

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Unidad de Segunda Especialidad Profesional

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU RELACIÓN CON
LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LOS DESPACHOS
PROVINCIALES DEL DISTRITO FISCAL DE
TACNA DURANTE EL 2021

TESIS

Presentada por:

Abg. María Edna Romero Ríos

Para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en:

GESTIÓN PÚBLICA

TACNA - PERÚ

2022

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Unidad de Segunda Especialidad Profesional

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU RELACIÓN CON LOS EQUIPOS
DE TRABAJO DE LOS DESPACHOS PROVINCIALES DEL DISTRITO
FISCAL DE TACNA DURANTE EL 2021**

Tesis sustentada y aprobada el 24 de febrero del 2022; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :


.....
Dr. Manuel Velarde Herencia

SECRETARIO :


.....
Dr. Pedro Pablo Chambi Condori

MIEMBRO :


.....
Dr. Nicolás Fidel Calderón Urriola

ASESOR :


.....
Mgr. Christian David Corrales Otazú

DEDICATORIA

A mis hijos.

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la Segunda Especialidad en Gestión Pública.

CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
CONTENIDO	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.2.1. Problema general	5
1.2.2. Problemas específicos	5
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	6
1.3.1. Justificación	6
1.3.2. Importancia	7
1.4. OBJETIVOS	7
1.4.1. Objetivo general.....	7
1.4.2. Objetivos específicos	8

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1. ANTECEDENTES	9
2.2. BASES TEÓRICAS.....	12
2.2.1. Bases teóricas de Liderazgo.....	12
2.2.2. Bases teóricas sobre trabajo en equipo:	32
2.2.3. Marco Conceptual.....	41
CAPÍTULO III: VARIABLES E HIPÓTESIS	46
3.1. HIPÓTESIS.....	46
3.1.1. Hipótesis general.....	46
3.1.2. Hipótesis específicas	46
3.2. VARIABLES	47
3.2.1. Identificación de variables	47
3.2.2. Operacionalización de las Variables.....	48
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	52
4.1. TIPO DE ESTUDIO	52
4.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	52
4.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	52
4.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	53
4.4.1. Población.....	53

4.4.2. Muestra	53
4.5. TÉCNICA E INSTRUMENTO	55
4.5.1. Técnica.....	55
4.5.2. Instrumento	55
4.6. PROCESAMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	56
4.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	56
 CAPÍTULO V: RESULTADOS	 57
5.1. PRESENTACIÓN DE TABLAS Y CUADROS.....	57
5.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	67
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
A N E X O S	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Trabajo en equipo - diferencias.....	34
Tabla 2	Influencia idealizada e identidad en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021	57
Tabla 3	La motivación inspiracional y la comunicación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021	59
Tabla 4	La estimulación intelectual y la ejecución en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021	61
Tabla 5	La consideración individualizada y la regulación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021	63
Tabla 6	El liderazgo transformacional y los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021	65
Tabla 7	Correlación entre influencia idealizada e identidad en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021	67

Tabla 8 Correlación entre la motivación inspiracional y la comunicación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021.....	69
Tabla 9 Correlación entre estimulación intelectual y la ejecución en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021	70
Tabla 10 Correlación entre consideración individualizada y la regulación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021	72
Tabla 11 Correlación entre el liderazgo transformacional y los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Influencia idealizada e identidad en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021	57
Figura 2 La motivación inspiracional y la comunicación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021.....	60
Figura 3 Influencia idealizada y la ejecución en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021	62
Figura 4 La consideración individualizada y la regulación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021.....	64
Figura 5 El liderazgo transformacional y los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021	66

RESUMEN

La presente investigación se realizó en los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021. Se pretende realizar en estos escenarios un diagnóstico de la situación del liderazgo transformacional para luego identificar la relación que éste tiene con los equipos de trabajo. Como realidad problemática se tuvo que la mayoría de los titulares del despacho fiscal se preocupan sólo en dar órdenes para que la productividad salga, sin involucrar a los integrantes de su equipo de trabajo en el servicio que el Ministerio Público presta, ni tampoco potenciar sus habilidades. Se trata de una investigación con enfoque cuantitativo, es básica, con un nivel descriptivo correlacional. El diseño de la tesis es transversal. Como método de investigación se utilizó la observación, luego se utilizó la inducción, deducción, el análisis y finalmente la síntesis. La población estuvo conformada por 150 personas. Se determinó una muestra de 108 personas, personal administrativo que integran los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021. La técnica empleada para la recolección de datos ha sido la encuesta siendo el instrumento su cuestionario, la que ha sido validada por el grupo de expertos, tanto para el instrumento de liderazgo transformacional y del equipo de trabajo, se midió con el *Alfa de Cronbach*. Los hallazgos revelan que en los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna existe una relación directa entre liderazgo transformacional y equipos de trabajo. Se propone que los Fiscales desarrollen sus habilidades de liderazgo para mejorar y dirigir el cambio en sus despachos provinciales, sugiriendo acciones y estrategias.

Palabras clave: liderazgo transformacional, equipos de trabajo, despacho fiscal.

ABSTRACT

The present investigation was carried out in the provincial offices of the fiscal district of Tacna during 2021. It is intended to carry out a diagnosis of the situation of transformational leadership in these scenarios and then identify the relationship that it has with the work teams. As a problematic reality, it was found that most of the heads of the tax office are concerned only with giving orders so that productivity comes out, without involving the members of their work team in the service that the Public Ministry provides, nor enhancing their skills. . It is a research with a quantitative approach, it is basic, with a descriptive correlational level. The design of the thesis is transversal. Observation was used as a research method, then induction, deduction, analysis and finally synthesis were used. The population was made up of 150 people. A sample of 108 people was determined, administrative personnel that make up the provincial offices of the fiscal district of Tacna during 2021. The technique used for data collection has been the survey, the instrument being its questionnaire, which has been validated by the group. of experts, both for the transformational leadership instrument and for the work team, was measured with Cronbach's Alpha. The findings reveal that in the provincial offices of the fiscal district of Tacna there is a direct relationship between transformational leadership and work teams. It is proposed that Prosecutors develop their leadership skills to improve and direct change in their provincial offices, suggesting actions and strategies.

Keywords: transformational leadership, work teams, tax office.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que pueden inspirar a sus seguidores a cambiar expectativas, percepciones y motivaciones para trabajar hacia metas comunes. Por la importancia de este tipo de liderazgo para lograr equipos de trabajo exitosos y leales, es que nos planteamos como objetivo determinar el nivel de relación del liderazgo transformacional con los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021.

El nivel de investigación es descriptivo-correlacional, con enfoque cuantitativo. El procedimiento de muestreo fue probabilístico. La técnica empleada fue la encuesta con su instrumento el cuestionario, que fue validado por juicio de expertos y en cuanto a su confiabilidad, éstos se midieron con el Alfa de Cronbach.

El resultado de este estudio puede ayudar a desarrollar programas de Capacitación en liderazgo transformacional a efecto de que los Fiscales guíen a los integrantes de sus equipos al cambio y la mejora continua para adaptarse a los nuevos retos del entorno, en especial en tiempos de crisis, como es la pandemia del Covid 19.

El contenido de la investigación está dividido en cinco capítulos, en el primero se consigna el planteamiento del problema, en el segundo se desarrolla el marco teórico, luego en el tercer capítulo se tratan las variables e hipótesis, para en el capítulo cuarto indica la metodología empleada y en el capítulo quinto finalmente se muestran los resultados, con el cumplimiento de los objetivos del trabajo de tesis.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En el ámbito del contexto laboral del Ministerio Público, el liderazgo es un valor y un principio de la función de los fiscales. Implica el ejercicio del cargo con una autoestima que se proyecte en el logro de los fines y propósitos. Asimismo, se debe desplegar autodominio y habilidades para el trabajo, certeza en las decisiones y decisiones, así como un nivel prudente de firmeza al tomar decisiones. No obstante, se debe promover el diálogo y acciones de concertación, y compromiso con la institución.

La función de liderazgo fiscal, determina una posición de visionario de su propio trabajo, que conlleva el trazarse objetivos y metas para desempeñar óptimamente el ejercicio funcional y promover un trabajo de calidad en el personal a su cargo. Es un funcionario público, que dirige su visión más allá del horizonte que vislumbran los otros, con un liderazgo que despierta el anhelo de ser seguido por los demás.

Pero en el despacho fiscal del distrito fiscal de Tacna se presentan una serie de limitaciones que se evidencia en una elevada carga procesal, carencia de

infraestructura y de recursos logísticos, deficiente capacitación de su personal e insuficiencia numérica del mismo, inadecuada atención al usuario, con frecuencia escasez de sistemas de información, falta de motivación que crea ambientes de trabajo desagradables, trabajadores hipersensibles o de personalidad inestable que en sus ciclos de depresión o de euforia ,destruyen el desarrollo del trabajo en equipo.

Las principales causas que determinan esta situación es la falta de liderazgo, planificación, comunicación asertiva, adaptabilidad y creatividad de los titulares de despacho.

De seguir así las cosas aumentará la insatisfacción de la ciudadanía hacia el cumplimiento del rol que tiene el Ministerio Público en la sociedad, se incrementará la percepción de mal ambiente laboral, habrá mayor estrés y bajo compromiso de los colaboradores, que llevará al incumplimiento de los objetivos institucionales.

Para que ello no suceda se requiere que los Fiscales asuman un liderazgo transformacional que aliente, inspire y motive a los integrantes de sus equipos de trabajo a innovar y crear cambios que mejoren los resultados.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre liderazgo transformacional y equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Cuál es la relación entre influencia idealizada e identidad en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021?
- b) ¿Cuál es la relación entre motivación inspiracional y comunicación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021?
- c) ¿Cuál es la relación entre estimulación intelectual y ejecución en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021?
- d) ¿Cuál es la relación entre consideración individualizada y regulación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales de la Fiscalía Penal Corporativa de Tacna en el 2021?

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.3.1. Justificación

Teórica, la investigación brinda ordenamiento de información teórica sobre el liderazgo transformacional y el trabajo en equipo en una entidad, con el objeto de verificarla en la realidad encontrada en los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021, y así determinar cómo se relacionan ambas variables. De los hallazgos encontrados pueden nacer ideas para otros estudios donde se aborden estos conocimientos, lo que permitirá generalizar tales conocimientos a dependencias similares del sector justicia.

Metodológica, para recolectar los datos, se aplicaron técnicas investigativas elaborándose cuestionarios que comprendieron los indicadores de las dimensiones implicadas con cada una de las variables. Estos cuestionarios fueron sujetos a confiabilidad estadística y a validez por el juicio de expertos.

Práctica, los trabajadores de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna se favorecerán con esta investigación pues se evidenciará la necesidad de que los Fiscales comprendan y se comprometan con el papel de líderes transformacionales que les corresponde en su organización para optimizar la

eficacia de sus equipos de trabajo. Además, ayudará, a que tanto Fiscales como trabajadores comprendan la importancia del compromiso para conseguir los objetivos institucionales.

1.3.2. Importancia

- Permitirá tener un diagnóstico sobre el liderazgo y el trabajo en equipo en los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna.
- Se identificará la relación existente entre liderazgo y el trabajo en equipo en los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna.

Tales hallazgos facilitarán la toma adecuada de decisiones para mejorar la capacidad de liderazgo de los Fiscales en el tratamiento de sus equipos de trabajo.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre liderazgo transformacional y equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Identificar la relación entre influencia idealizada e identidad en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021.
- b) Identificar la relación entre motivación inspiracional y comunicación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021.
- c) Identificar la relación entre estimulación intelectual y ejecución en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021.
- d) Identificar la relación entre consideración individualizada y regulación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Muchos estudios realizados, han tenido el propósito de establecer el impacto de los cambios conductuales en el nivel de satisfacción, rendimiento y motivación, de los seguidores de los líderes transformacionales.

Para valorar el liderazgo transformacional, se ha utilizado con bastante frecuencia la investigación por encuesta, en especial, con el cuestionario MLQ. En un estudio de meta-análisis realizado en 1966, se estableció que el liderazgo transformacional se vincula con indicadores de eficacia de liderazgo (Loewe y Sivasubramaniam ,1996 citado por Yukl 2008)

Asimismo, Kirkpatrick y Locke (1996) recurrió a estudios experimentales en laboratorio. Los resultados permitieron establecer afirmaciones deductivas con mayor evidencia, sobre los efectos y factores causales de tres estilos de liderazgo transformacional (estilo comunicacional expresivo, visión y asesoramiento de seguidores para optimizar su trabajo). Los hallazgos evidenciaron que los seguidores, se interesaron por los retos, se incrementó la confianza por el líder, ya

que los inspiraba y promovía mayor estimulación personal o individual. Asimismo, el estilo comunicativo del líder, tuvo una incidencia en la interpretación del carisma que proyectaba el líder (Yuki,2008).

Se han realizado escasos estudios experimentales sobre el liderazgo transformacional. No obstante, las investigaciones descriptivas y comparativas tuvieron resultados congruentes con la teoría. En la investigación de House et al. (1991), se analizó de los 31 presidentes americanos, que fueron elegidos democráticamente, el estilo motivacional utilizado en sus discursos. El análisis, reveló que aquellos que eran carismáticos, utilizaban una actuación directa y firme frente a los problemas, los que, a su vez, recibieron una mejor evaluación de su rendimiento.

Asimismo, Bennis y Nanus (1985), realizaron una investigación con una muestra de 90 líderes empresariales, 60 del sector privado y 30 del sector público, los que tenían características propias de liderazgo innovador y dinámico. Se seleccionaron entrevistas y observaciones, de los que se identificaron elementos comunes pero sutiles de tener un liderazgo transformacional. Compartían un visión de futuro no solo deseable, sino posible para sus organizaciones. Su conducta y toma de decisiones, estaban alineadas con la visión y la de sus seguidores, quienes, a su vez, estaban motivadas por la confianza en su líder (Yukl,2008).

Podsakoff et al. (1990), indagaron sobre la implicancia del comportamiento de los líderes transformacionales en la confianza de desempeño y nivel de satisfacción de los seguidores. Los resultados, revelaron componentes comportamentales:

- Visionario: líder con comportamientos que aluden a un estilo comunicacional basado en una visión prístina, **atrayente y estimuladora** para que los seguidores, proyecten de la visión futura una mejor perspectiva positiva no solo para la organización, sino también para ellos.
- Estímulo para el logro de metas de los equipos de trabajo. Los rasgos comportamentales del líder, motivan el trabajo en equipo y los logros institucionales.
- Expectativas para lograr un desempeño elevado. Implica el aliento y la motivación que imprime a través de sus acciones y gestos el líder, para que los seguidores den lo mejor de sí.
- Interacción personalizada. Alude a las actuaciones que evidencian confianza, preocupación por las necesidades del personal y respeto mutuo.
- Empoderamiento. Comportamientos, que revelan la cuota de confianza que el líder otorga a sus seguidores, lo que permite que éstos analicen formas innovadoras de resolución de problemas.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Bases teóricas de Liderazgo

- Definición:

Se presentan varias definiciones, evidenciando sus características fundamentales y su evolución a través del tiempo:

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN DE LIDERAZGO
More	1927	Habilidades para dejar una buena impresión a la voluntad del líder de seguidores, y fomentar disciplina, respeto, cooperación y obediencia..
Hemphill y Coons	1957	Compromiso de aquellos que dirigen las actividades de un equipo hacia un objetivo común.
Burns	1978	Proceso recíproco de movilización de las personas según axiología, motivaciones, política, recursos económicos y otros. Esta situación, se genera dentro de un marco competitivo y de conflicto, para lograr metas comunes o independientemente.
Katz y Kahn	1978	Incremento de la influencia por encima del cumplimiento mecanizado según directrices habituales corporativas.
Rauch y Behling	1984	Proceso dirigido a influir sobre las actividades de equipo para lograr sus fines o metas.

Kotter	1990	Proceso de movilización de personas, en un sentido, que en forma realista satisface sus intereses en un largo plazo de todo el colectivo.
Chiavenato	2001	Influencia interpersonal desplegada en en determinada coyuntura o situación, para la consecución de metas u objetivos específicos a través de la comunicación.
Meyer y Slechta	2004	Dirigido a lograr los resultados específicos y beneficiosos a través de los colaboradores.
Aguera Ibañez	2004	Proceso a través del cual, las personas desarrollan sus capacidades para influir sobre otras u otros, a fin de motivar y entusiasmarlos para que trabaje para alcanzar objetivos para el bien común.
Bennis y Nanus	2008	Alude a una fuerza core, que está presente en las organizaciones exitosas, ya que para la organización sea viable y vital, el liderazgo de quien las dirige debe desarrollar una visión nueva y prometedora.
Navarro	2009	Aptitud de lograr motivar, influir y permitir que otros , contribuyan de forma eficaz y en forma exitosas en la organización a la cual pertenecen o son miembros.
Lussier y Achua	2010	Proceso de influencia que se produce entre el líder y los que lo siguen , para lograr metas y objetivos comunes a través del cambio.
Northouse	2013	Proceso a través del cual, una persona influye en otro u otros individuos para lograr una meta común.

- **Teoría de Liderazgo:**

Teorías de los Rasgos

A lo largo de la historia, los grandes líderes como Buda, Napoleón, Mao, Churchill, Roosevelt, Kennedy, han sido descritos en términos de sus rasgos. Por tanto, las teorías de los rasgos del liderazgo se enfocan tanto en las cualidades como en las características personales. Individuos como Nelson Mandela de Sudáfrica; Richard Branson, director general de Virgin Group; el cofundador de Apple, Steve Jobs; y el presidente de American Express, Ken Chenault, se reconocen por ser carismáticos, entusiastas y valientes.

La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que distinguen a los líderes de quienes no lo son, se remonta a las primeras etapas de las investigaciones acerca del liderazgo.

Uno de estos estudios fue desarrollado por Gibb (1969) quien indica que el liderazgo es una función de la interacción de la situación social y de la personalidad.

Teorías Conductuales

Sostiene que el éxito en un líder se funda en su conducta y no tanto en sus virtudes naturales. Asimismo, implica observar y evaluar las acciones y los

comportamientos del líder cuando responde a una situación específica. Esta teoría considera que los líderes no nacen, sino se hacen. Los defensores de esta teoría sugieren que todos podrían convertirse en un líder eficaz si puede aprender e implementar ciertos comportamientos.

El liderazgo, puede identificarse basado en el comportamiento. Según la Teoría Conductual, los comportamientos no son innatos, sin embargo, se pueden aprender a través de la experiencia, basado en un aprendizaje continuo. La teoría del comportamiento, se han delineado en base a la experiencia de los fracasos de los grandes hombres y la Teoría del Rasgo (Sivaruban, 2021).

En este sentido, un liderazgo eficaz depende de los mejores comportamientos en momentos determinados. No obstante, la principal crítica de la teoría conductual, es que no se considera los factores situacionales en el liderazgo (Harrison, 2018).

Los estudios importantes son los siguientes:

- a. Estudios de la Universidad de Ohio realizados después de la Segunda Guerra Mundial en el que determinaron dos dimensiones de liderazgo, los que se enfocan en ejecutar tareas, lo que se ha denominado comportamiento de estructura de inicio; y el estilo de liderazgo enfocado en el trabajador o comportamiento de consideración. Lussier y Achua (2010). Como resultado de este estudio, se identificó 4 estilos de liderazgo: alta consideración, baja

estructura y alta consideración, alta estructura y alta consideración. Palomo (2014).

- b. Estudios de la Universidad de Michigan buscaron encontrar las características del comportamiento relacionado con la eficacia del desempeño. En este estudio se establecieron 02 dimensiones de liderazgo: Los que se centran en las personas o están alineados a los empleados; y los que se centran en los resultados u orientados a la producción (Robbins y DeCenzo (2002). Los mismos estudios también proponen 4 estilos: autoritario explotador, autoritario benevolente, consultivo y participativo. Palomo (2014).

- c. La malla gerencial de Blake y Mounton o el Grid de liderazgo desde 1991, fue el siguiente estudio del comportamiento de liderazgo que identificó dos dimensiones: 1.- interés por las personas y 2.- por la producción; que en combinación resultan en cuatro estilos de liderazgo: estilo de tarea, estilo Laissez-Faire, estilo club social, estilo de compromiso en toda la regla y estilo de mediocridad.

La aproximación humanista de Mc Gregor (2006) pretendió explicar la armonización de los intereses de la organización con la realidad personal del individuo. Esta Teoría clasifica los estilos en la Teoría X y la Teoría Y. La Teoría

X afirma que las personas hacen solo lo que se les manda, sin importar sus opiniones e intereses personales. En cambio, la Teoría Y se basa en un estilo de liderazgo orientado a principios sociales y valores humanos resaltando la iniciativa individual. Chiavenato (2011).

Teorías basadas en la Contingencia

Las teorías de liderazgo por contingencia surgen después de la década de 1960, una vez que no se evidencia la existencia de un mejor estilo de liderazgo que se adapte en cualquier condición, por lo que las teorías de contingencia explican el estilo apropiado de acuerdo a la situación, al líder y a los seguidores. Lussier y Achua (2010).

a) Fielder en 1960 (Seyranian, 2012) propuso la primera teoría utilizando el enfoque de contingencia. El enfoque central de la Teoría basada en la Contingencia se basa en que la efectividad del liderazgo (en términos de desempeño grupal) está condicionado por la interacción de dos factores: la tarea del líder o las relaciones, motivaciones y aspectos situacionales. En este contexto, las motivaciones de las tareas y las relaciones son rasgos estables que no son susceptibles de cambio. Asimismo, en la teoría se establece que las conductas del líder, el control que ejerce de la situación y la motivación promueven el crecimiento de los equipos. Los factores que condicionan el estilo de liderazgo, implican la relación líder-colaborador.

- b) El Modelo Trayectoria -Meta, se basó en la teoría de la expectativa y comportamiento de los estudios de Ohio y Michigan. Se establece que el líder debe ayudar a dilucidar el camino para que sus seguidos logren las metas del grupo, basado en comportamientos particulares en situaciones concretas para mejorar la motivación del esfuerzo dirigido al cumplimiento de las tareas. En este contexto, se identifican cuatro tipos de comportamiento de liderazgo: (a) De apoyo (centrada en las relaciones); (b) directivo (enfocado en la tarea); (c) de logro (centrados en los resultados) y (d) de líder participativo.
- c) El Modelo Normativo, se enfoca en la toma de decisiones centrado en tres estilos de dirección: autocrático, de grupo y consultivo. Se considera siete preguntas dicotómicas, que deben responderse para encontrar el mejor proceso de toma de decisiones según la situación específica. Según las respuestas a las preguntas, se sigue un árbol de decisiones para llegar a un código preestablecido (A1, A2, C1, C2 o G2). De acuerdo con el código identificado, se identifica el mejor proceso de toma de decisiones para el equipo y el líder (Escalona, 2018).
- d) Modelo desarrollado por Tannenbaum y Schmidt, quienes proponen que el comportamiento del liderazgo cambia o se modifica a lo largo de un continuum, por lo que los líderes que se alejan de extremos autocrático, se incrementa la participación de los seguidores y la participación en la toma de decisiones. Se identifican, tres fuerzas que llevaron a la acción del líder: fuerzas de la situación, del seguidor y del líder. El estilo es muy variable, desde autocráticos hasta el

líder con un estilo participativo (Lussier y Achua, 2010). Asimismo, se considera que los diferentes patrones de comportamiento de liderazgo están relacionados con el nivel de autoridad del líder y el margen de discrecionalidad que tienen los subordinados para tomar decisiones (Chiavenato,2001).

Nuevos enfoques de liderazgo:

El enfoque situacional

Se centra en dos perspectivas: (a) Estructura: comportamiento directivo o conducta de la tarea) y (b) Consideración (comportamiento de apoyo o de relación) (Blanchard,1967; Duribe,2004). De este estilo de liderazgo situacional, se derivan el estilo de coaching, de dirección, de delegación y de apoyo.

El liderazgo visionario

Se centra en la imagen futura deseada o imagen visual futurista, deseada por el líder como por sus seguidores, basada en la confianza y el afecto promovida por el líder. Se proponen dimensiones de previsión, visión global, retrovisión, percepción profunda, una visión periférica y de revisión (Bennis y Nanus citados por Palomo,2014). El concepto de liderazgo visionario debe estar conectado y alineado con un liderazgo competente, lo que lleva a los académicos a dar múltiples explicaciones. En este sentido, un líder debe tener rasgos de visionario, previsor, debe enseñar consistentemente y desarrollar las habilidades de su personal. Además

de voluntad de apoyar o brindar asistencia y comprender a los demás (Atthirawong et al., 2021).

Liderazgo Carismático

El vocablo "encanto" proviene del griego y originalmente significaba "gracia del cielo". En la década de 1920, el sociólogo Weber propuso tres fuentes de autoridad: tradicional, legal-racional y carismática. Según Weber, "encanto" es el atractivo y la influencia naturales de un líder hacia sus subordinados. Se basa en el amor por las cualidades trascendentales, heroicas o ejemplares de una persona y en la autoridad de las formas u órdenes normativas que revela o emite. Esto puede considerarse como el origen de la teoría del liderazgo carismático (Cheng y Pan, 2019).

El liderazgo carismático, alude a la percepción de los seguidos con relación al líder (Palomo, 2014). Este tipo de liderazgo tiene consecuencias basadas en la atracción personal que ejerce en sus seguidores, para manifestar una visión que resulte atrayente además de evocadora para los que lo siguen (Lussier y Achua, 2010). Ejemplo de líderes carismáticos, son Mandela, Jobs, Clinton, Luther King y Kay Ash.

Los expertos, consideran que los líderes carismáticos se capacitan para que demuestren comportamientos que evidencien carisma.

El liderazgo transaccional

Se centra en el uso de recompensas y sanciones contingentes (Jensen et al., 2016), o intereses individuales o corporativas, restando importancia al interés del logro de metas (Palomo,2014).

El comportamiento del liderazgo transaccional tiene la intención de crear el interés propio del personal en el logro de las metas, lo que implica que el personal persiga sus propios intereses al tiempo que contribuyen al logro de los objetivos. Esto se basa en el supuesto de que, a través de incentivos apropiados, el interés propio de los empleados individuales puede alinearse con el interés de la organización. Solo las recompensas y sanciones contingentes son relevantes: siempre que los empleados sean recompensados o sancionados, estas transacciones deben relacionarse directamente con el esfuerzo o desempeño específico del personal. De lo contrario, no se puede esperar que las transacciones sean efectivas (Jensen et al., 2016). Este tipo de liderazgo, lleva a realizar un intercambio de beneficios (Yulk,2008). Según Robbins y DeCenzo (2002), se identifica liderazgo transaccional laissez-faire, y de dirección por excepción y de refuerzo contingente.

Liderazgo Transformacional

Se le denomina también liderazgo inspirador, ya que está enfocado en la conducta del líder al influir en aquellos que lo siguen y en el efecto que producen

en éstos. (Yuki,2008). Por lo que se enfoca en la visión que tiene el líder, antes que en las atribuciones de quienes lo siguen (Lussier y Achua,2010). Este liderazgo se refiere a dirigir e inspirar los esfuerzos individuales al transformar (y motivar) a los empleados. En tal sentido, este tipo de liderazgo conceptualiza comportamientos orientados a satisfacer las necesidades de orden superior de los empleados para involucrarlos en la consecución de las metas organizacionales (Jensen et al., 2016).

La diferencia entre el liderazgo transformacional y el transaccional, es que el primero acentúa la motivación y actitud de compromiso, mientras que el segundo se orienta a originar en mérito al trabajo realizado recompensas entre el líder y los miembros (Fernández y Quinteros,2017).

Perfil competencial de un líder

– Habilidades personales y sociales.

El líder no se le reconoce condiciones sobrenaturales, sino que su liderazgo es consecuencia de procesos de desarrollo personal, que lo ha llevado a conocer y evaluar sus fortalezas y debilidades, para orientar y promover el logro de los fines señalados.

Entre las cualidades más características de un líder, están las siguientes:

1. Confían en sí mismos.
2. Sienten motivación por la misión.
3. Tienen vocación por servir.

4. Irradian energía positiva.
5. Aprenden continuamente.
6. Conocen a los demás.
7. Son equilibrados en sus vidas (en lo físico, emocional, intelectual y espiritual).
8. Ven su vida como una aventura.
9. Son sinérgicos.
10. Tienen capacidad de auto renovación.

Existen, además tres variables que se relacionan con esta figura:

- a) El líder, con su personalidad, sus percepciones, sus recursos.
- b) Los seguidores con su personalidad, sus percepciones y sus recursos.
- c) El contexto relacional donde se produce el rasgo.

Entre las habilidades personales, que dependen de nosotros mismos y son fruto de nuestra experiencia, está:

- a) Ser capaz en la toma de decisiones.
- b) Saber negociar.
- c) Tener pensamiento estratégico, es decir, ser capaz de visualizar la empresa a mediano y largo plazo.
- d) Ser experto en su área.
- e) Sentir pasión por su trabajo.

En lo social debe tener habilidades de comunicación y tomar las decisiones adecuadas, aunque sean difíciles.

– **Valores**

Entre los valores que suelen sobresalir está la honestidad, la sencillez o la mística, entre otros. Se quiere en todo profesional a una persona:

- a) Íntegra, que sea coherente entre su manera de pensar y de actuar.
- b) Honesta, justa en sus decisiones, objetiva.
- c) Con carácter, que tenga impronta. Eso no significa que deba tener mal humor.
- d) Humilde. Un profesional de éxito es el que corrige sus errores y pide disculpas.
- e) Constante, que se esfuerce a lo largo de tiempo de manera continuada.
- f) Optimista y con sentido del humor, en vez de tomárselo a la tremenda tienen el humor como filtro para vivir.

Funciones esenciales de un líder

– **Estratégicas**

Hace referencia a la capacidad de visionar el futuro, de planificar y coordinar con los objetivos.

El líder es el responsable que se logren los objetivos en la organización y en tal sentido debe alinear a los integrantes de la empresa y tener la capacidad de influir en aquellos para que compartan su visión.

Su actuación personal influye en la empresa. Son incontables los casos conocidos de cambio sustancial en la trayectoria de las empresas, para bien o para mal tras el cambio de la dirección.

Debe tener la habilidad de prever el futuro a corto, mediano y largo plazo. Un buen líder debe ser estratégico y planear como es debido la actividad de la entidad para evitar desviaciones inoportunas.

- ***Organizativas***

- A través de esta función organiza los recursos de los que dispone de una manera novedosa, lo que le permite a la organización un mayor mandamiento global. Propone y plantea los métodos y acciones de trabajo. Debe promover que la labor diseñada y el personal seleccionado, se transformen en medios para un desempeño efectivo y eficiente.

- Comprende a todos los que están involucrados en la tarea de buscar lo mejor para su organización.

- ***Operativas:***

Siendo la capacidad de disponer las encomiendas a los miembros de su equipo. Tener capacidad de mando para que se cumplan con las actividades en su tiempo y forma.

- ***Técnicas***

El líder debe tener la experticia en la ejecución de las actividades propias de su equipo. Debe tener la formación, además de la experiencia y los conocimientos técnicos necesarios para ejecutar su trabajo.

Debe estar dispuesto al cambio, a la adaptación a nuevas técnica y dinámicas en los procesos de trabajo; y por todo eso, actualizarse constantemente.

- ***Representativas***

Un líder debe encarna los intereses y emociones de sus seguidores y mantiene el contacto con otros grupos. Ejemplo: Ghandi en la India. Defendía los intereses de su gente; y al mismo tiempo lo representaba.

- ***Mediadoras***

El líder debe tener el talento para intervenir en los posibles conflictos entre los miembros del equipo y actuar de mediador o conciliador, como parte neutral y objetiva.

– **Otras**

También el líder es fuente de recompensas y castigos, puesto que es el encargado de premiar y castigar los miembros del grupo en función de sus resultados, de sus comportamientos, de sus hechos, de su esfuerzo.

Debe actuar con objetividad y honestidad para imponer cuando corresponda recompensas y sanciones, de forma que los demás lo aprecien también por ello. También debe tener competencia para ejercitar la autoridad de forma oportuna y equitativa, comprender a los integrantes de su equipo, inculcar valores, ser perseverante, proyectar ilusión o promover ambientes de trabajo cohesionados y distendidos donde reina la colaboración y un entorno saludable de trabajo.

Funciones complementarias del líder

– **Símbolo**

También los líderes son la imagen del grupo. Es el que representa la causa (Che Guevara), un estilo (Kurt Cobain) la moda (Dior), etc.

– **Sustituto**

Sobre el líder recaen las acciones del grupo.

– ***Ideólogo***

El líder es el encargado de transmitir las ideas y normas que conforman ese grupo.

Importancia del liderazgo

Crea ambientes armónicos que favorecen el desarrollo de tareas y del potencial de cada uno de sus colaboradores. Es guía y motivador para el cumplimiento de objetivos institucionales y/ o el correcto desempeño de un grupo. Siempre procura integrar a los miembros, fomenta relaciones cimentadas en el respeto y la comunicación, toma en cuenta las opiniones de los demás, y favorece la toma de decisiones consensuadas o que favorezcan a cada uno de los integrantes.

Liderazgo transformacional y sus dimensiones

Fishman (2005) sostiene que la teoría del liderazgo transformacional, es una de las más estudiadas y desarrolladas en las últimas décadas. El núcleo teórico distintivo del liderazgo transformacional es la intención del líder de activar las necesidades de orden superior de los empleados, es decir, inducir al personal a superar sus propios intereses a favor de la institución, para motivarlos a compartir los objetivos de la organización (Fernández y Quinteros,2017).

Se alude a dos enfoques: (a) capacidad de alterar en gran medida el cambio en la organización y (b) reconocer la visión especial del líder y su capacidad para

inculcarla en sus seguidores, a través de motivos e ideales que inspiren posibilidades futuras (Lussier y Achua,2010). Yuki (2008) considera que los seguidores, realizan más de sus propias iniciativas, motivados por el respeto, admiración, lealtad y confianza que entregan a un líder transformador. El comportamiento orientado a compartir y mantener una visión organizacional, se consideran conceptos teóricos latentes de la teoría de liderazgo transformacional.

Según Bass (1985) el líder transformacional, inspira a sus seguidores para que trasciendan y se superen, les brinda reconocimientos individuales y los estimula para generar nuevas alternativas (Kouzes,1997 citado por Palomo,2014). En este sentido, este tipo de liderazgo, es una invitación de los líderes a sus seguidores a compartir un futuro deseable o visión (Fischman,2005).

La combinación del liderazgo transformacional y transaccional hacen eficaces a los líderes (Bass,1985)

El liderazgo transformacional tiene cuatro dimensiones (Bass y Avolio,1994):

a) Influencia idealizada

Alude a los líderes que son un ejemplo o modelo para seguir. Los líderes se preocupan por las necesidades de los otros, y sus conductas son congruentes con elevados estándares éticos y morales. Inspiran a ser imitados (Ramírez et al., 2008). Tiene un sentido de propósito.

Comprende los atributos o características personales del líder, su conducta. Su frase simbólica es: “Si cree que es correcto, entonces ...” (Bass y Avolio, 1994).

b) Motivación inspiracional

El líder proporciona al equipo metas y expectativas altas, basadas en desafíos, optimismo y trabajo en equipo, a través de una comunicación efectiva (Ramírez et al., 2008). Motiva a sus seguidores a realizar su mejor esfuerzo y alienta sus habilidades. La frase típica es “Espero su mejor esfuerzo ...” (Bass y Avolio, 1994).

c) Estimulación intelectual

Referido a la estimulación del líder a promover la inteligencia y racionalidad, para la resolución de los problemas. Los discursos del líder son argumentativos y racionales, para promover la innovación y creatividad (Ramírez et al., 2008). La frase típica es la interrogante ¿Qué piensa hacer respecto a ...? (Bass y Avolio, 1994).

d) Consideración individualizada

El líder reconoce las diferencias individuales de los seguidores, por lo que brinda una atención personalizada y diferente según las capacidades y necesidades particulares (Ramírez et al., 2008). Comprende la provisión de retos, oportunidades, empatía y una escucha activa y fuerte mensaje comunicacional. La expresión simbólica es “Me interesa que

Ud., se desarrolle profesionalmente y haga una carrera con nosotros...”

(Bass y Avolio, 1994).

El liderazgo transformacional resulta muy útil en situaciones críticas debido a que este modelo les otorga importancia a los seguidores en la consecución de las metas, un aspecto que resulta trascendental en condiciones de inestabilidad dentro de la organización.

El liderazgo transformador es una teoría que se orienta a una causa con significado noble, quiere decir, la búsqueda del desarrollo de las personas y se funda en principios muy elevados de la moral. El concepto comprende las prácticas que hacen que un líder sea más efectivo en el manejo de las crisis dentro de la organización en virtud a su esfuerzo para motivar a las personas a ser creativas en la búsqueda de soluciones y en el logro de resultados. Los líderes transformacionales comprenden el enfoque necesario para establecer un direccionamiento estratégico de modo que le permite alcanzar el equilibrio en un nuevo rumbo y, en consecuencia, redefinir los objetivos fundamentales y corporativos dentro de un plan de gestión de crisis.

2.2.2. Bases teóricas sobre trabajo en equipo:

Trabajo en Equipo y sus dimensiones

En el contexto actual no caben las individualidades para resolver las situaciones complejas que se presentan. Nadie posee todo el conocimiento. Es mucho más eficiente disponer de diferentes perfiles dentro de un equipo para aportar soluciones. Precisamente, 1 más 1 es más que 2, puesto que los conocimientos de uno y otro se interrelacionan y es precisamente de esa interrelación que nacen nuevos conocimientos.

El trabajo en equipo puede ser definido de la siguiente manera: Un número reducido de personas que despliegan capacidades y aptitudes que son complementarias entre sí, se comprometen, tiene un propósito en común, objetivos de trabajo, responsabilidad solidaria y mutua entre ellos, y realizan un planeamiento común (Katzenbach y Smith, 1996).

También, se le puede definir como un conjunto de personas, que apartan sus intereses personalísimos y trabajan haciendo una sinergia para el logro de metas comunes. De otro lado, la sinergia en el trabajo, comprende que cada persona pone a disposición sus habilidades, capacidades, destrezas y aptitudes para alcanzar una meta común. Se establece como una nueva conciencia de las figuras organizacionales modernas (Gómez y Acosta, 2003).

El concepto de trabajo en equipo, comprende una unión, cohesión y transformación de la organización, lo que se vincula con los resultados de productividad, el logro de objetivos, competitividad, todo ello para el mejoramiento continuo y cambios de las estructuras en la organización, en orden a cumplir la misión y visión del corporativo (Cortese Management,2009).

El trabajo en equipo, tiene que ver con las estrategias, metodologías y procedimientos que se utilizan para alcanzar todos y cada uno de los objetivos y las metas propuestas.

A fin que un equipo de trabajo alcance mayor efectividad, debe desarrollarse y evolucionar. De un grupo incipiente, hasta adquirir las siguientes características:

- Disponer de objetivos, acordados, precisados y compartidos por todos.
- Orientarse claramente hacia la tarea, tener claridad y promover buenas relaciones interpersonales, así como el manejo idóneo de conflictos.
- Poseer desempeños concretos y acordados.
- Crear procedimientos expresos que permitan la toma de decisiones y la solución de incidencias o problemas.
- Fomentar la existencia de un clima laboral basado en el respeto y la confianza
- Alcanzar un alto grado de interdependencia y cooperatividad. Deben existir tareas complementarias y valorar el esfuerzo de todos.

Asimismo, Gómez y Acosta (2003), establecen diferencias:

Tabla 1
Trabajo en equipo - diferencias

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
Liderazgo individual	El liderazgo es compartido.
La responsabilidad es individual	La responsabilidad es individual y también colectiva.
Formación de un grupo de trabajo a partir de su creación o instalación	La conformación de un equipo de trabajo es un proceso.
Encuadra su acción dentro del objetivo general de la organización.	En el marco del objetivo general de la organización, se auto asignan fines específicos.
Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual.	Los resultados son examinados y determinados en conjunto por todos los miembros.
El trabajo colectivo se considera como un mal necesario o una imposición.	El trabajo colectivo se constituye como un reto, una oportunidad y se disfruta o valora positivamente.
Los conflictos se resuelven por imposición o evasión.	Los conflictos se resuelven por medio de una confrontación productiva y asertiva.
Se encuentra enfocado principalmente en la actividad.	Buscando el apoyo socio emocional de sus miembros.
No aparenta diferencias de valores, juicios, ideas e incompetencias entre sus miembros.	Se reconocen e incorporan las diferencias y se incluyen como un aporte o capital

Fuente: *Gómez Mujica y Acosta Rodríguez (2003)*

Ventajas del trabajo en equipo

El trabajo realizado como un equipo trasciende el trabajo individual, independientemente del tipo de organización en el que se desarrollen. Asimismo,

se orienta a lograr los objetivos, originar y promover sinergias y compartir experiencias. Se incrementa el sentido de compromiso y responsabilidad del personal y tiende a la coordinación organizacional, se minimiza costos de supervisión y se incrementa la eficiencia en el trabajo y la calidad de la producción. C. Alcover, R. Rico y F. Gil (2011).

Las organizaciones valorar la importancia del trabajo en equipo, no solo para conseguir un rendimiento adecuado, sino como método de trabajo que aumenta considerablemente el clima laboral, la satisfacción personal, y genera una cultura corporativa más clara y aceptada. Así tenemos:

- Suma e intercambio de conocimientos. Cada miembro domina una parcela determinada de la tarea común que desarrollan los miembros del grupo. Estos conocimientos son fundamentales tener éxito en el trabajo. Son complementarios.
- Cooperación y colaboración en la tarea. Los colaboradores, con un líder que preside, cooperan y actúan de forma organizada, con vistas a cumplir los objetivos, La tarea compartida por todos los miembros del equipo se hace menos gravosa y la responsabilidad de su resultado se comparte, lo que proporciona seguridad y objetividad.
- Sinergia para la consecución de objetivos y metas. Existen sinergias entre los miembros. Cada miembro del equipo, tiene un compromiso de aporte y

de dar lo mejor de sí, y a desplegar su máximo empeño para sacar el trabajo adelante y conseguir los fines que se propusieron.

El beneficio es para el equipo y también para la organización, ya que se promueve un ambiente basado en el respeto mutuo, confianza y conductas colaborativas apropiadas de índole laboral o personal. (Toro Suárez, L.Y (2015).

Técnicas y habilidades sociales requeridas para el trabajo en equipo

– Liderazgo

Toda organización necesita una persona que la dirija. Esta persona debe disponer de las características de un líder: ser organizado, exigente, respetuoso, confiado, con decisión, bondadoso, justo, preocupado, por sus empleados.

Pero hay que ser cauto, puesto que hay directivos que no tienen dotes de liderazgo, y otros que ejercen liderazgo, pero no tienen la función de jefatura. La diferencia radica en el origen de la autoridad que ejercen, El jefe recibe su autoridad según su jerarquía legal, puesto que la organización lo ha puesto al frente. Sin embargo, el líder recibe su autoridad en su equipo. Por diversos factores se ha ganado el apoyo de sus colaboradores (carisma, personalidad, entrega, energía, etc.).

Existen diferentes estilos de liderazgo. Estos estilos corresponden a diferentes modelos de conducta que ejercen los líderes durante el proceso de dirigir e influencias a los trabajadores. Es decir, existen diversas formas de mandar o dirigir a los empleados, y en función de las características personales del líder su mandato será más o menos correcto o adecuado. Así, por ejemplo, si estamos en el campo de batalla y nuestro líder (comandante) es ciertamente una persona cobarde, no influirá positivamente en la tropa para que seamos más valientes y entregados en la batalla.

Puede ser un liderazgo:

- a. Carismático: habilidad personal que tienen algunas personas para orientar a otros, por la proyección de su propia personalidad.
- b. Burocrático: No es un líder dominante, sino que delega las decisiones en aquellos que se consideran cualificados. Demuestra para el trabajo cualidades de prudencia, método, disciplinado y perfeccionista.
- c. Autocrático: líder en el que se centran todas las responsabilidades y solo se deja asesorar por sus colaboradores más allegados.
- d. Paternalista: el líder adopta las obligaciones de las personas que dirige, como si fuera un padre que tutela a los miembros de su familia.

- Comunicación

el trabajo en equipo demanda una comunicación fluida entre los miembros de la organización. Por tanto, ser comunicativo es una habilidad esencial para trabajar en equipo.

Cualquier miembro de un equipo debe ser capaz de establecer una comunicación eficaz, ser un buen orador, ser empático, comprender a los demás, etc.

- Coordinación

Es importante que existe un líder que se encargue de coordinar las acciones que se ponen en práctica en el equipo de trabajo. Una adecuada coordinación beneficiará el desarrollo de la tarea encomendada.

- Colaboración

Debe existir un espíritu de colaboración con los demás para poder trabajar en equipo. Si se es una persona poca participativa, poco colaboradora, será contraproducente trabajar en equipo, puesto que los demás no tolerarán esta actitud. Por lo tanto, colaborar es una actitud necesaria.

- Otras técnicas

Es conveniente utilizar o desarrollar otras habilidades personales para constituir equipos de trabajos efectivos:

- a. Ser flexible: se ha de ser capaz de modificar nuestras ideas y pensamientos si tras un proceso de negociación se ve que existe un error,

sin que esto genere conflictos individuales. También implica asumir nuevos hábitos o reglas.

- b. Proactivo: se debe disponer de una actitud positiva hacia los retos, y no reactiva frente a los cambios. Tener iniciativa hacia la mejora y el logro.
- c. Asertivo: constituye una experticia para expresar posiciones y necesidades personales, sin vulnerar el derecho u ofender a los otros miembros del grupo.
- d. Abierto a la crítica. Debeos saber encajar las críticas y no tomarlas como algo personal, sino como sugerencias para mejorar el proceso.
- e. Tener iniciativa. Animar a su grupo y ser conciliador.
- f. Saber escuchar y ser comprensivo. No se trata solo de oír a los demás, sino ser consciente de los sentimientos que acompañan a esas ideas. Es pertinente conocer el lenguaje verbal y no verbal (gestos y posturas) de los seguidores.
- g. Existencia de compromiso. Cada uno debe comprometerse a empeñarse a lograr el cumplimiento de su trabajo.
- h. Tener confianza. Los miembros del equipo de trabajo deben confiar en los demás.

Dimensiones del trabajo en equipo

Según Torrelles (2011) pueden ser:

- a) Identidad: Idiosincrasia propia que se establece a través de la vinculación personal y social de todos los integrantes con el equipo y de su pertenencia al mismo, además, del compromiso e involucramiento en la actividad que desarrolla.
- b) Comunicación: Es la interacción entre los integrantes del equipo con el objetivo de compartir información, así como de actuar de forma coordinada y propiciar su funcionamiento óptimo.
- c) Ejecución: Es la puesta en práctica de las acciones y estrategias que, de acuerdo con los objetivos consensuados, el equipo planifica.
- d) Regulación: Son los procesos de ajuste que el equipo desarrolla continuamente para alcanzar sus objetivos, resolviendo los conflictos que surjan o incorporando mejoras que incrementen su eficacia y eficiencia.

2.2.3. Marco Conceptual

Adaptabilidad:

Comprende la habilidad del líder para adaptarse al medio y a otros individuos.

Cohesión en el Equipo:

Es la conducta, interés, preocupación y afecto por los integrantes del grupo de trabajo.

Compromiso Laboral:

Identificación el colaborador con la entidad, aportando en el resultado final del servicio.

Comunicación:

Es el proceso de intercambio de información producido por dos o más personas.

Consideración individual:

Grado de asistencia del líder hacia cada seguidor según sus necesidades; actuando como su guía, mentor o coach. Demostrando el aprecio y la contribución que hace el individuo en el equipo. Quiere decir también la respuesta a las necesidades individuales de los seguidores.

Delegar:

Es la capacidad para encomiar responsabilidades.

Ejecución:

Es la puesta en práctica de las acciones y las estrategias que de acuerdo con los objetivos acordados el equipo planifica.

Empatía:

Es la participación afectiva y sensibilidad con otras personas.

Escucha activa:

Significa estar atentos al mensaje verbal, no verbal y para verbal de otras personas.

Equipo de Trabajo:

Personas con habilidades que se complementan y que tienen:

- Fin común
- Objetivos puntuales de trabajo.
- Método.

Estimulación intelectual:

Alentar a la exploración de nuevas formas de hacer las actividades generando nuevas oportunidades a favor de la empresa.

Feedback

Es la retroalimentación que existe entre el líder y sus seguidores.

Fidelidad

Es la firmeza y constancia en el cumplimiento del deber para con la organización.

Identidad:

Compromiso con la organización y sentimiento de pertenencia.

Influencia idealizada:

Es la capacidad que tiene el líder para motivar, entusiasmar, transmitir confianza, respeto. El líder se convierte en un modelo a seguir. Genera confianza, seguridad, credibilidad. Logra que los individuos se sientan identificados con sus valores, creencias, ideales y objetivos.

Iniciativa:

Es la capacidad para crear, innovar, para iniciar algo y adaptarse al cambio:

Integridad:

Es la capacidad de los líderes para hacer lo correcto en la dirección de la organización.

Liderazgo transformacional:

Los líderes transformacionales apuestan por el cambio individual y del sistema, se preocupan por el desarrollo de las personas, y desafían al individuo a dejar de lado sus intereses personales para buscar el interés colectivo. Tiene efecto cascada.

Orientación:

Es la acción de guiar hacia un camino o norte con el fin de lograr los objetivos del equipo.

Motivación:

Es la energía que activa, y mantiene a las personas a actuar hacia metas y fines comunes.

Motivación inspiracional:

Es la habilidad para generar optimismo y fortaleza en los demás. Propicia la conciencia de sus seguidores sobre la existencia de metas que ambos comparten.

Objetivos:

Son los resultados que queremos lograr.

Participación e Involucramiento:

Es la capacidad que tiene el líder para incluir a sus colaboradores en aquellas decisiones que afectan directamente en el resultado final, generando compromisos y fidelidad con la organización.

Regulación:

Son los procesos de ajuste que el equipo desarrolla continuamente para avanzar en sus objetivos, resolviendo los conflictos que aparezcan o incluyendo elementos de mejora que aumenten su eficacia o impulsen su crecimiento.

CAPÍTULO III

VARIABLES E HIPÓTESIS

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis general

El liderazgo transformacional se relaciona de manera directa con los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a. La influencia idealizada se relaciona de manera directa con la identidad de los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021.
- b. La motivación inspiracional se relaciona de manera directa con la comunicación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021.

- c. La estimulación intelectual se relaciona de manera directa con la ejecución en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021.
- d. La consideración individualizada se relaciona de manera directa con la regulación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021.

3.2. VARIABLES

3.2.1. Identificación de variables

- a) Variable independiente:** Liderazgo transformacional
- b) Variable dependiente:** Trabajo en equipo.

3.2.2. Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	CÓDIGO
Liderazgo Transformacional	Estimula la conciencia de los seguidores, quienes aceptan y se comprometen con el logro de los objetivos organizacionales sobreponiendo los intereses colectivos a los personales.	Influencia idealizada.	El líder predica con el ejemplo.	Alto	(1)
			El líder se comunica todo el tiempo.	Medio	(2)
			El líder admite sus errores y reconoce sus limitaciones.	Bajo	(3)
		Motivación Inspiracional	El líder cumple sus promesas y compromisos		
			El líder confía en su equipo.		
			El líder pide feedback.		
		Estimulación Intelectual	El líder no tiene favoritos.		
			El líder trata a cada uno justamente		
			El líder demuestra respeto.		
		Consideración	El líder confronta la realidad.		
			El líder no promueve los chismes		

		Individualizada.	El líder escucha activamente. El líder actúa consistentemente. El líder contagia el entusiasmo. El líder delega tareas. El líder fomenta el desarrollo personal. El líder reconoce los logros. El líder crea vínculos personales. El líder motiva a cumplir objetivos. El líder realiza sesiones de lluvia de ideas. El líder propone retos y deja que los miembros de su equipo busquen su propia manera de resolverlos. El líder fomenta un ambiente libre en que los integrantes del grupo puedan		
--	--	-------------------------	---	--	--

	como grupo del resultado final obtenido.	Ejecución. Regulación.	Los mensajes son claros y precisos. Se expresan las opiniones y preferencias de forma asertiva. Se procura entender la postura de los otros. La expresión no verbal del Líder expresa empatía. Los integrantes del despacho ejecutan las acciones mediante las estrategias acordadas. Los integrantes del despacho determinan los objetivos. Los integrantes del despacho resuelven los conflictos suscitados. Los integrantes del despacho agregan mejoras que aumenten su eficacia o impulsen su crecimiento.		
--	--	--	---	--	--

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. TIPO DE ESTUDIO

Es básica, porque pretender adquirir nuevos conocimientos o incrementar los existentes sin considerar a la aplicación de aquellos como fin principal.

4.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Es correlacional pues a partir de los datos obtenidos de cada una de las variables se identificará el grado de vinculación entre las dos variables en estudio.

4.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene un diseño no experimental y es transversal, es post facto.

4.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

4.4.1. Población

Estuvo conformada por 150 personas, personal administrativo del sistema fiscal de todos los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna.

4.4.2. Muestra

Para estimar la muestra optima se recurrió a la fórmula propuesta por Cochran (1981).

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

Z = Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

e = Margen de error muestral 5%

p = Proporción de personal administrativo del sistema fiscal de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna que manifestaron que no había relación entre las variables de estudio (se asume P=0.5)

q = Proporción de personal administrativo del sistema fiscal de los despachos provincial del distrito fiscal de Tacna que manifestaron que había relación entre las variables de estudio. (se asume Q=0.5)

N = Población objeto de estudio.

Entonces, a un nivel de confianza del 95% y margen de error de 5% tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(150)}{(0.05)^2(150 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

n = 108 personas, personal administrativo del sistema fiscal de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna.

Las unidades que se analizaron fueron elegidas aleatoriamente para asegurar que cada elemento tuviera la misma probabilidad de ser elegido. Además, se utilizó como metodo de selección la tómbola.

El listado de la población fue proporcionado por la Delegación Administrativa del distrito fiscal de Tacna.

4.5. TÉCNICA E INSTRUMENTO

4.5.1. Técnica

Se empleó la encuesta

4.5.2. Instrumento

El instrumento empleado fue el cuestionario, en él se comprendió los indicadores de las dimensiones de cada variable, a fin de permitir la medición de la actuación de las variables en la realidad; se empleó una escala ordinal, para liderazgo transformacional, los ítems: alto, medio y bajo y para equipos de trabajo: deficiente, moderado y excelente.

Validez y Confiabilidad del instrumento

Validez

Los cuestionarios fueron validados por juicio de expertos.

Confiabilidad.

La confiabilidad de los cuestionarios se hizo mediante el estadístico Alfa Chronbach.

Liderazgo transformacional, obtuvo un Alfa Chronbach= 0,96 lo cual indica que existe una alta confiabilidad.

La confiabilidad para el instrumento de trabajo en equipo obtuvo un Alfa de Chronbach = 0,91.

4.6. PROCESAMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El investigador con tres entrevistadores de apoyo recolectó la información entrevistando a cada uno de los colaboradores que conforman la muestra. Se respondieron 29 preguntas para medir el liderazgo transformacional y 10 para trabajo en equipo, posteriormente se muestran los resultados en tablas y figuras correspondientes a cada dimensión de cada variable.

4.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para el procesamiento de los datos se procedió a su tabulación, es decir, se cuantificó y clasificó los datos según los indicadores y sus dimensiones, para ello se utilizó el software Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS v. 26), para luego presentar la información en organizadores visuales. Luego se continuó con la prueba de la hipótesis utilizando el coeficiente Rhod Spearman.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1. PRESENTACIÓN DE TABLAS Y CUADROS

Tabla 2

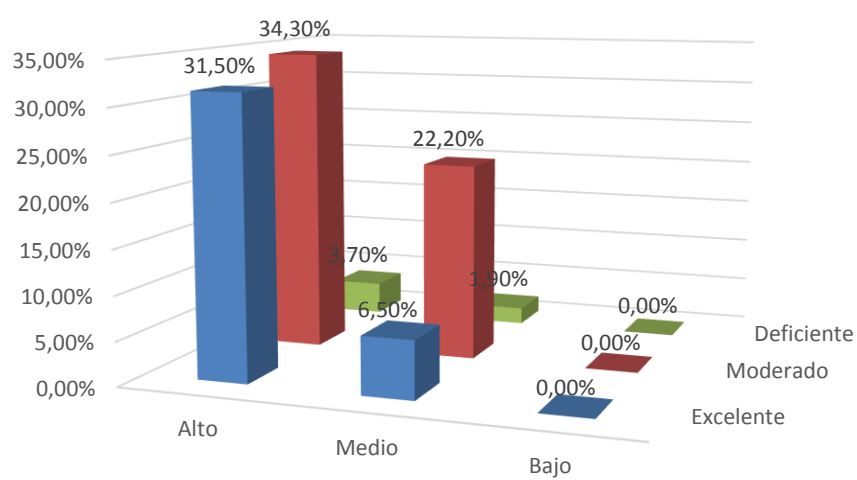
Influencia idealizada e identidad en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021

Influencia idealizada	Identidad						Total	
	Excelente		Moderado		Deficiente		Personal	%
	Personal	%	Personal	%	Personal	%		
Alto	34	31,5	37	34,3	4	3,7	75	69,4
Medio	7	6,5	24	22,2	2	1,9	33	30,6
Bajo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total	41	38,0	61	56,5	6	5,6	108	100,0

El 34,3% de personas, personal administrativo del sistema fiscal de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna, afirmaron tener un alto nivel de influencia idealizada y una moderada identidad en el trabajo en equipo, pero un menor porcentaje, 1.9%, de personas, personal administrativo del sistema fiscal de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna, tienen un mediano nivel de influencia individualizada y una deficiente identidad en el trabajo en equipo.

Figura 1

Influencia idealizada e identidad en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021



Fuente: Tabla 2.

Tabla 3

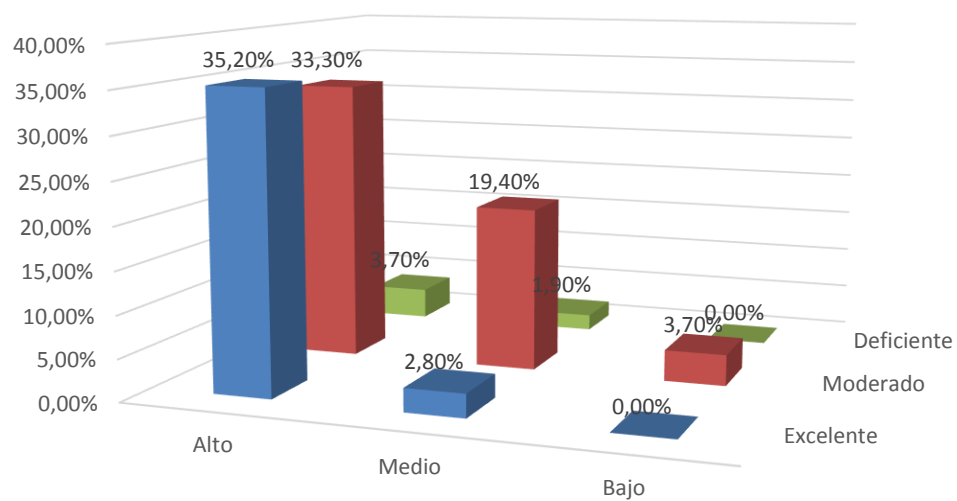
La motivación inspiracional y la comunicación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021

Motivación inspiracional	Comunicación						Total	
	Excelente		Moderado		Deficiente		Personal	%
	Personal	%	Personal	%	Personal	%		
Alto	38	35,2	36	33,3	4	3,7	78	72,2
Medio	3	2,8	21	19,4	2	1,9	26	24,1
Bajo	0	0,0	4	3,7	0	0,0	4	3,7
Total	41	38,0	61	56,5	6	5,6	108	100,0

El 35,2% de personas, personal administrativo del sistema fiscal de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna, afirmaron tener un alto nivel de motivación inspiracional y una excelente comunicación en los equipos de trabajo. Aunque, un menor porcentaje, 1,9%; de personas, personal administrativo del sistema fiscal de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna, tienen un mediano nivel de motivación inspiracional y una deficiente comunicación en los equipos de trabajo.

Figura 2

La motivación inspiracional y la comunicación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021



Fuente: Tabla 3.

Tabla 4

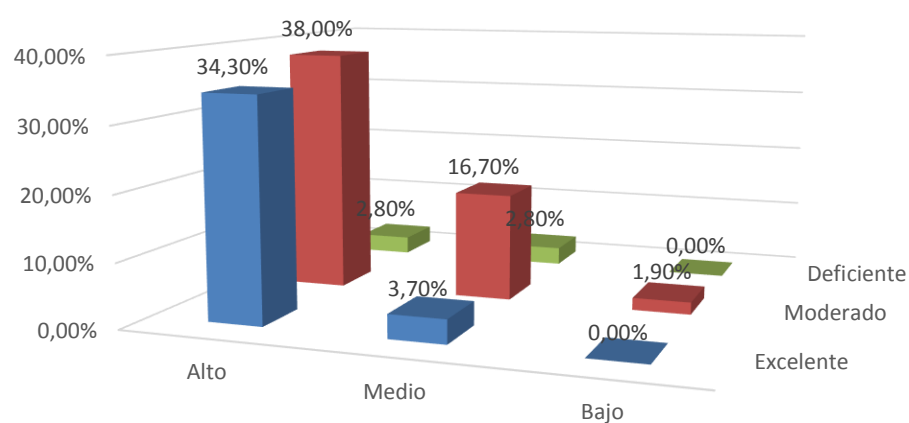
La estimulación intelectual y la ejecución en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021

Estimulación intelectual	Ejecución						Total	
	Excelente		Moderado		Deficiente		Personal	%
	Personal	%	Personal	%	Personal	%		
Alto	37	34,3	41	38,0	3	2,8	81	75,0
Medio	4	3,7	18	16,7	3	2,8	25	23,1
Bajo	0	0,0	2	1,9	0	0,0	2	1,9
Total	41	38,0	61	56,5	6	5,6	108	100,0

38,0% de personas, personal administrativo del sistema fiscal de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna, sostuvieron tener un alto nivel de estimulación intelectual y una moderada ejecución en los equipos de trabajo. No obstante, un menor porcentaje, 1,9%; de personas, personal administrativo del sistema fiscal de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna, tienen un bajo nivel de estimulación intelectual y una deficiente ejecución en el trabajo en equipo.

Figura 3

Influencia idealizada y la ejecución en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021



Fuente: Tabla 4.

Tabla 5

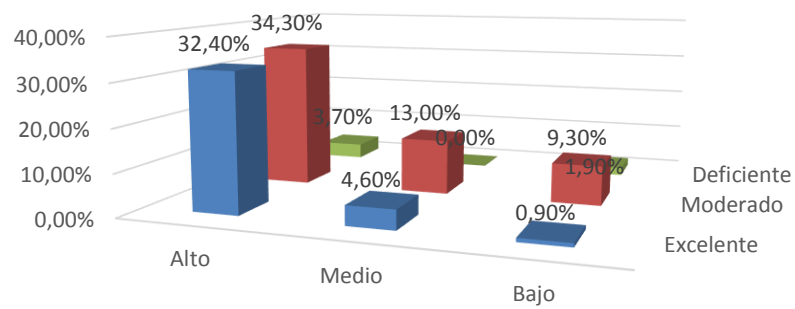
La consideración individualizada y la regulación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021

Consideración individualizada	Regulación						Total	
	Excelente		Moderado		Deficiente		Personal	%
	Personal	%	Personal	%	Personal	%		
Alto	35	32,4	37	34,3	4	3,7	76	70,4
Medio	5	4,6	14	13,0	0	0,0	19	17,6
Bajo	1	0,9	10	9,3	2	1,9	13	12,0
Total	41	38,0	61	56,5	6	5,6	108	100,0

34,3% de personas, personal administrativo del sistema fiscal de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna, afirmaron tener un alto nivel de consideración individualizada y una moderada regulación en los equipos de trabajo. No obstante, un menor porcentaje, 0,9%, de personas, personal administrativo del sistema fiscal de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna, tienen un bajo nivel de consideración individualizada y una excelente regulación en los equipos de trabajo.

Figura 4

La consideración individualizada y la regulación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021



Fuente: Tabla 5.

Tabla 6

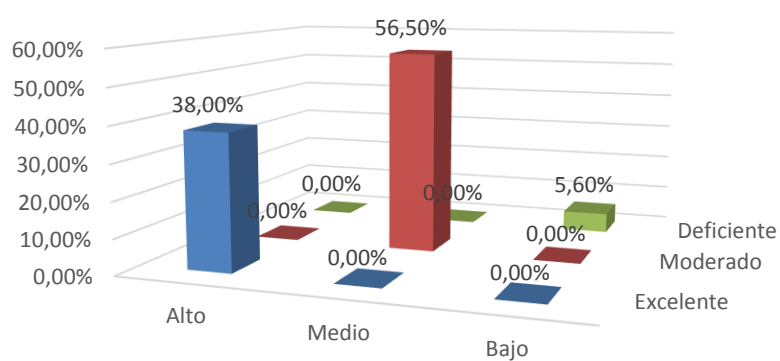
El liderazgo transformacional y los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021

Liderazgo transformacional	Trabajo en equipo						Total	
	Excelente		Moderado		Deficiente		Personal	%
	Personal	%	Personal	%	Personal	%		
Alto	41	38,0	0	0,0	0	0,0	41	38,0
Medio	0	0,0	61	56,5	0	0,0	61	56,5
Bajo	0	0,0	0	0,0	6	5,6	6	5,6
Total	41	38,0	61	56,5	6	5,6	108	100,0

El 38,0 % de personas, personal administrativo del sistema fiscal de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna, afirmaron tener un alto nivel de liderazgo transformacional y un excelente trabajo en equipo. No obstante, un menor porcentaje; 5,6 %, de personas, personal administrativo del sistema fiscal de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna, tienen un bajo nivel de liderazgo transformacional y un deficiente trabajo en equipo.

Figura 5

El liderazgo transformacional y los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021



Fuente: Tabla 6.

5.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis específica 1

Ho: La influencia idealizada no se relaciona de manera directa con la identidad de los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021

H₁: La influencia idealizada se relaciona de manera directa con la identidad de los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021

Tabla 7

Correlación entre influencia idealizada e identidad en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021

			influencia idealizada	Identidad
Rho de Spearman	Influencia idealizada	Coeficiente de correlación	1,000	0,283
		Sig. (bilateral)	.	0,003
		N	108	108
	Identidad	Coeficiente de correlación	0,283	1,000
		Sig. (bilateral)	0,003	.
		N	108	108

El grado de asociación entre la influencia idealizada e identidad en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021, determinado por el coeficiente de correlación de Spearman, $Rho = 0.283$; establece una baja relación entre las variables. Sin embargo, la prueba de hipótesis, mediante la Prueba t de significancia para el coeficiente de correlación de Spearman permitió establecer que la influencia idealizada se relaciona de manera directa con la identidad en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021 ($p = 0,003 < 0,05$).

Hipótesis específica 2

H_0 : La motivación inspiracional no se relaciona de manera directa con la comunicación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021

H_1 : La motivación inspiracional se relaciona de manera directa con la comunicación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021

Tabla 8

Correlación entre la motivación inspiracional y la comunicación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021

		motivación inspiracional	Comunicación
Rho de Spearman	motivación inspiracional	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	108
	Comunicación	Coefficiente de correlación	0,351**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	108

El grado de asociación entre la motivación inspiracional y la comunicación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021, determinado por el coeficiente de correlación de Spearman, $Rho=0.351$; establece una baja relación entre las variables. Sin embargo, la prueba de hipótesis, mediante la Prueba t de significancia para el coeficiente de correlación de Spearman permitió establecer que la motivación inspiracional se relaciona de manera directa con la comunicación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021 ($p=0,000<0,05$).

Hipótesis específica 3

Ho: La estimulación intelectual no se relaciona de manera directa con la ejecución en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021

H₁: La estimulación intelectual se relaciona de manera directa con la ejecución en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021

Tabla 9

Correlación entre estimulación intelectual y la ejecución en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021

			Estimulación intelectual	Ejecución
Rho de Spearman	Estimulación intelectual	Coeficiente de correlación	1,000	0,278
		Sig. (bilateral)	.	0,004
		N	108	108
	Ejecución	Coeficiente de correlación	0,278	1,000
		Sig. (bilateral)	0,004	.
		N	108	108

El grado de asociación entre la estimulación intelectual y ejecución en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021, determinado por el coeficiente de correlación de Spearman, $Rho = 0.278$; establece una baja relación entre las variables. Sin embargo, la prueba de hipótesis, mediante la Prueba t de significancia para el coeficiente de correlación de Spearman permitió establecer que la estimulación intelectual se relaciona de manera directa con la ejecución en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021 ($p = 0,004 < 0,05$).

Hipótesis específica 4

H₀: La consideración individualizada no se relaciona de manera directa con la regulación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021

H₁: La consideración individualizada se relaciona de manera directa con la regulación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021

Tabla 10

Correlación entre consideración individualizada y la regulación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021

			Consideración individualizada	Regulación
Rho de Spearman	Consideración individualizada	Coeficiente de correlación	1,000	0,246
		Sig. (bilateral)	.	0,010
		N	108	108
	Regulación	Coeficiente de correlación	0,246	1,000
		Sig. (bilateral)	0,010	.
		N	108	108

El grado de asociación entre la consideración individualizada y regulación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021, determinado por para el coeficiente de correlación de Spearman, $Rho = 0,246$; establece una baja relación entre las variables. Sin embargo, la prueba de hipótesis, mediante la Prueba t de significancia para el coeficiente de correlación de Spearman permitió establecer que la consideración individualizada se relaciona de manera directa con la regulación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021 ($p = 0,010 < 0,05$).

Hipótesis general

Ho: El liderazgo transformacional no se relaciona de manera directa con los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021.

H₁: El liderazgo transformacional se relaciona de manera directa con los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021.

Tabla 11

Correlación entre el liderazgo transformacional y los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021

		Liderazgo transformacional	Equipos de trabajo
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	108
	Equipos de trabajo	Coeficiente de correlación	0,501
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	108

El grado de asociación entre el liderazgo transformacional y los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021, determinado por para el coeficiente de correlación de Spearman, $Rho = 0,501$; establece una moderada relación entre las variables. Sin embargo, la prueba de hipótesis, mediante la Prueba t de significancia para el coeficiente de correlación de Spearman permitió establecer que el liderazgo transformacional se relaciona de manera directa con los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021 ($p = 0,000 < 0,05$).

CONCLUSIONES

Primera

El análisis de los datos permitió determinar que la influencia idealizada se relaciona de manera directa con la identidad de los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021 ($p=0,003 < 0,05$).

Segunda

Se ha determinado que la motivación inspiracional se relaciona de manera directa con la comunicación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021 ($p=0,000 < 0,05$).

Tercera

Se ha determinado que la estimulación intelectual se relaciona de manera directa con la ejecución en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021 ($p=0,004 < 0,05$).

Cuarta

Se ha determinado que la consideración individualizada se relaciona de manera directa con la regulación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021 ($p=0,010<0,05$).

Quinta

En conclusión, se ha determinado que el liderazgo transformacional se relaciona de manera directa con los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021 ($p=0,000 < 0,05$).

RECOMENDACIONES

Primera.

Aplicar planes de capacitación en liderazgo transformacional y actualizar el tema periódicamente mediante cursos, talleres, reuniones periódicas que combinan elementos de formación y motivación.

Segunda.

Elaborar guías infográficas de Liderazgo Transformacional para instalar competencias en personal con mando tales como comunicación, relaciones humanas, servicio al cliente, trabajo en equipo, planeación estratégica, motivación, calidad de vida, administración del tiempo, etc.

Tercera.

Establecer en consenso planes de acción para la gestión cotidiana y la gestión humana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta (2013). *Dirigir: Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones.*

Madrid: ESIC Editorial.

Agüera Ibáñez, E. (2004). *Liderazgo y compromiso social.* México: Benemérita

Universidad Autónoma de Puebla.

Aguilar, J. y Vargas, J. (2010) “*Trabajo en equipo*” Asociación Oaxaqueña de

Psicología A.C. Calzada Madero 1304, Centro Oaxaca de Juárez, Oaxaca, México. C.P. 68000. P. 142-148.

C. Alcover, R. Rico y F. Gil, “*Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles*”,

Papeles del Psicólogo, pp. 7-16, 2011. [En línea]. Disponible en:

<http://www.redalyc.org/html/778/77817210002/>

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New

York:Free Press.

Bass, B., Avolio,B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through*

Transformational Leadership. London-New Delhi: Thousand Oaks.

Bennis, W., y Nanus, B. (1985). *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*.

Bogotá: Editorial Norma S.A.

Burns, James M. (1978), *Leadership*. Harper y Row, New York.

Cortese Management, A. (2009). *Trabajo en equipo: descubriendo el talento colectivo*. Obtenido de http://jvegadonoso.blogspot.com/2009/11/trabajo-en-equipo-descubriendo_el_06.html

Chiavenato, I. (2001). *Administración: proceso administrativo*. 3ra. ed. Bogotá: McGraw Hill-Interamericana, S.A.

Daft. R.L. (2015). *The leadership experience*. 6ta. Ed. Stamford: Cengage Learning.

Duribe Mañueco, J.L (2004). *Un modelo de gestión por competencias: lecciones aprendidas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Fainstein Héctor. (1997). *Técnicas de trabajo en equipo*. Editorial Prentice Hall. México. VII Edición.

Fernández, M., y Quinteros, N. (2017). *Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos*. Revista Venezolana de Gerencia, 56-74.

Fischman, D. (2005) *El líder transformador I*. Lima: Orbis Ventures S.A.C.

Gibb, C.A. (1969). *Los principios y rasgos del liderazgo*. Bogotá: Instituto interamericano de ciencias agrícolas OEA.

Gómez y Acosta. (2003). *Acerca del trabajo en grupos o equipos*. Acimed, 11(6), Recuperado de <http://eprints.rclis.org/5035/1/acerca.pdf>

Guerrero, A. (2009). *Las claves para el trabajo en equipo*. Revista digital para profesionales de la enseñanza. (3). Obtenido de <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd5076.pdf>

Hemphill, John y Coons, Alvin (1957), *Development of the Leader Behavior Description Questionnaire*, In Stogdill, R y Coons A (Eds), *Leader Behavior: It's Description y Measurement* (Research Monograph N.88) Columbus, Ohio State University, Bureau of Business Research.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.

House, R., y Woycke, J. (1991). *Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of leader Effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 364-396.

Howieson, B. y Hodges, J. (2014). *Public and third sector leadership: experience speaks*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Katz, D. y Kahn, R. (1986). *Psicología Social de la Organizaciones*. México: Trillas.

Katzenbach y Smith. (1996). *El comportamiento humano en el trabajo*. Editorial McGraw-Hill. México. V Edición.

Kirkpatrick, S. y Locke, E. (1996). *Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes*. American Psychological Association, 36-51.

Kotter, J.P. (1990) *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.

Lussier R y Achua C. (2005). *Liderazgo, Teoría. Aplicación. Desarrollo de Habilidades*. México: Thomson Learning. 2ª edición.

McGregor, D. (2006). *The human side of Enterprise*. New York: McGraw Hill Professional.

Meyer, P.J. y Slechta, R. (2004). *Los 5 pilares del liderazgo: fundamentos sólidos para el liderazgo*. Texas: Editorial Peniel.

Navarro, P. (2009) *Lo que se saben de los mejores MBA*. (C. Ganzinelli, Trad.) Barcelona, España: Profit Editorial.

Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. California: SAGE Publications, Inc.

Palomo, M.T. (2014). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* 8va. Ed. Madrid: ESIC Editorial.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S.B., Moorman, r.H., y Fetter, R. (1990). *Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. The Leadership Quarterly, 107-142.

Robbins, S.P., y DeCenzo, D.A. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. 3ra ed. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Sánchez, J. (2002) *Psicología de los grupos*. Madrid: Mc Graw Hill/ Interamericana.

Toro Suarez, L. Y. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Recuperado de. Bogota DC: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf>

Torrelles, C. (2011). *Eina d'avaluació de la competència de treball en equip*. Tesis doctoral (trabajo inédito).

Vroom, V.H., y Jago, A.G. (1988). *The new leadership: managing participation in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (6ta. Ed). Madrid: Pearson Educación, S.A.

Zorrilla, Arena Santiago (1993). *En Introducción a la Metodología de la Investigación*. Editorial Aguilar León: México.

ANEXOS

ANEXO 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “Liderazgo transformacional y su relación con los equipos de trabajo de los despachos provinciales de la Fiscalía Penal Corporativa de Tacna durante el 2021”

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
Pregunta general ¿Cuál es la relación entre liderazgo transformacional y equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021?	Objetivo general Determinar la relación entre liderazgo transformacional y equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021.	Hipótesis general El liderazgo transformacional se relaciona de manera directa con los equipos de trabajo en los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021.	Liderazgo Transformacional	Tipo de Investigación: Básica Diseño de la investigación: No experimental, transaccional, ex post facto. Nivel: Correlacional Población: 150 personas. Muestra: <i>Probabilística.</i> <i>Tamaño:</i> 108 personas. <i>Elección:</i> Tómbola. Técnica: Encuesta.
Problemas secundarios ¿Cuál es la relación entre influencia idealizada e identidad en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021? ¿Cuál es la relación entre motivación inspiracional y comunicación en los equipos de trabajo de los despachos	Objetivos específicos Identificar la relación entre influencia idealizada e identidad en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021. Identificar la relación entre motivación inspiracional y comunicación en los equipos de trabajo de los despachos	Hipótesis específicas La influencia idealizada se relaciona de manera directa con la identidad de los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna en el 2021. La motivación inspiracional se relaciona de manera directa con la comunicación en los equipos de trabajo de los despachos	Trabajo en equipo	

provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021? ¿Cuál es la relación entre estimulación intelectual y ejecución en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021 ¿Cuál es la relación entre consideración individualizada y regulación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021?	provinciales del distrito fiscal durante Tacna en el 2021. Identificar la relación entre estimulación intelectual y ejecución en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021. Identificar la relación entre consideración individualizada y regulación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021.	provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021. La estimulación intelectual se relaciona de manera directa con la ejecución en los equipos de trabajo de los despachos provinciales de la Fiscalía Penal Corporativa de Tacna durante el 2021. La consideración individualizada se relaciona de manera directa con la regulación en los equipos de trabajo de los despachos provinciales del distrito fiscal de Tacna durante el 2021.	Instrumento: Cuestionario. <i>Validez:</i> Juicio de Expertos Confiabilidad: Cálculo de alfa Gronbach. Prueba piloto. Recolección de datos: Encuesta por medios electrónicos. Análisis e Interpretación de datos: Computarizado. Tabulación. Organizadores Visuales. Interpretación. Muestreo de Frecuencias de $>$ y $<$ valor. Pruebas de Hipótesis.
--	---	--	---

ANEXO 02

CUESTIONARIO

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

CUESTIONARIO “LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL”

Estimado servidor del Ministerio Público- distrito fiscal de Tacna, las siguientes aseveraciones pretenden medir el liderazgo transformacional existente en la entidad; **Debe entender como líder al Fiscal Provincial.** Marque con una “X” en base a las siguientes opciones:

- A = Alto
- B = Medio
- C = Bajo

Despacho Fiscal:

Nro.	PREGUNTAS	A	B	C
	INFLUENCIA IDEALIZADA			
1	El líder predica con el ejemplo			
2	El líder se comunica todo el tiempo			
3	El líder admite sus errores y reconoce sus limitaciones			
4	El líder cumple sus promesas y compromisos			
5	El líder confía en su equipo.			
6	El líder pide feedback.			
7	El líder no tiene favoritos.			
8	El líder trata a cada uno justamente			
9	El líder demuestra respeto.			
10	El líder confronta la realidad.			
11	El líder no promueve los chismes.			
12	El líder antepone el éxito del equipo al suyo			
13	El líder escucha activamente			
14	El líder actúa consistentemente			
	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL			
15	El líder contagia entusiasmo.			

16	El líder delega tareas.			
17	El líder fomenta el desarrollo personal.			
18	El líder reconoce los logros.			
19	El líder crea vínculos personales.			
20	El líder motiva a cumplir los objetivos.			
	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL			
21	El líder realiza sesiones de lluvia de ideas.			
22	El líder propone retos y deja que los miembros de su equipo busquen su propia manera de resolverlos.			
23	El líder fomenta un ambiente libre en que los integrantes del grupo puedan expresar sus ideas sin temor.			
24	El líder anima a pensar fuera del marco.			
25	El líder fomenta un ambiente de trabajo abierto y creativo.			
26	El líder fomenta el aprendizaje continuo.			
	CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA			
27	El líder muestra interés en su colaborador como persona y no solo como empleado.			
28	El líder ayuda a su colaborador a conectar su propósito personal con el laboral.			
29	El líder le sugiere estrategias para mejorar su trabajo.			

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 03

CUESTIONARIO “TRABAJO EN EQUIPO”

CUESTIONARIO “TRABAJO EN EQUIPO”

Estimado servidor del Ministerio Público- distrito fiscal de Tacna, las siguientes aseveraciones pretenden medir el liderazgo transformacional existente en la entidad; **Debe entender como líder al Fiscal Provincial**. Marque con una “X” en base a las siguientes opciones:

A = Excelente

B = Moderado

C = Suficiente:

Nro.	PREGUNTAS	A	B	C
	IDENTIDAD			
1	El líder anima a sus colaboradores a verse como mutuamente responsables de los resultados.			
	COMUNICACIÓN			
2	Se presta atención al mensaje del emisor			
3	Los mensajes son claros y precisos			
4	Se expresan las opiniones y preferencias de forma asertiva.			
5	Se procura entender la postura de los otros.			
6	La expresión no verbal del Líder expresa empatía.			
	EJECUCIÓN			
7	Los miembros del equipo ponen en práctica las acciones y las estrategias de acuerdo con los objetivos acordados.			
8	El equipo determina los objetivos.			
	REGULACIÓN			
9	El equipo resuelve los conflictos surgidos			
10	El equipo incorpora elementos de mejora que incrementen su eficacia o impulsen su crecimiento.			

ANEXO 04

INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS

INFORME DE JUCIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

1.1 APELLIDOS Y NOMBRES:

1.2 GRADO ACADÉMICO:

1.3 INSTITUCIÓN QUE LABORA:

1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO:

1.8 NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

1.9 CRITERIO DE APLICABILIDAD:

a) De 01 a 09: (No válido, reformular)

b) De 10 a 12: (No válido, modificar)

c) De 12 a 15: (Válido, mejorar)

d) De 15 a 18: (Válido, precisar)

e) De 18 a 20: (Válido, aplicar)

II. ASPECTOS A EVALUAR:

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVO S	Deficient e (01-09)	Regular (10- 12)	Bueno (12-15)	Muy bueno (15-18)	Excelente (18-20)
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					
OBJETIVIDAD	Esta formulado con conductas observables.					

ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					
ORGANIZACION	Existe organización y lógica.					
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de estudio.					
	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio.					
CONSISTENCIA	Entre las variables, dimensiones y variables					
COHERENCIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					
METODOLOGIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías					
CONVENIENCIA						

SUB TOTAL						
TOTAL						

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.4):

.....

VALORACIÓN CUALITATIVA:

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Lugar y fecha:

Firma y Post Firma del experto

DNI.....

JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1 APELLIDOS Y NOBRES : Chengwayen Rospiagliosi Juan Antonio
 1.2 GRADO ACADÉMICO : Magister en Administración y Dirección de Empresas
 1.3 INSTITUCIÓN QUE LABORA : Independiente
 1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN : "Eiderazgo Transformacional y su relación con los equipos de trabajo del 195. Alcapurines. Provincias del Distrito Fiscal de Tacna durante el 2021"
 1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO : MARIA EDNA ROMERO RIOS
 1.8 NOMBRE DEL INSTRUMENTO : "Eiderazgo Transformacional"
 1.9 CRITERIO DE APLICABILIDAD:
 a) De 01 a 09: (No válido, reformular) b) De 10 a 12: (No válido, modificar)
 c) De 12 a 15: (Válido, mejorar) d) De 15 a 18: (Válido, precisar)
 e) De 18 a 20: (Válido, aplicar)

II. ASPECTOS A EVALUAR:

INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente (01-09) 01	Regular (10-12) 02	Bueno (12-15) 03	Muy Bueno (15-18) 04	Excelente (18-20) 05
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta formulado con conductas observables					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe Organización y Lógica					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				✓	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de estudio					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en el aspecto refieren científico y del tema de estudio					✓
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones y variables					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio					✓
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías					✓
SUB TOTAL					4	45
TOTAL						49

VALORACION CAUNTITATIVA (total x 0.4) : 19.6

VALORACION CUALITATIVA

OPINION DE APLICABILIDAD

Lugar y fecha: Tacna, 22 de Noviembre 2021

VALIDO
Aplica
 Firma y Post Firma del experto
 DNI: 29662976
Juan A Chengwayen Rospiagliosi

JURICO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES : Quirce Carr, Deysir Jonathan
 1.2 GRADO ACADÉMICO : Maestro en Ciencias Contabilidad-Auditoría
 1.3 INSTITUCIÓN QUE LABORA : Electrosur
 1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN : "Efectividad Transformacional y su relación con los Equipos de Trabajo"
 1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO : MARIA EDNA ROMERO RIVERA
 1.6 NOMBRE DEL INSTRUMENTO : "Efectividad Transformacional"
 1.7 CRITERIO DE APLICABILIDAD:
 a) De 01 a 09: (No válido, reformular) b) De 10 a 12: (No válido, modificar)
 c) De 12 a 15: (Válido, mejorar) d) De 15 a 18: (Válido, precisar)
 e) De 18 a 20: (Válido, aplicar)

II. ASPECTOS A EVALUAR:

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente (01-09) 01	Regular (10-12) 02	Buena (12-15) 03	Muy Buena (15-18) 04	Excelente (18-20) 05
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta formulado con conductas observables					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe Organización y Lógica					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				✓	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de estudio					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio					✓
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones y variables					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio				✓	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías					✓
SUB TOTAL					8	40
TOTAL						48

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.4) : 19.2

VALORACIÓN CUALITATIVA : VALIDO

OPINIÓN DE APLICABILIDAD : APLICAR

Lugar y fecha : Tacna, 22 de Noviembre 2021

Firma y Post Firma del experto

DNI : 85602397

Quirce Carr, Deysir Jonathan

JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1 APELLIDOS Y NOBRES : Quirós Gutiérrez, Richar Reynaldo
- 1.2 GRADO ACADÉMICO : Magister en Gerencia Pública
- 1.3 INSTITUCION QUE LABORA : Dirección Regional de Educación Tarma (DRET)
- 1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN : El liderazgo transformacional y su relación con los equipos de trabajo de los docentes, investigadores del Distrito Fiscal de Tarma durante el 2021
- 1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO : MARIA EDNA ROMERO PIÑOS
- 1.8 NOMBRE DEL INSTRUMENTO : "Liderazgo Transformacional"
- 1.9 CRITERIO DE APLICABILIDAD:
a) De 01 a 09: (No válido, reformular) b) De 10 a 12: (No válido, modificar)
c) De 12 a 15: (Válido, mejorar) d) De 15 a 18: (Válido, precisar)
e) De 18 a 20: (Válido, aplicar)

II. ASPECTOS A EVALUAR:

INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CANTITATIVOS	Deficiente (01-09) 01	Regular (10-12) 02	Bueno (12-15) 03	Muy Bueno (15-18) 04	Excelente (18-20) 05
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta formulado con conductas observables					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					✓
4. ORGANIZACION	Existe Organización y Lógica					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de estudio					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio					✓
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones y variables					✓
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio				✓	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías				✓	
SUB TOTAL					8	40
TOTAL						48

VALORACION CANTITATIVA (total x 0.4) : 19.2

VALORACION CUALITATIVA : VALIDO

OPINION DE APLICABILIDAD : Aplicar

Lugar y fecha: Tarma, 22 de Noviembre 2021

Firma y Post Firma del experto

DNI: 00791965

Richar Reynaldo Quirós Gutiérrez

JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES: Chaguanes Rospiñasi, Juan Antonio
 1.2 GRADO ACADÉMICO: Magister en Administración y Dirección de Empresas
 1.3 INSTITUCIÓN QUE LABORA: Independiente
 1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Investigación Transaccional y Subsecuente en los equipos de trabajo de las Instituciones de Investigación del Distrito Social de
 1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO: María Elena Espinoza Flores
 1.6 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Trabajo en Equipo
 1.7 CRITERIO DE APLICABILIDAD:
 a) De 01 a 09: (No válido, reformular) b) De 10 a 12: (No válido, modificar)
 c) De 13 a 15: (Válido, mejorar) d) De 16 a 18: (Válido, precisar)
 e) De 19 a 20: (Válido, aplicar)

II. ASPECTOS A EVALUAR:

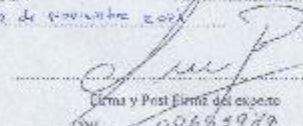
INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		(01-09) 01	(10-12) 02	(13-15) 03	(16-18) 04	(19-20) 05
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					✓
2. OBJETIVIDAD	Está formulado con conductas observables					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existen Organización y Lógica					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				✓	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de estudio					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio					✓
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones y variables					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio					✓
10. CONVENIENCIA	Guía nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías					✓
SUB TOTAL					4	4.5
TOTAL						4.7

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.4): 1.88

VALORACIÓN CUALITATIVA

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicar

Lugar y fecha: Tarma, 22 de noviembre 2004


 Firma y Post. Fianza del experto
Juan A. Chaguanes Rospiñasi

JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES : Quispe Cari, Deybi Jonathan
- 1.2 GRADO ACADEMICO : Maestro en Ciencias Contabilidad Auditoria
- 1.3 INSTITUCION QUE LABORA : Electroser
- 1.4 TITULO DE LA INVESTIGACION : El proceso de implementación y su relación en los equipos de trabajo de las Organizaciones Privadas del Distrito Fiscal de Tarma durante el 2021
- 1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO : MARIA EDNA ROMERO RIOS
- 1.6 NOMBRE DEL INSTRUMENTO : "Trabajo en Equipo"
- 1.9 CRITERIO DE APLICABILIDAD:
- a) De 01 a 09: (No válido, reformular) b) De 10 a 12: (No válido, modificar)
- c) De 12 a 15: (Válido, mejorar) d) De 15 a 18: (Válido, precisar)
- e) De 18 a 20: (Válido, aplicar)

II. ASPECTOS A EVALUAR:

INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS C/ANTITATIVOS	Deficiente (01-09) 01	Regular (10-12) 02	Bueno (12-15) 03	Muy Bueno (15-18) 04	Excelente (18-20) 05
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta formulado con conclusiones observables					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					✓
4. ORGANIZACION	Existe Organización y Lógica					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				✓	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de estudio					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio					✓
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones y variables					✓
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio					✓
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías				✓	
SUB TOTAL					8	40
TOTAL						48

VALORACION CAUNTITATIVA (total x 0.4) : 19.2

VALORACION CUALITATIVA : VALIDO

OPINION DE APLICABILIDAD : APLICAR

Lugar y fecha: Tarma, 23 de noviembre del 2021


DEYBI J. QUISPE-CARI
 CONTADOR PUBLICO
 ESTAT. N.º 19486 del experto
 DNI. 88602092
Quispe Cari Deybi Jonathan

JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES: Quiroz Gómez, Richas Reynaldo
 1.2 GRADO ACADÉMICO: Magister en Gerencia Pública
 1.3 INSTITUCIÓN QUE ELABORA: Dirección Regional de Educación Tarma (DRET)
 1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Proceso Transaccional y su relación con los Equipos de Trabajo de las Unidades Ejecutivas del Distrito de Tarma
 1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO: María Elena Romero Ruiz, docente de Tarma
 1.6 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Trabajo en Equipo
 1.7 CRITERIO DE APLICABILIDAD:
 a) De 01 a 09: (No válido, reformular) b) De 10 a 12: (No válido, modificar)
 c) De 13 a 15: (Válido, mejorar) d) De 16 a 18: (Válido, precisar)
 e) De 19 a 20: (Válido, aplicar)

II. ASPECTOS A EVALUAR:

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		(01-09) 01	(10-12) 02	(13-15) 03	(16-18) 04	(19-20) 05
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					✓
2. OBJETIVIDAD	Está formulado con conductas observables					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe Organización y Logros					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de estudio					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio					✓
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones y variables					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio				✓	✓
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías				✓	
SUB TOTAL					8	40
TOTAL						48

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.4):

VALORACIÓN CUALITATIVA:

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Lugar y fecha: Tarma, 22 de agosto de 2023

Firma y Post Firma del experto

DNI: 0049173

Richas Reynaldo Quiroz Gómez

ANEXO N° 5

CONFIABILIDAD

CONFIABILIDAD

VARIABLE “LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL”

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.906	29

VARIABLE “EQUIPO DE TRABAJO”

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.933	10