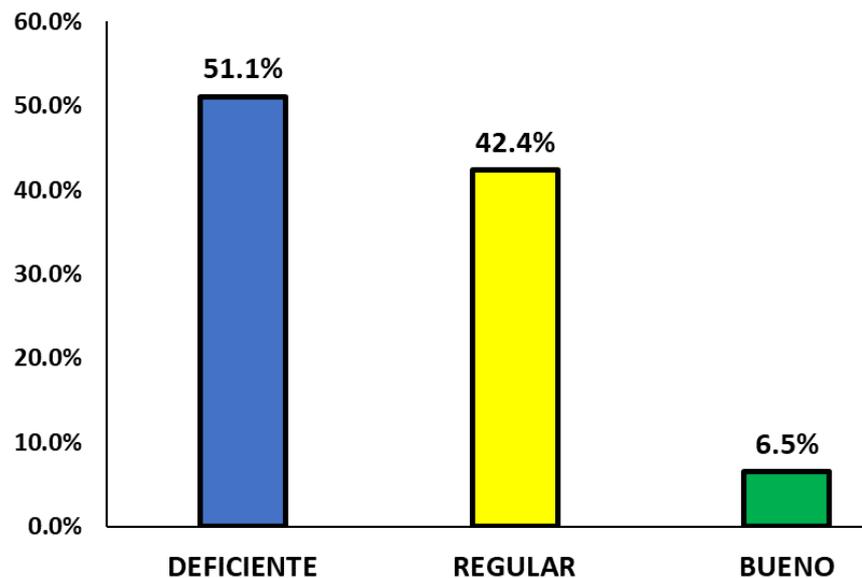


Figura 4. El liderazgo

De la figura 4 debo precisar que el **51.1%** de 92 trabajadores de la municipalidad distrital de Huaura expresaron que el liderazgo es deficiente, es decir sus jefes no practica el liderazgo carismático, el liderazgo transformacional, y el liderazgo de apoyo. Cabe señalar que el **42.4%** de 92 trabajadores de la municipalidad distrital de Huaura expresan

que el liderazgo en dicha institución es regular y una minoría que representan el 6.5% de los encuestados manifiestan que el liderazgo es bueno.

Tabla 4
Liderazgo Carismático

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	40	43.48%
REGULAR	38	41.30%
BUENO	14	15.22%
TOTAL	92	100.00%

Nota: Encuesta aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura

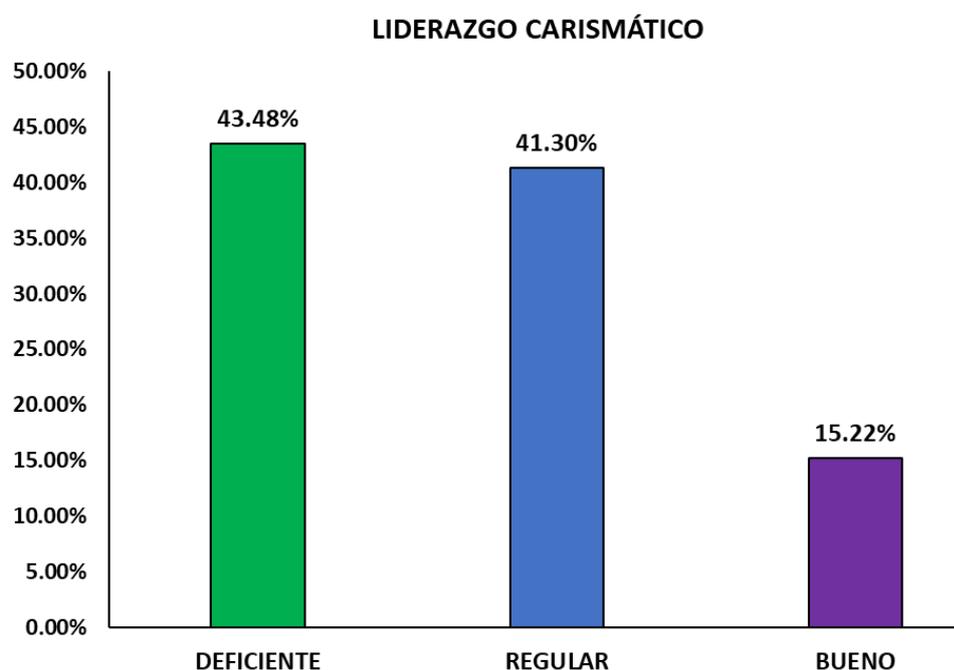


Figura 5. Liderazgo Carismático

Se realizó una encuesta a 92 trabajadores de la municipalidad distrital de Huaura, de los cuales el 43.48% de los encuestados expresan que el liderazgo carismático es deficiente. Es decir, no practican la motivación, las habilidades comunicativas y no tienen confianza en sí mismo. Además, el 41.30% de los encuestados manifiestan que el liderazgo carismático es regular y finalmente el 15.22% de los encuestados expresan que el liderazgo carismático es bueno.

Tabla 5
Liderazgo Transformacional

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	43	46.74%
REGULAR	39	42.39%
BUENO	10	10.87%
TOTAL	92	100.00%

Nota: Encuesta aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura

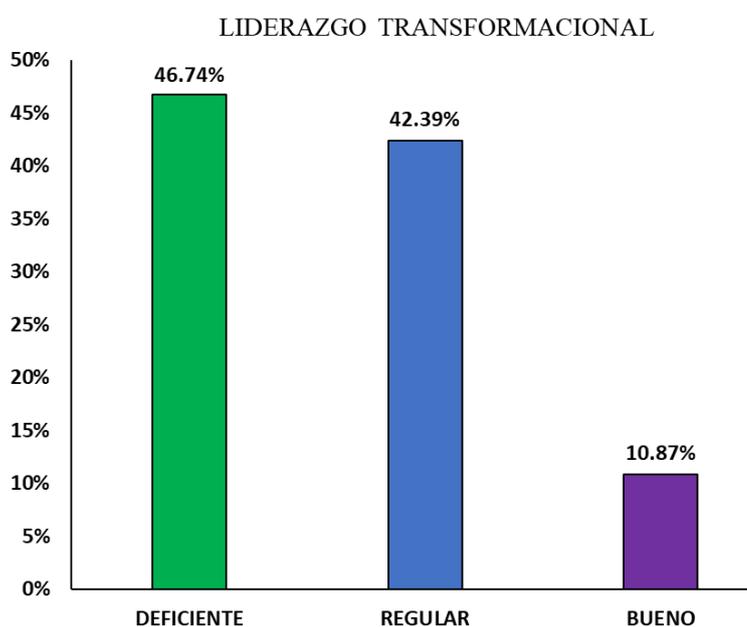


Figura 6. Liderazgo Transformacional

Se realizó una encuesta a 92 trabajadores de la municipalidad distrital de Huaura, de los cuales el 46.74% de los encuestados expresan que el liderazgo transformacional es deficiente. Es decir, no se tiene en cuenta la influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individual y estimulación intelectual entre los trabajadores y los gerentes. Además, el 42.39% de los encuestados manifiestan que el liderazgo transformacional es regular y finalmente el 10.87% de los encuestados expresan que el liderazgo transformacional es bueno.

Tabla 6
Liderazgo de Apoyo

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	36	39.13%
REGULAR	42	45.65%
BUENO	14	15.22%
TOTAL	92	100.00%

Nota: Encuesta aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura

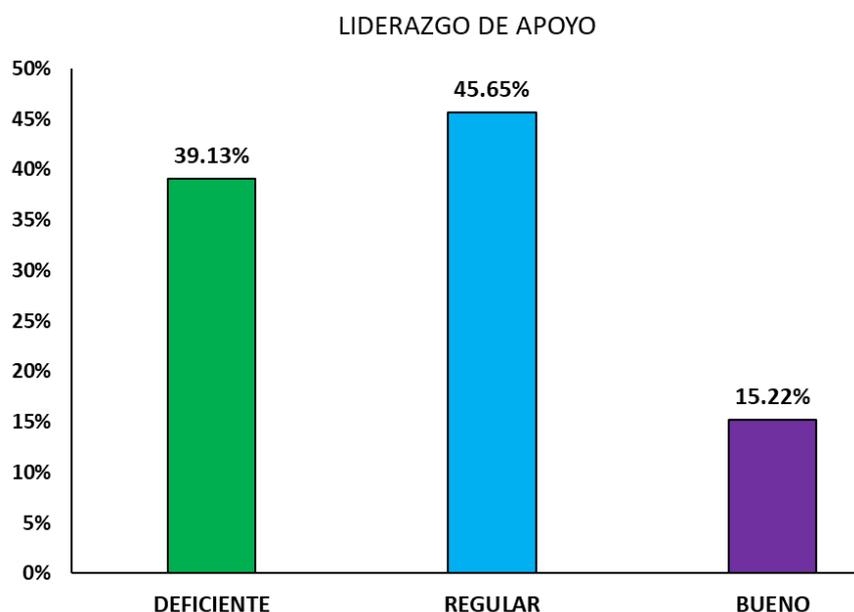


Figura 7. Liderazgo de Apoyo

Se realizó una encuesta a 92 trabajadores de la municipalidad distrital de Huaura, de los cuales el 45.65% de los encuestados expresan que el liderazgo de apoyo es regular. Es decir, se tiene en cuenta regularmente la orientación hacia el trabajo en equipo, toma de decisiones, se tiene en cuenta la equidad moderadamente entre los trabajadores y los gerentes de dicha institución. Además, el 39.13% de los encuestados manifiestan que el liderazgo de apoyo es deficiente y finalmente el 15.22% de los encuestados expresan que el liderazgo de apoyo es bueno.

4.1.2. Resultado de la variable Trabajo en Equipo y sus dimensiones

Tabla 7
Trabajo en Equipo

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	51	55.4%
REGULAR	38	41.3%
BUENO	3	3.3%
TOTAL	92	100.0%

Nota: Encuesta aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura

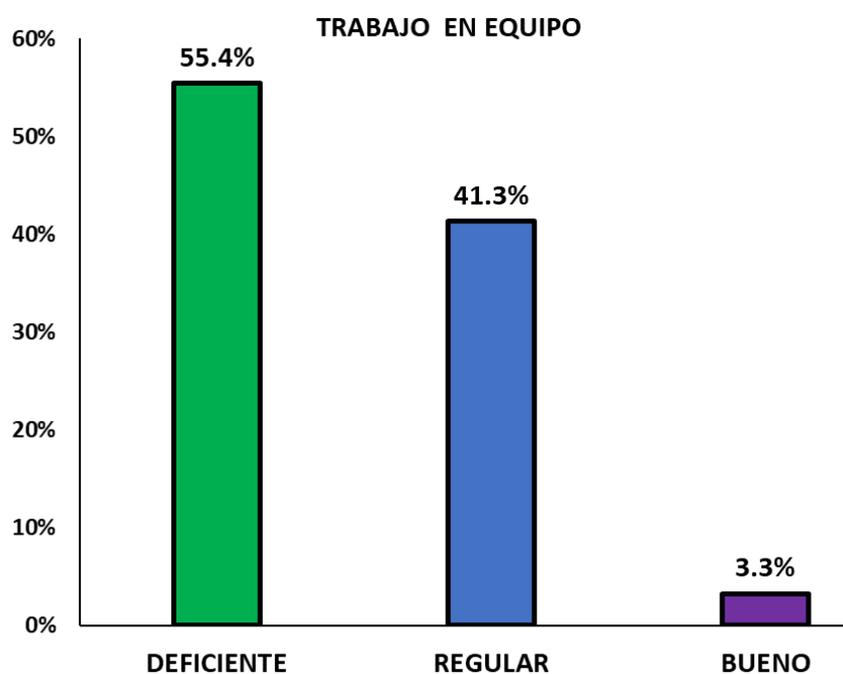


Figura 8. Trabajo en Equipo

De la figura 8 se aprecia que el 55.4% de 92 trabajadores de la municipalidad distrital de Huaura expresaron que el trabajo en equipo es deficiente, es decir sus jefes no fomentan el trabajo en grupo, también los colaboradores no tienen en cuenta la cohesión social, la comunicación, participación y códigos de comportamiento. Además, el 41.3% de 92 trabajadores de la municipalidad distrital de Huaura expresan que el trabajo en equipo es regular y una minoría que representan el 3.3% de los encuestados manifiestan que el trabajo en equipo es bueno.

Tabla 8
Antecedentes

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	36	39.13%
REGULAR	48	52.17%
BUENO	8	8.70%
TOTAL	92	100.00%

Nota: Encuesta aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura

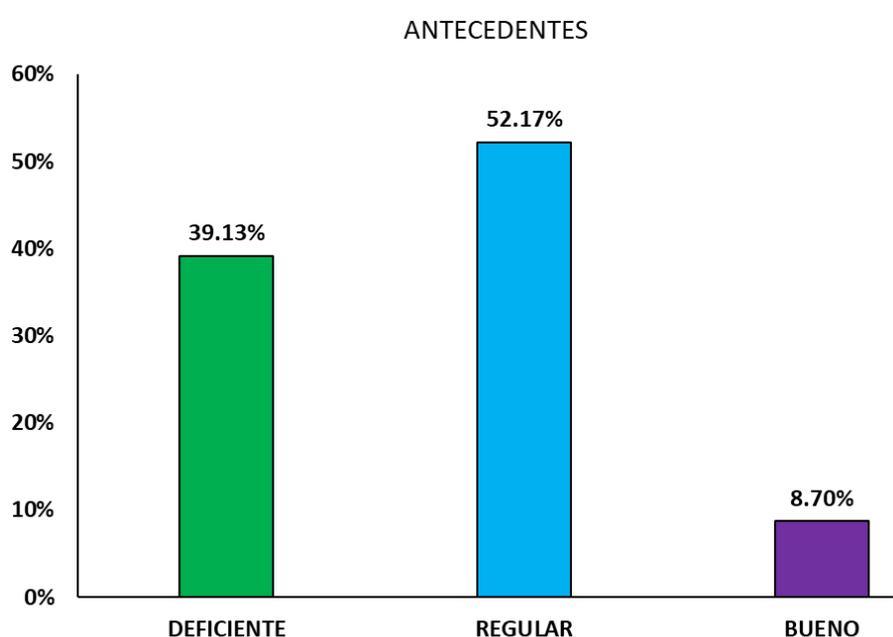


Figura 9. Antecedentes

De la figura 9 se aprecia que el 52.17% de 92 trabajadores de la municipalidad distrital de Huaura expresaron que la dimensión antecedente es regular, es decir sus jefes y los trabajadores muestran hábitos y lazos de amistad regularmente. Además, el 39.13% de 92 trabajadores de la municipalidad distrital de Huaura expresan que la dimensión antecedente es deficiente y una minoría que representan el 8.70% de los encuestados manifiestan que la dimensión antecedente es buena.

Tabla 9
Cohesión

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	57	61.96%
REGULAR	27	29.35%
BUENO	8	8.70%
TOTAL	92	100.00%

Nota: Encuesta aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura

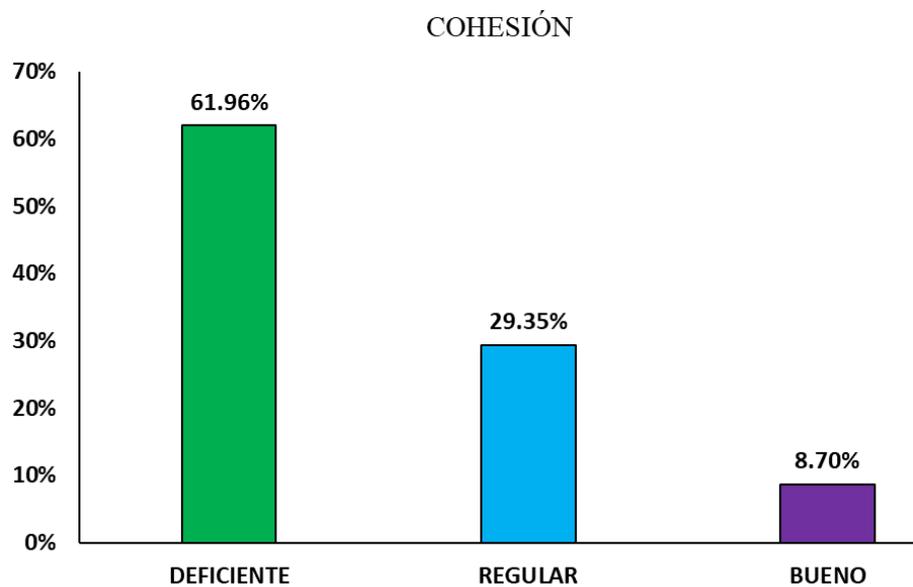


Figura 10. Cohesión

De la figura 10 se aprecia que el 61.96% de 92 trabajadores de la municipalidad distrital de Huaura expresaron que la dimensión cohesión es deficiente, es decir sus jefes y los trabajadores no practican la cohesión social y la cohesión para la tarea. Además, el 29.35% de los encuestados expresan que la dimensión cohesión es regular y una minoría que representan el 8.70% de los encuestados manifiestan que la dimensión cohesión es buena.

Tabla 10
Comunicación

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	50	54.35%
REGULAR	37	40.22%
BUENO	5	5.43%
TOTAL	92	100.00%

Nota: Encuesta aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura

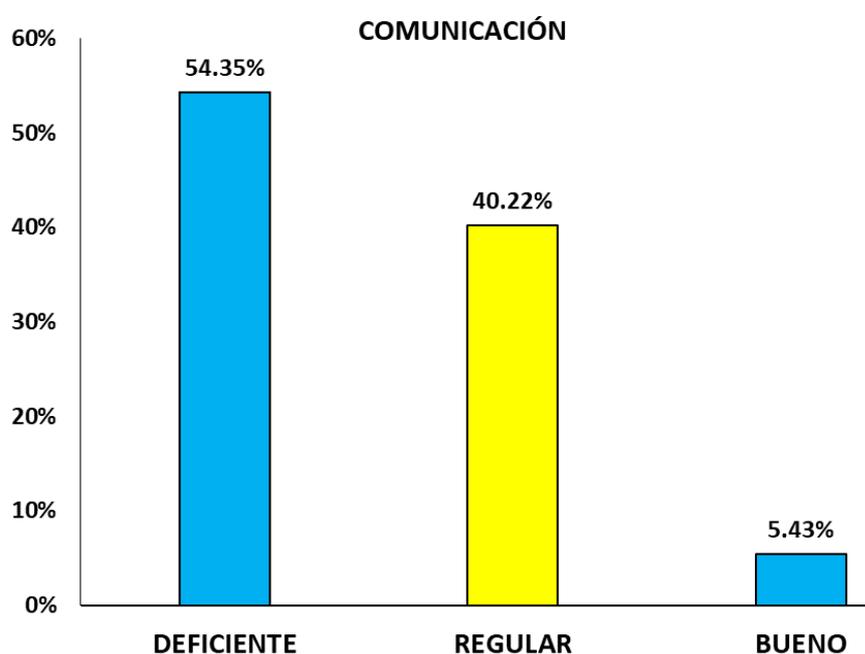


Figura 11. Comunicación

De la figura 11 se aprecia que el 54.35% de 92 trabajadores de la municipalidad distrital de Huaura expresaron que la dimensión comunicación es deficiente, es decir los jefes y trabajadores no practican la comunicación verbal, la empatía. Además, el 40.22% de los encuestados expresan que la dimensión comunicación es regular y una minoría que representan el 5.43% de los encuestados manifiestan que la dimensión comunicación es buena.

Tabla 11
Participación

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	45	48.91%
REGULAR	39	42.39%
BUENO	8	8.70%
TOTAL	92	100.00%

Nota: Encuesta aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura

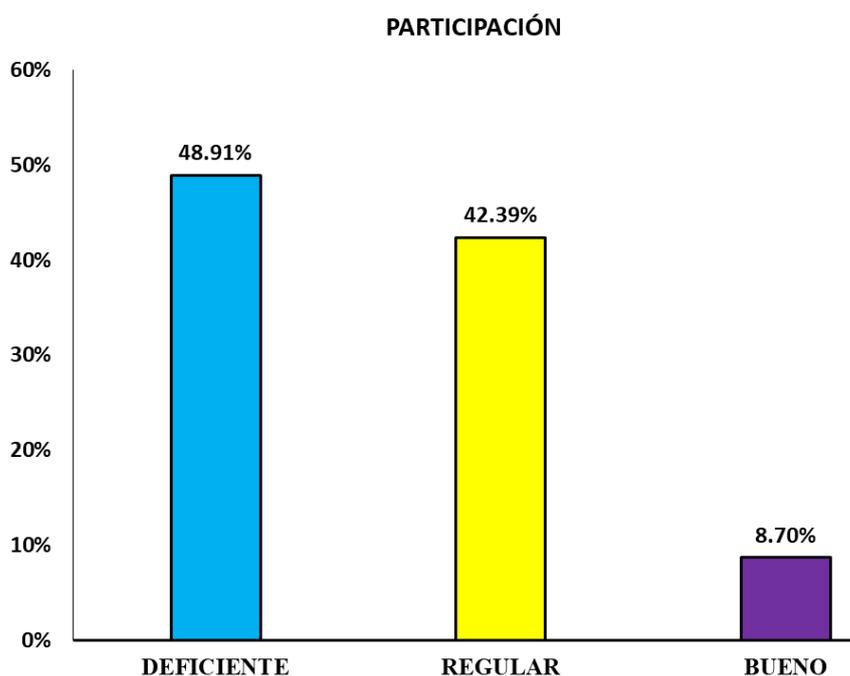


Figura 12. Participación

De la figura 12 se aprecia que el 48.91% de 92 trabajadores de la municipalidad distrital de Huaura expresaron que la participación es deficiente, es decir los jefes y trabajadores no se integran y colaboran con la institución. Además, el 42.39% de los encuestados expresan que la participación es regular y una minoría que representan el 8.70% de los encuestados manifiestan que la participación es buena.

Tabla 12
Estructura

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	44	47.83%
REGULAR	44	47.83%
BUENO	4	4.35%
TOTAL	92	100.00%

Nota: Encuesta aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura

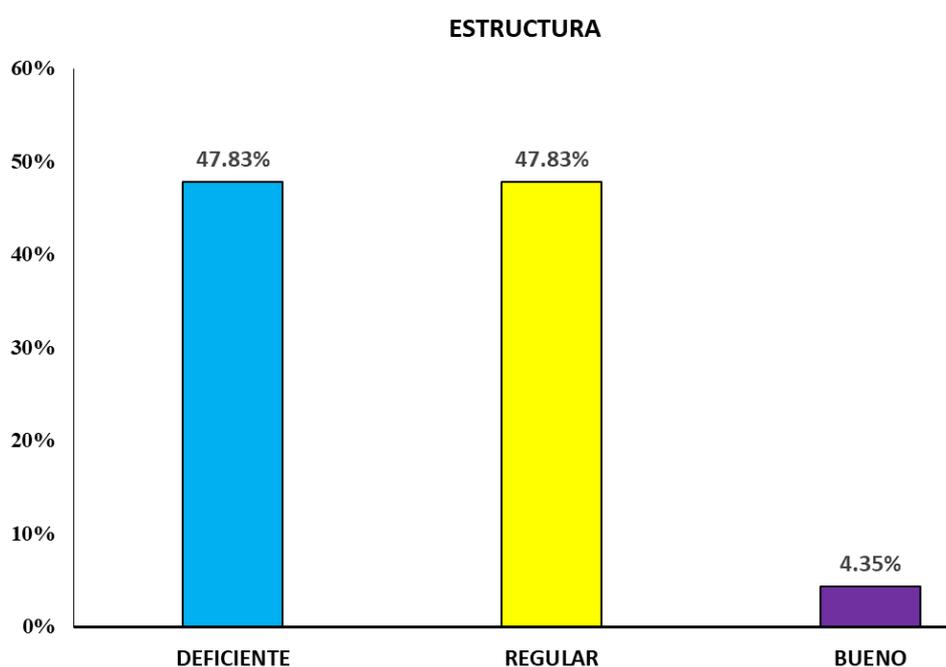


Figura 13. Estructura

De la figura 13 se aprecia que el 47.83% de 92 trabajadores de la municipalidad distrital de Huaura expresaron que la estructura es deficiente, es decir los jefes y trabajadores no les interesa cumplir las funciones que le corresponde en la institución. Además, el 47.83% de los encuestados expresan que la dimensión estructura es regular y una minoría que representan el 4.35% de los encuestados manifiestan que la dimensión estructura es buena.

Tabla 13
Clima

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	49	53.26%
REGULAR	38	41.30%
BUENO	5	5.43%
TOTAL	92	100.00%

Nota: Encuesta aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura

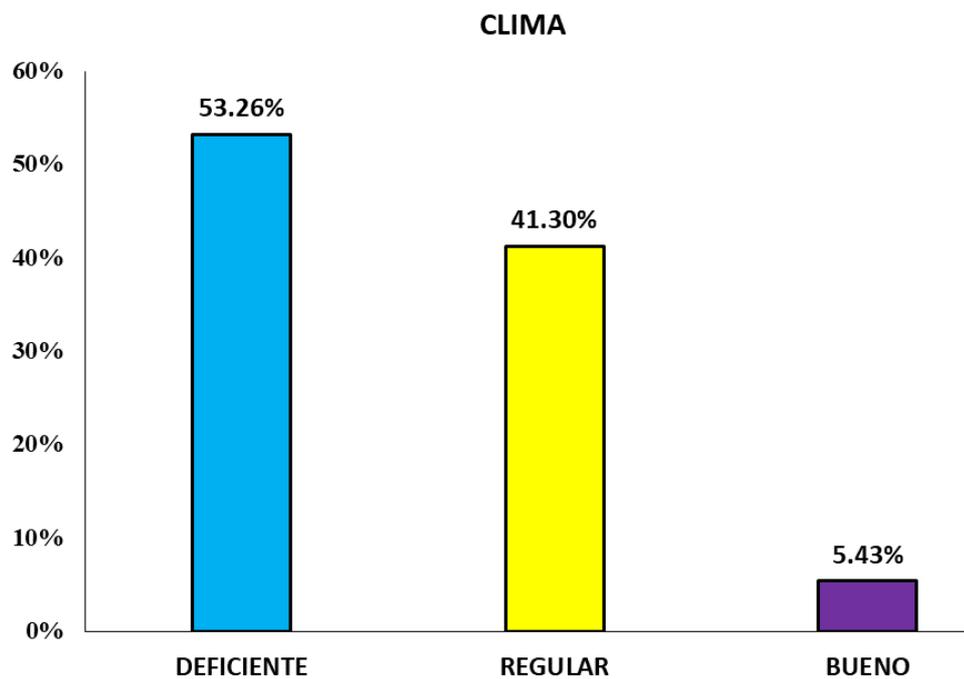


Figura 14. Clima

De la figura 14 se aprecia que el 53.26% de 92 trabajadores de la municipalidad distrital de Huaura expresaron que el clima es deficiente, es decir los jefes y trabajadores no les interesa el comportamiento organizacional y la personalidad de ellos. Además, el 41.30% de los encuestados expresan que el clima es regular. Finalmente, el 5.43% de los encuestados expresan que el clima en dicha institución es bueno.

Tabla 14
Códigos de Comportamiento

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	42	45.65%
REGULAR	40	43.48%
BUENO	10	10.87%
TOTAL	92	100.00%

Nota: Encuesta aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura

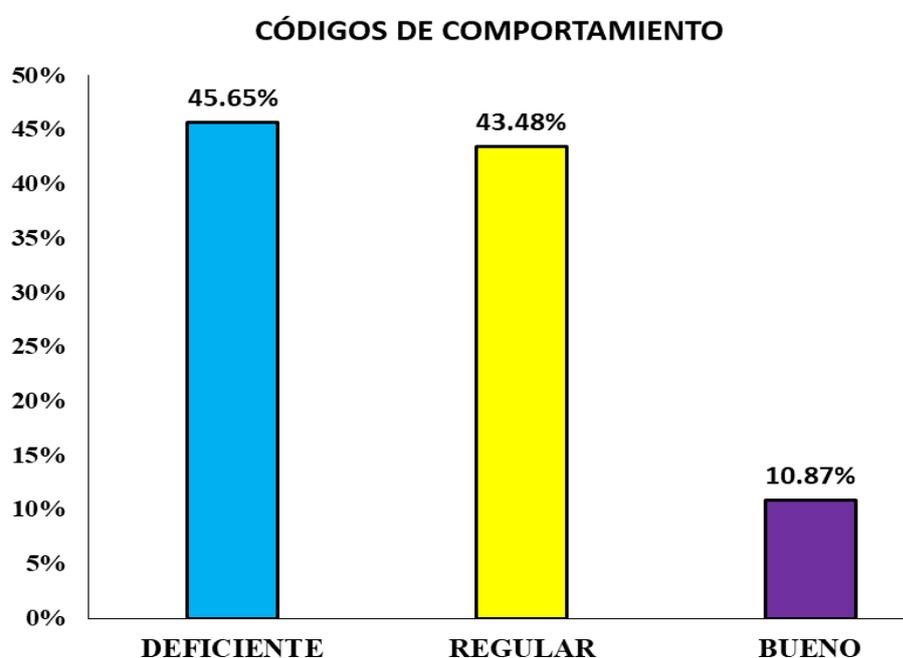


Figura 15. Códigos de Comportamiento

De la figura 15 se aprecia que el 53.26% de 92 trabajadores de la municipalidad distrital de Huaura expresaron que el código de comportamiento es deficiente. Es decir, los jefes y trabajadores no respetan las normas internas y los códigos de conducta. Además, el 43.48% de los códigos de comportamiento es regular. Finalmente, el 10.87% de los encuestados expresan que los códigos de comportamiento son buenos.

4.2. Prueba de Normalidad

Tabla 15
Prueba de Normalidad de Kolmogorov Smirnov

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
LIDERAZGO	,095	92	,039	,969	92	,029
TRABAJO EN EQUIPO	,084	92	,110	,971	92	,037
LIDERAZGO CARISMATICO	,147	92	,000	,956	92	,004
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	,115	92	,004	,949	92	,001
LIDERAZGO DE APOYO	,095	92	,038	,972	92	,041
ANTECEDENTES	,126	92	,001	,942	92	,000
COHESIÓN	,190	92	,000	,904	92	,000
COMUNICACIÓN	,145	92	,000	,920	92	,000
PARTICIPACION	,180	92	,000	,918	92	,000
ESTRUCTURA	,132	92	,000	,942	92	,000
CLIMA	,169	92	,000	,939	92	,000
CODIGOS DE COMPORTAMIENTO	,167	92	,000	,941	92	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 15 se presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S). Además, se observa que las variables y sus dimensiones no se aproximan a una distribución normal ($p < 0,05$). En este caso debido a que se determinaran las correlaciones entre variables y dimensiones, la prueba estadística que medirá la correlación entre las variables se denomina Correlación Rho de Spearman.

4.3 Contrastación de Hipótesis

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS GENERAL

H₀: No Existe relación significativa entre el Liderazgo y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019

H₁: Existe relación significativa entre el Liderazgo y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019.

DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la hipótesis nula (**H₀**)

Si el valor de **p**<**0.05** se rechaza la hipótesis nula (**H₀**).

Aplicamos SPSS v25:

Tabla
Correlación entre el Liderazgo y el Trabajo en Equipo

16

		Correlaciones	
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO
Rho de Spearman	LIDERAZGO	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,353**
		N	92
	TRABAJO EN EQUIPO	Coeficiente de correlación	,353**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	92

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

Nota: Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN:

En la tabla 16 se observa que la significancia asintótica (**0.001**) es menor que el nivel de significación (**0.05**), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

(hipótesis del investigador). Es decir, existe relación significativa entre el Liderazgo y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.353**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja.

Para efectos de mejor apreciación se adjunta la siguiente figura

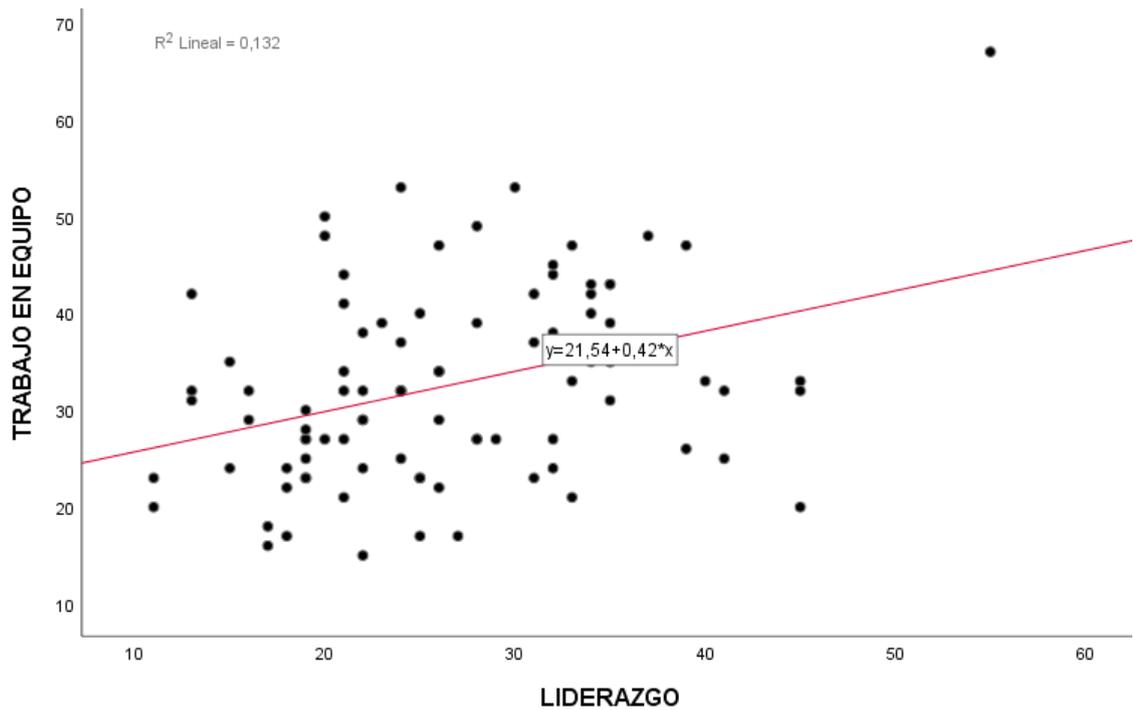


Figura 16. Correlación entre planeamiento estratégico y tipos de ejecución de obras

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS ESPECÍFICA 1

H₀: No existe una relación significativa entre el Liderazgo Carismático y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019

H₁: Existe una relación significativa entre el Liderazgo Carismático y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019.

DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H₀.

Si el valor de **p<0.05** se acepta **H₁**.

Aplicamos SPSS v24:

Tabla 17
Correlación entre el Liderazgo Carismático y el Trabajo en Equipo

		Correlaciones	
		LIDERAZGO CARISMATICO	TRABAJO EN EQUIPO
Rho de Spearman	LIDERAZGO CARISMATICO	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,282**
		N	92
	TRABAJO EN EQUIPO	Coefficiente de correlación	,282**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	92

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

Nota: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Según la Tabla 17 la significancia asintótica **0,006** es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, Existe una relación significativa entre el Liderazgo Carismático y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.282**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja.

Para efectos de mejor apreciación se adjunta la siguiente figura:

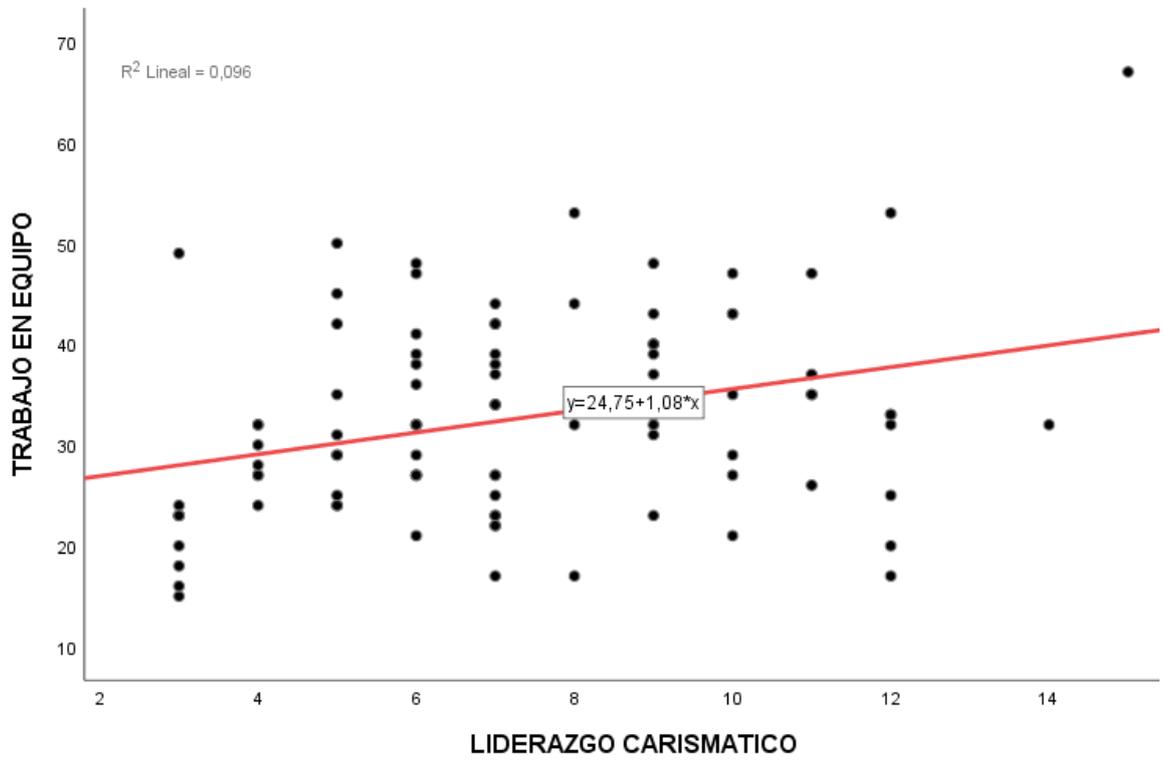


Figura 17. Correlación entre el liderazgo carismático y el trabajo en equipo

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS ESPECÍFICA 2

H₀: No existe relación significativa entre el Liderazgo Transformacional y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019

H₁: Existe relación significativa entre el Liderazgo Transformacional y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019.

DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H₀.

Si el valor de **p**<**0.05** se acepta **H₁**.

Aplicamos SPSS v24:

Tabla18

Correlación entre el Liderazgo Transformacional y el Trabajo en Equipo

		<i>Correlaciones</i>	
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	TRABAJO EN EQUIPO
Rho de Spearman	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,216*
		N	92
	TRABAJO EN EQUIPO	Coefficiente de correlación	,216*
		Sig. (bilateral)	,039
		N	92

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

Nota: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Según la Tabla 18 la significancia asintótica **0,039** es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, existe relación significativa entre el Liderazgo Transformacional y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019. Además, la correlación

de Rho de Spearman es **0.216**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja.

Para efectos de mejor apreciación se adjunta la siguiente figura:

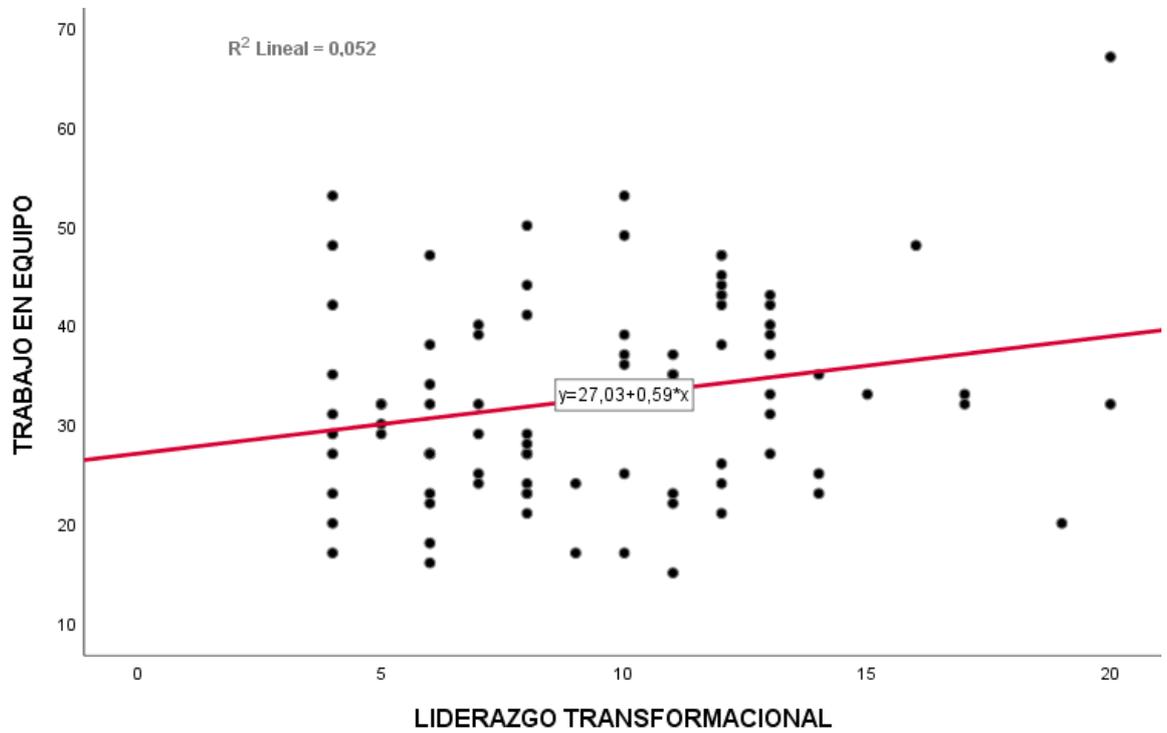


Figura 18. Correlación entre el Liderazgo Transformacional y el Trabajo en Equipo

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS ESPECÍFICA 3

H₀: No existe relación significativa entre el Liderazgo de Apoyo y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019

H₁: Existe relación significativa entre el Liderazgo de Apoyo y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019.

DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H₀.

Si el valor de **p<0.05** se acepta **H₁**.

Aplicamos SPSS v24:

Tabla 19
Correlación entre el Liderazgo de Apoyo y el Trabajo en Equipo

<i>Correlaciones</i>			LIDERAZGO DE APOYO	TRABAJO EN EQUIPO
Rho de Spearman	LIDERAZGO DE APOYO	Coefficiente de correlación	1,000	,345**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	92	92
	TRABAJO EN EQUIPO	Coefficiente de correlación	,345**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	92	92

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

Nota: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Según la Tabla 19 la significancia asintótica **0,001** es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, existe relación significativa entre el Liderazgo de Apoyo y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.345**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja.

Para efectos de mejor apreciación se adjunta la siguiente figura:

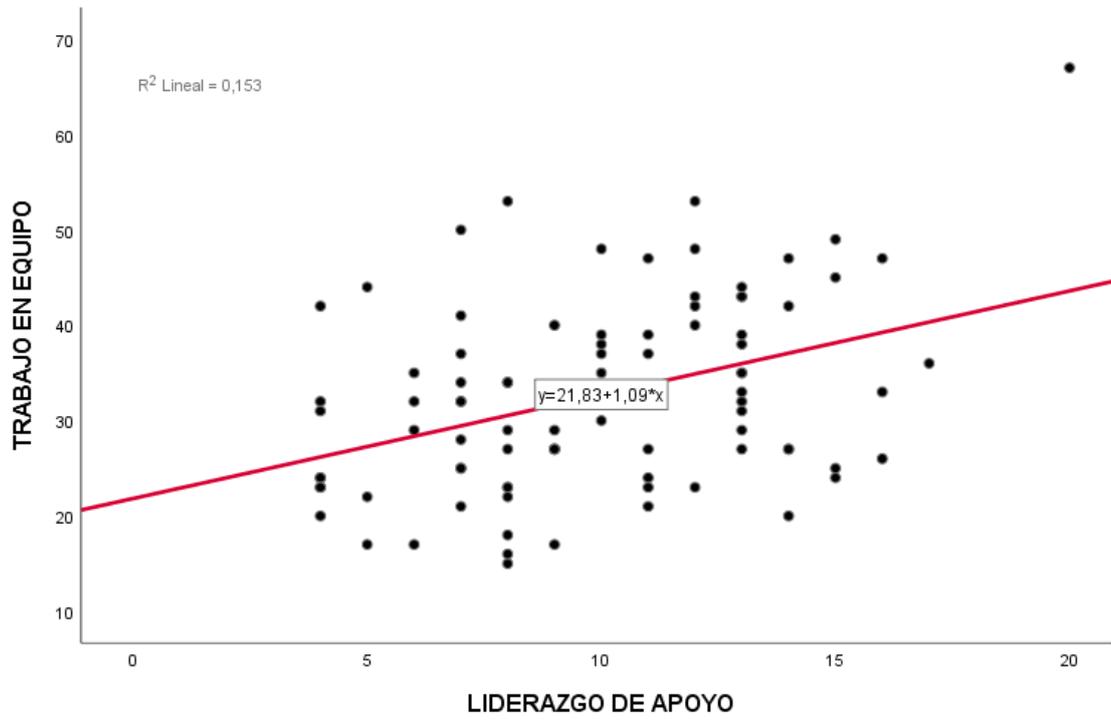


Figura 19. Correlación entre el Liderazgo de Apoyo y el Trabajo en Equipo

CAPITULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión

En esta investigación se realizó comparaciones de los resultados obtenidos con otras investigaciones similares, distinguiendo las variables estudiadas o su respectiva relación, destacando aspectos de similitud o discrepancia con los antecedentes y fuentes teóricas citadas en la presente investigación.

- Los resultados obtenidos en esta investigación conducen en términos generales a establecer que existe relación significativa entre el Liderazgo y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.353**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja. Este resultado guarda similitud con lo expresado por **Soto (2017)**, en su tesis titulada “El Liderazgo y la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaná - Huari, en el Año 2017”, presentada ante la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Facultad de Ciencias Empresariales, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración. Logro demostrar que el Liderazgo y la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaná en el año 2017, guardan una relación significativa sustentada con el valor obtenidos de las Pruebas de Chi cuadrado realizadas, teniendo el valor de significancia de 0,000.

- En forma similar también con los aportes de Contreras, (2017). En su investigación titulada “Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en Docentes

de Instituciones Educativas del Distrito de San Martín de Porres”, publicada en la Universidad César Vallejo, Facultad de Humanidades, para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología. El cual concluye que el liderazgo directivo y el clima organizacional de los docentes se interrelacionan de manera directa, teniendo el liderazgo directivo un nivel de 75,6% mientras que el clima organizacional un nivel de 78.9% siendo considerado en una escala alta. El resultado obtenido en la presente investigación guarda relación con el autor mencionado, es decir existe relación significativa entre el Liderazgo Carismático y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019.

- Así mismo Bustamante, (2014). En su tesis titulada “El Trabajo en Equipo y su Influencia en el Clima Institucional de la Institución Educativa "Nuestra Señora de Guadalupe" de la Ciudad de Guadalupe, 2013”, presentada en la Universidad Nacional de Cajamarca, Escuela de Postgrado, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias con mención en Educación. Logro determinar que el trabajo en equipo mejora de manera significativa el Clima Institucional de la Institución “Nuestra Señora de Guadalupe” pudiendo reflejarse en estupendas relaciones entre integrantes de la Institución Educativa. Estos resultados tienen similitud con lo hallado en esta investigación, existe relación significativa entre el Liderazgo Transformacional y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.216, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja.
- En forma similar también con los aportes de Gonzales, (2015). En su tesis titulada “Trabajo en Equipo y Satisfacción (Estudio Realizado con Personal de

Operaciones de Telemarketing de Transactel)”, presentada ante la Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, para optar el Título Profesional de Psicóloga Industrial / Organizacional. Logró determinar que a partir de los formularios realizados y de los datos obtenidos sobre la variable trabajo en equipo y sobre la satisfacción, es que si guardan una relación significativa entre ambas. Aunque se considera vital implementar mejoras a la satisfacción. El resultado obtenido en la presente investigación guarda similitud con el autor mencionado, es decir existe relación significativa entre el Liderazgo de Apoyo y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.345, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja.

5.2 Conclusiones

De las pruebas estadísticas realizadas concluyo en:

- ✓ En la tabla 16 se observa que la significancia asintótica (**0.001**) es menor que el nivel de significación (**0.05**), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, existe relación significativa entre el Liderazgo y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.353**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja. Este grado de correlación indica que pocas veces se practica el liderazgo carismático, transformacional y de apoyo entre los trabajadores razón por el cual, el trabajo en equipo es bajo en la municipalidad distrital de Huaura.

- ✓ Según la Tabla 17 la significancia asintótica **0,006** es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, existe relación significativa entre el Liderazgo Carismático y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.282**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja. Este grado de correlación indica que en dicha municipalidad no se tiene en cuenta la motivación, las habilidades comunicativas, la confianza en si mismo y convicción moral entre los trabajadores, por ello el trabajo en equipo es deficiente en la municipalidad distrital de Huaura.

- ✓ Según la Tabla 18 la significancia asintótica **0,039** es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, existe relación significativa entre el Liderazgo Transformacional y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.216**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja. Este grado de correlación indica que el gerente de la municipalidad no fomenta la motivación inspiradora, estimulación intelectual a sus trabajadores, por ello el trabajo en equipo es deficiente.

- ✓ Según la Tabla 19 la significancia asintótica **0,001** es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, existe relación significativa entre el Liderazgo de Apoyo y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.345**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja. Este grado de correlación indica que los jefes de cada área no fomentan el trabajo en equipo, no permiten tomar decisiones a sus trabajadores, tampoco brindan estímulos, no se fomenta la empatía, integración y la comunicación entre los miembros de la municipalidad distrital de Huaura.

5.3 Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, recomiendo a las autoridades de la municipalidad distrital de Huaura y a los investigadores académicos.

- Se recomienda al gerente de la municipalidad distrital de Huaura mostrar constantemente la capacidad de comunicación, dominio de su inteligencia emocional, establecer metas y objetivos concretos, planificar, conocer sus fortalezas y ser carismático entre sus colaboradores.
- En gerente de la municipalidad debe capacitar a sus colaboradores en trabajo de equipo para potenciar las capacidades humanas individuales en pos de las metas. De esta manera fomentar la creatividad, responsabilidad, armonía y espíritu superador e innovador en sus trabajadores para lograr el objetivo común.
- Se recomienda al jefe de recursos humanos capacitar a todos los subgerentes de la municipalidad distrital de Huaura en liderazgo carismático para generar en ellos entusiasmo, capacidad de convicción, para sea buen motivador, sea capaz de asumir retos, para que pueda tener visión del futuro, genere confianza, sea positivo y se identifique con la institución. Este tipo de líder dará buen resultado en la institución ya que es capaz de hacer que los trabajadores den lo máximo de sí.
- Se recomienda a los trabajadores de la municipalidad capacitarse en liderazgo y trabajo en equipo para que su desempeño sea eficiente, mostrando responsabilidad, amabilidad, cortesía, carisma y buen trato a los usuarios de la institución.

CAPITULO VI: FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1 Fuentes Bibliográficas

Acosta, J. (2011). *Trabajo en Equipo*. España: ESIC Editorial.

Avenecer, Y. (2015). *Liderazgo y Motivación (Estudio Realizado con los Supervisores y Vendedores Ruteros de Distribuidora Mariposa C.B.C de la Ciudad de Quetzaltenango, zona 8)*. Quetzaltenango.

Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo Empresarial*. Mexico: Red Tercer Milenio S.C.

Bustamante, T. (2014). *El Trabajo en Equipo y su Influencia en el Clima Institucional de la Institución Educativa "Nuestra Señora de Guadalupe" de la Ciudad de Guadalupe, 2013*. Cajamarca.

Carrasco, S. (2005). *Metodología de la Investigación Científica (Primera ed.)*. Lima: Editorial San Marcos.

Chamorro, D. (2005). *Factores Determinantes del Estilo de Liderazgo del Director-A*. Madrid.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinamica del exito en las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.

Contreras, L. (2017). *Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en Docentes de Instituciones Educativas del Distrito de San Martin de Porres*. Lima.

Escuela de Administracion Publica de la Region de Murcia. (s.f.). *Trabajo en Equipo y Cooperacion*. Murcia.

- Gonzales, K. (2015). *Trabajo en Equipo y Satisfacción (Estudio Realizado con Personal de Operaciones de Telemercadeo de Transactel)*. Quetzaltenango.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F: Mc GrawHill Education.
- Leigh, W. (2016). *Estilos de Liderazgo y Desempeño de los Funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento - 2015*. Lima.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Pardo, C. (2011). *Liderazgo Personal e Interpersonal en los Coordinadores y Profesionales en Enfermería que laboran en las IPS de 3er. Nivel de Atención de Cartagena*. Cartagena.
- Sepúlveda, M., & Vasquez, J. (2008). *Inteligencia Emocional y Liderazgo: Un estudio, sobre la Relación que pudiese darse entre la Inteligencia Emocional y Los Estilos de Liderazgo en los Jovenes Dirigentes Estudiantiles, Secundarios y Universitarios de la Región Metropolitana*. Santiago.
- Soto, R. (2017). *El Liderazgo y la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital San Pedro de Chaná - Huari, en el Año 2017*. Huacho.
- Tanta, S. (2018). *Trabajo en Equipo y Desempeño Docente en la I.E. 6019 Mariano Melgar del Distrito de Villa María del Triunfo, 2017*. Lima.
- Winter, R. (2000). *Manual de Trabajo en Equipo*. España: Ediciones Diaz de Santos S.A.

6.2 Fuentes Electrónicas

Ander, E., & Aguilar, M. (2001). *El Trabajo en Equipo*. Mexico: Editorial Progreso S.A.

Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=3X9ap9zweMAC&lpq=PP1&dq=trabajo%20en%20equipo&hl=es&pg=PA2#v=onepage&q=trabajo%20en%20equipo&f=false>

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*.

Caracas: Editorial Episteme C.A. Obtenido de <https://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>

Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia. (s.f.). *El Trabajo en Equipo*.

Obtenido de

<http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/EltrabajoenEquipo.pdf>

National Minority Aids Council. (s.f.). *Desarrollo de Liderazgo*. Washington DC. Obtenido

de <https://targethiv.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>

ANEXOS



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAURA - 2019

Buenos días, la presente encuesta tiene por objetivo conocer su opinión respecto al Liderazgo y al Trabajo en Equipo, por lo que agradeceremos que responda a las preguntas formuladas con mucha sinceridad, gracias.

I. DATOS DEL ENCUESTADO

1. ¿Cuál es tu género?
 - a) Femenino
 - b) Masculino

2. ¿Cuál es tu estado civil?
 - a) Soltero
 - b) Casado
 - c) Viudo
 - d) divorciado

II. Instrucciones: Marque con un aspa “X”, según corresponda de acuerdo a la escala de calificación.

1=Nunca 2=Casi Nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5=Siempre

LIDERAZGO					
I. Liderazgo Carismático (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. El Líder de su área tiene la capacidad de motivar a los trabajadores con la finalidad de mejorar su producción.					
2. Los líderes de las distintas áreas tienen facilidad de palabras para comunicarse con el resto de los trabajadores					
3. El líder posee la suficiente confianza en sí mismo como para transmitir este sentimiento a sus colaboradores.					
II. Liderazgo Transformacional (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
4. El carisma que posee el líder le permite influir en sus colaboradores e inclusive es capaz de generar lazos de apego emocional					

5. El líder comunica de forma apasionada la visión del futuro que espera conseguir con el apoyo de sus compañeros.					
6. El líder se enfoca en sus colaboradores de forma personal y los orienta para satisfacer sus necesidades y preocupaciones.					
7. El líder estimula a la búsqueda de nuevas y creativas formas de solucionar sus problemas laborales y cotidianos.					
III. Liderazgo de Apoyo (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
8. Los líderes permiten a sus colaboradores que puedan participar de manera activa en la toma de decisiones.					
9. El líder genera ambientes y situaciones que son propensas a que se realice un trabajo en equipo.					
10. Los trabajadores perciben un ambiente de equidad entre estos y el líder.					
11. Los trabajadores son recompensados en función a las responsabilidades asumidas y a su rendimiento en el trabajo.					
TRABAJO EN EQUIPO					
IV. Antecedentes (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
12. Consideras que los equipos que llevan trabajando juntos largo tiempo generan hábitos reconocibles entre ellos.					
13. Con el pasar del tiempo, los miembros integrantes de los equipos generan lazos de amistad entre ellos.					
V. Cohesión (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
14. Los lazos de amistad, la forma en la que se relación, entre otros; permiten que los equipos permanezcan unidos.					

15. Consideras que, durante las actividades, los esfuerzos y las capacidades del equipo son direccionadas al cumplimiento de estas.					
VI. Comunicación (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
16. Considera que la comunicación no verbal es una forma muy eficiente de comunicarse.					
17. Considera para que exista una comunicación eficaz hay que ser empático con nuestros compañeros.					
VII. Participación (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
18. Los miembros de los equipos llegan a integrarse entre sí, sin ningún tipo de complicaciones.					
19. Los miembros de los equipos aportan a la toma de decisiones mediante sus opiniones y críticas.					
VIII. Estructura (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
20. Las funciones dentro de la estructura de la organización se encuentran correctamente diseñadas					
21. La organización presenta un orden específico, debido al diseño que se le ha realizado.					
IX. Clima (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
22. El comportamiento de trabajo de los equipos en la organización, tienen un impacto en la eficacia de la entidad					
23. La personalidad de los trabajadores permite que el clima en la organización sea amena y relajada.					
	Calificación				

X. Códigos de Comportamiento (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	1	2	3	4	5
24. Considera usted que las normas internas permiten regular el comportamiento del personal.					
25. Considera que los códigos de conducta impuestos por mutuo acuerdo, permite regular las actividades del trabajo en equipo.					

TITULO: LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL HUAURA - 2019

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PRINCIPAL	¿Qué relación existe entre el Liderazgo y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2019?	Determinar el grado de relación existente entre el Liderazgo y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2019.	Existe relación significativa entre el Liderazgo y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019.	VARIABLE 1 LIDERAZGO	✓ Liderazgo Carismático ✓ Liderazgo Transformacional ✓ Liderazgo de Apoyo	1. Enfoque de la Investigación: Cuantitativo 2. Nivel de Investigación: Aplicada 3. Nivel de Investigación: Correlacional 4. Diseño de Investigación No experimental- Transeccional
ESPECÍFICOS	¿Qué relación existe entre el Liderazgo Carismático y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2019?	Determinar el grado de relación existente entre el Liderazgo Carismático y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019	Existe relación significativa entre el Liderazgo Carismático y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019.	VARIABLE 2 TRABAJO EN EQUIPO	✓ Antecedentes ✓ Cohesión ✓ Comunicación ✓ Participación ✓ Estructura ✓ Clima ✓ Códigos de Comportamiento	5. Población. 120 trabajadores administrativos Muestra 92 trabajadores administrativos 6. Técnicas de recolección de datos: - Cuestionarios - Entrevistas 7. Análisis interpretación de la información - Tablas - Figuras - Software Spss
	¿Qué relación existe entre el Liderazgo Transformacional y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2019?	Determinar el grado de relación existente entre el Liderazgo Transformacional y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019	Existe relación significativa entre el Liderazgo Transformacional y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019.			
	¿Qué relación existe entre el Liderazgo de Apoyo y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019?	Determinar el grado de relación existente entre el Liderazgo de Apoyo y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019	Existe relación significativa entre el Liderazgo de Apoyo y el Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2019.			

DATA

N°	LIDERAZGO										TRABAJO EN EQUIPO																										
	D1			D2			D3				D4		D5			D6			D7			D8			D9			D10									
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	X	Y	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	55	67	15	20	20	10	10	10	10	7	10	10
2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	4	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1	19	27	4	6	9	5	4	5	4	3	3	3
3	2	2	5	5	2	1	5	1	5	1	4	3	3	3	1	1	3	1	3	3	2	2	3	3	2	33	33	9	13	11	6	4	4	4	5	5	5
4	3	2	2	2	2	3	4	3	3	1	1	3	3	3	1	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	26	34	7	11	8	6	4	6	5	5	4	4
5	4	3	5	2	5	5	5	5	5	1	5	1	2	1	1	1	1	1	3	5	4	3	4	2	4	45	33	12	17	16	3	2	2	4	9	7	6
6	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	2	2	2	2	21	21	6	8	7	2	2	4	2	3	4	4
7	3	2	4	4	5	4	3	3	4	3	2	4	4	4	2	3	3	3	4	3	3	2	4	4	5	37	48	9	16	12	8	6	6	7	6	6	9
8	5	5	2	2	2	5	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	27	17	12	10	5	2	2	2	2	2	3	4
9	4	5	5	4	5	4	4	4	3	1	2	4	1	1	2	3	2	2	2	2	1	3	3	4	2	41	32	14	17	10	5	3	5	4	3	6	6
10	5	2	5	5	5	5	5	5	2	4	2	4	3	4	1	2	1	1	3	2	3	2	2	2	2	45	32	12	20	13	7	5	3	4	5	4	4
11	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	33	21	10	12	11	7	2	2	2	2	2	4
12	3	3	3	4	2	4	3	4	3	4	2	3	2	2	2	3	3	2	3	1	1	3	3	1	2	35	31	9	13	13	5	4	6	5	2	6	3
13	2	4	1	2	2	2	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	4	1	2	2	24	25	7	10	7	4	4	3	2	3	5	4
14	4	4	4	4	5	5	5	2	5	5	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	4	1	1	2	45	20	12	19	14	2	2	2	3	3	5	3
15	4	3	4	4	2	2	4	3	4	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	1	1	2	39	26	11	12	16	4	4	4	4	3	4	3
16	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	24	32	6	9	9	5	4	5	5	4	4	5
17	1	1	1	1	5	1	1	1	2	1	4	1	4	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	5	19	23	3	8	8	5	2	2	3	3	2	6
18	2	2	3	3	4	2	3	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	4	32	38	7	12	13	6	5	5	5	5	5	7
19	3	4	2	2	2	3	4	2	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	2	2	2	31	37	9	11	11	6	5	6	5	5	6	4
20	4	3	4	2	2	3	4	4	3	4	2	2	2	4	2	2	2	2	3	1	4	3	4	2	2	35	35	11	11	13	4	6	4	5	5	7	4
21	2	2	2	2	2	2	2	3	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	28	27	6	8	14	4	4	4	4	3	4	4
22	3	2	4	4	2	4	3	3	4	3	2	4	2	2	1	3	3	3	4	3	3	2	4	4	2	34	40	9	13	12	6	3	6	7	6	6	6
23	3	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	4	3	2	1	2	2	2	2	1	1	3	3	1	1	21	27	7	6	8	7	3	4	3	4	4	2

24	1	3	1	4	2	2	4	4	3	4	4	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	3	1	4	2	32	24	5	12	15	3	3	4	2	2	4	6	
25	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	1	4	3	2	1	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	22	29	6	8	8	7	3	3	4	4	4	4	
26	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	4	2	4	3	3	2	3	2	3	3	4	4	3	35	43	10	12	13	7	6	6	5	5	7	7	
27	3	3	3	4	1	1	1	4	3	1	1	3	4	2	2	3	3	1	3	1	3	3	3	4	5	25	40	9	7	9	7	4	6	4	4	6	9	
28	1	1	2	2	1	1	1	1	1	4	1	2	3	2	2	2	2	1	4	3	1	1	2	2	5	16	32	4	5	7	5	4	4	5	4	3	7	
29	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	18	3	6	8	4	4	2	2	2	2	2		
30	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	4	4	4	1	1	1	1	4	1	4	3	1	2	4	15	35	5	4	6	8	5	2	5	5	4	6	
31	3	3	4	2	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	3	3	4	2	2	29	27	10	8	11	4	3	3	2	4	7	4	
32	2	3	2	2	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	4	3	4	3	4	3	2	3	2	2	4	34	42	7	13	14	6	6	7	7	5	5	6	
33	2	3	2	2	4	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	4	2	3	2	2	4	31	42	7	12	12	5	7	7	6	6	5	6	
34	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	13	42	5	4	4	4	7	6	7	6	6	6		
35	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	3	2	3	3	4	13	32	4	5	4	2	2	2	7	7	5	7		
36	2	2	1	1	1	1	1	1	4	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	4	22	29	5	4	13	6	4	4	4	2	2	7	
37	3	3	1	1	1	1	3	2	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	2	3	3	1	1	1	18	22	7	6	5	4	3	2	2	5	4	2	
38	3	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	4	4	3	2	4	1	1	1	3	1	1	1	2	16	29	5	5	6	5	7	6	2	4	2	3	
39	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	4	1	1	1	3	1	3	1	11	23	3	4	4	2	2	4	5	2	4	4	
40	3	1	1	3	1	4	1	1	1	1	1	1	3	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	18	24	5	9	4	4	5	2	2	2	2	7	
41	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	1	2	2	1	2	2	1	2	4	2	2	2	1	1	41	25	12	14	15	3	3	4	3	6	4	2
42	3	1	1	2	1	3	1	1	1	4	1	3	1	1	4	4	1	1	1	2	3	1	1	1	1	19	25	5	7	7	4	5	5	2	5	2	2	
43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	3	1	1	11	20	3	4	4	2	2	4	4	2	4	2	
44	4	4	4	4	5	3	3	4	3	2	4	3	4	2	4	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	40	33	12	15	13	7	6	5	5	4	4	2	
45	3	2	2	1	1	3	1	4	3	1	4	1	1	1	1	1	2	2	2	1	3	2	2	2	2	25	23	7	6	12	2	2	3	4	4	4	4	
46	1	1	1	2	2	3	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	22	15	3	11	8	2	2	2	2	2	2	3	
47	2	3	3	4	1	3	3	1	1	4	1	1	1	1	1	1	4	3	3	2	2	3	3	4	5	26	34	8	11	7	2	2	5	6	4	6	9	
48	1	1	2	1	4	1	1	2	3	1	5	1	1	1	3	1	1	1	1	1	4	1	2	4	2	22	24	4	7	11	2	4	2	2	5	3	6	
49	2	3	1	1	1	1	3	2	3	4	5	3	2	3	4	3	4	4	4	4	2	3	5	4	2	26	47	6	6	14	5	7	7	8	6	8	6	
50	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4	4	3	4	2	13	31	5	4	4	2	2	2	4	8	7	6	
51	3	3	4	4	1	1	1	1	1	3	4	4	1	1	1	1	1	1	4	1	1	3	4	4	2	26	29	10	7	9	5	2	2	5	2	7	6	

52	1	1	1	1	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	28	49	3	10	15	6	7	7	7	7	8	7
53	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	4	3	1	1	1	1	1	15	24	3	8	4	2	2	4	8	4	2	2	
54	4	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	17	8	4	6	2	5	2	2	2	2	2	
55	2	2	3	4	4	3	3	1	1	1	1	1	4	1	1	2	1	1	1	2	2	2	3	1	1	25	23	7	14	4	5	2	3	2	4	5	2
56	2	3	1	1	1	3	1	1	4	4	1	1	4	1	5	1	4	1	1	1	4	1	4	5	5	22	38	6	6	10	5	6	5	2	5	5	10
57	3	1	1	3	1	3	1	1	1	1	4	3	3	3	5	3	3	4	5	3	3	4	4	3	4	20	50	5	8	7	6	8	6	9	6	8	7
58	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	1	4	1	1	3	1	1	1	1	2	2	2	3	4	32	27	6	13	13	5	2	4	2	3	4	7
59	3	1	2	3	1	1	2	3	1	3	3	1	3	2	1	3	4	3	2	3	3	4	2	3	5	23	39	6	7	10	4	3	7	5	6	6	8
60	3	2	2	1	1	1	1	3	4	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	3	3	1	1	4	1	20	27	7	4	9	5	2	5	2	6	2	5
61	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	24	32	6	9	9	5	4	5	5	4	4	5
62	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	4	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1	19	27	4	6	9	5	4	5	4	3	3	3
63	2	2	3	3	2	1	3	1	3	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	25	17	7	9	9	2	2	2	2	3	3	3
64	3	2	2	2	2	3	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	26	22	7	11	8	2	2	2	3	5	4	4	
65	4	3	4	2	4	3	4	4	3	1	2	5	2	1	1	1	1	3	5	4	3	4	2	4	34	37	11	13	10	7	2	2	4	9	7	6	
66	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	1	4	1	4	4	3	5	5	4	2	2	2	2	2	21	41	6	8	7	5	5	7	10	6	4	4
67	3	2	1	1	1	1	1	1	4	3	2	4	4	4	2	3	3	3	4	3	3	2	4	4	5	20	48	6	4	10	8	6	6	7	6	6	9
68	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	2	4	3	4	4	5	3	1	4	4	3	3	2	2	2	21	44	8	8	5	7	8	8	5	7	5	4
69	4	3	3	4	2	4	4	4	3	1	2	4	1	1	2	3	2	2	2	2	4	3	3	4	2	34	35	10	14	10	5	3	5	4	6	6	6
70	3	2	2	2	2	3	3	3	2	4	2	4	3	4	5	2	1	4	3	2	3	2	2	2	2	28	39	7	10	11	7	9	3	7	5	4	4
71	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3	33	47	10	12	11	7	8	6	5	7	7	7
72	3	3	3	4	2	4	3	4	3	4	2	3	2	2	2	3	3	2	3	4	3	3	3	4	2	35	39	9	13	13	5	4	6	5	7	6	6
73	2	4	1	2	2	2	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4	3	2	4	1	2	2	24	37	7	10	7	4	4	7	8	5	5	4
74	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	5	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	30	53	12	10	8	9	10	8	6	6	8	6
75	4	3	4	4	2	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	3	4	4	2	39	47	11	12	16	8	8	8	4	6	7	6
76	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	24	32	6	9	9	5	4	5	5	4	4	5
77	1	1	1	1	5	1	1	1	2	1	4	1	4	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	5	19	23	3	8	8	5	2	2	3	3	2	6
78	2	2	3	3	4	2	3	2	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	2	2	3	3	4	32	44	7	12	13	6	7	7	7	5	5	7
79	3	4	2	2	2	3	4	2	3	4	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	4	2	2	2	31	23	9	11	11	2	3	2	3	3	6	4

80	4	3	4	2	2	3	4	4	3	4	2	2	2	4	2	2	2	2	3	1	4	3	4	2	2	35	35	11	11	13	4	6	4	5	5	7	4
81	2	2	2	2	2	2	2	3	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	28	27	6	8	14	4	4	4	4	3	4	4
82	3	2	4	4	2	4	3	3	4	3	2	4	2	2	4	3	3	3	4	3	3	2	4	4	2	34	43	9	13	12	6	6	6	7	6	6	6
83	3	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	4	3	2	4	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	21	34	7	6	8	7	6	4	5	6	4	2
84	1	3	1	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	2	5	3	4	4	4	4	1	3	1	4	2	32	45	5	12	15	8	7	7	8	5	4	6
85	2	2	2	2	2	3	3	3	5	4	5	4	3	2	5	2	1	4	3	2	2	2	2	2	33	36	6	10	17	7	7	3	7	4	4	4	
86	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	4	2	4	3	3	2	3	2	3	3	4	4	3	35	43	10	12	13	7	6	6	5	5	7	7
87	3	3	3	1	1	1	3	1	1	1	4	1	4	2	2	1	1	4	1	4	1	1	1	4	5	22	32	9	6	7	5	4	2	5	5	2	9
88	1	1	2	2	1	1	1	1	4	4	1	2	1	2	2	2	2	1	4	3	1	1	2	2	5	19	30	4	5	10	3	4	4	5	4	3	7
89	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	16	3	6	8	4	2	2	2	2	2	2	
90	4	3	1	1	1	1	1	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	24	53	8	4	12	8	8	8	8	8	5	8
91	3	3	2	2	1	1	3	1	3	1	1	1	4	2	2	1	1	4	1	4	1	1	1	4	5	21	32	8	7	6	5	4	2	5	5	2	9
92	1	1	2	2	1	1	4	1	1	4	1	2	1	2	2	2	2	1	4	1	1	1	2	2	5	19	28	4	8	7	3	4	4	5	2	3	7