



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

**Liderazgo Organizacional en trabajadores de una unidad minera  
de Pasco, 2022**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Licenciada en Psicología

**AUTORA:**

Feijoo Galiano, Mercedes Priscilia (ORCID: 0000-0002-4072-6426)

**ASESOR:**

Dr. García García, Eddy Eugenio (ORCID: 0000-0003-3267-6980)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Desarrollo organizacional

**LÍNEA DE ACCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA - PERÚ

2022

## **Dedicatoria**

A mi amado padre que está en el cielo, el cual con su gran amor y esfuerzo hizo posible que pueda estudiar una carrera profesional, a mi madre que está conmigo y quien con su apoyo y amor incondicional puedo seguir adelante y por último a mi querida tía, quien en esta última etapa ha hecho posible que realice mi titulación con su gran cariño y apoyo, muchas gracias.

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer infinitamente a una amiga muy especial, quien me ayudó en este proceso de trabajo; a mi asesor por su orientación y enseñanza y en general a todo aquel que me inspiró a seguir adelante y no desistir en este tiempo de preparación, los tengo en mi mente.

Agradezco a la vida por tener el privilegio de decir, sí se pudo.

## Índice de contenidos

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	13
3.1. Tipo y diseño de investigación	13
3.2. Variables y operacionalización	13
3.3. Población, muestra y muestreo	14
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
3.5. Procedimientos	15
3.6. Método de análisis de datos	16
3.7. Aspectos éticos	16
IV. RESULTADOS	17
V. DISCUSIÓN	21
VI. CONCLUSIONES	24
VII. RECOMENDACIONES	25
REFERENCIAS	26
ANEXOS	32

## Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Nivel de liderazgo organizacional en trabajadores	17
Tabla 2	Nivel de liderazgo transformacional en trabajadores	18
Tabla 3	Nivel de liderazgo transaccional en trabajadores	19
Tabla 4	Nivel de liderazgo laissez faire en trabajadores	20
Tabla 5	Nivel de liderazgo organizacional según sexo en trabajadores	21
Tabla 6	Nivel de liderazgo organizacional según edad en trabajadores	22

## Resumen

El estudio tuvo como objetivo determinar el nivel de liderazgo organizacional en los trabajadores de una unidad minera de Pasco, 2022. La investigación fue de tipo básica, enfoque cuantitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental y transversal; la muestra estuvo conformada por 165 trabajadores y el instrumento utilizado fue el Questionnaire Multifactor Leadership Short de Bass Avolio (2000), validado en Perú por Ríos y Fernández (2018). En los resultados se evidenció que, el 41,2% de los trabajadores presentaron nivel medio de liderazgo organizacional, el 32,7% nivel bajo y el 26,1% nivel alto; además en las dimensiones del liderazgo transformacional predomina el nivel medio con un 40,6%, en liderazgo transaccional nivel medio con un 38,8% y en el liderazgo laissez faire nivel medio con un 55,2%. Se concluye que, en los trabajadores de la unidad minera, existe un predominio del nivel medio de liderazgo, en el cual se incluyen el estilo transformacional, transaccional y laissez- faire, este tipo de liderazgo es una característica que sobresale en los colaboradores de la organización y son los que orientan los objetivos.

**Palabras clave:** liderazgo organizacional, transformacional, transaccional, laissez faire, trabajadores

## **Abstract**

The objective of the study was to determine the level of organizational leadership in the workers of a mining unit in Pasco, 2022. The research was basic, quantitative approach, descriptive level, non-experimental and cross-sectional design; the sample consisted of 165 workers and the instrument used was the Questionnaire Multifactor Leadership Short by Bass Avolio (2000), validated in Peru by Ríos and Fernández (2018). The results showed that 41.2% of the workers presented a medium level of organizational leadership, 32.7% low level and 26.1% high level; In addition, in the dimensions of transformational leadership, the medium level predominates with 40.6%, in transactional leadership, medium level with 38.8%, and in laissez faire leadership, medium level with 55.2%. It is concluded that, in the workers of the mining unit, there is a predominance of the average level of leadership, which includes the transformational, transactional and laissez-faire style, this type of leadership is a characteristic that stands out in the collaborators of the mining unit. organization and are the ones that guide the objectives.

**Keywords:** leadership styles, transformational, transactional, laissez faire, workers

## I. INTRODUCCIÓN

A propósito de la pandemia por COVID-19, las organizaciones han evidenciado agilidad, resiliencia, capacidad y poder de convocatoria; han tenido que asumir el liderazgo ante la crisis, para la recuperación económica, de los mercados laborales, en las políticas y desafíos, en la gestión del riesgo, reputación y a los nuevos servicios (Organización Internacional del Trabajo, OIT, 2020).

El Foro Económico Mundial reveló, deficiencias en el liderazgo, siendo así que, de 1,767 interrogados, el 86% manifiesta que se hallan en una dificultad de liderazgo; otros revelan que las prácticas de liderazgo son insuficientes para recompensar las necesidades del presente y futuro (Valuexperience Community Manager, 2017). Asimismo, los estudios revelan que hay una disminución en la fuerza de liderazgo empresarial, lo que muestra una constante preocupación en los administradores del talento humano, dentro de los factores de escasez, envuelve la jubilación de los mejores cuadros, el proceso de reclutamiento, las modificaciones el trabajo y los problemas en las empresas para elegir y reclutar a los líderes.

Los líderes empresariales, están estimulando una serie de medidas para la recuperación económica y al mismo tiempo planificando el futuro, tal es el caso de Noruega, Dinamarca, Irlanda, Italia, Bélgica y España, quienes han implementado una serie de medidas para aminorar el impacto de la COVID-19 y tratar de recuperar la economía, se está impulsando la inversión del estado, la infraestructura, así como medidas para fortalecer la liquidez, fomentar la competitividad y el mercado laboral, la economía verde, el apoyo a la digitalización, hacia las Pyme, entre otras medidas (OIT, 2020); una de las preocupaciones de los líderes es el empleo de los jóvenes que ha sido una iniciativa mundial para el empleo decente donde a partir de una encuesta mundial, se recabaron más de 12,600 opiniones de jóvenes de 18 a 34 años, de 112 países; dichos datos revelaron que de cada seis jóvenes uno había dejado de trabajar por la COVID-19. Las consecuencias son graves para aquellos que poseen poca experiencia en el trabajo, cuyos trabajos son principalmente como auxiliares administrativos de ventas o servicios, en este grupo de afectados prevalece también las mujeres, según la (OIT, 2020).



Por su parte la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) el liderazgo en estas condiciones debe refundarse y encontrar el equilibrio entre la mentoría y la retroalimentación; con la finalidad de buscar equipos con creatividad y buen desempeño, así mismo para poder acompañar a los colaboradores en el proceso productivo y desarrollo personal. Muchos estudios dan muestras que el liderazgo, es parte fundamental y estratégico para la prevención y disminución de la siniestralidad (riesgos y enfermedades laborales), así mismo se permite establecer que un tipo de liderazgo transformacional mejora la calidad de vida laboral de sus empleados, facilita el trabajo en equipo, mejora el compromiso y la cultura organizacional.

Las organizaciones del mundo tienen muchos años que vienen impulsando una serie de programas de liderazgo intelectual para el trabajo, con el fin que las empresas y las economías se puedan recuperar de la crisis producida por la COVID-19, tienen que evolucionar hacia otros modelos de empresas, a la automatización, a las necesidades y nuevas competencias, así como a las expectativas de los empleados; en esta crisis, han surgido con mayor fuerza, la automatización, los chatbots y los robot y existe la probabilidad que continúen en la pospandemia; éstas y otras iniciativas y decisiones, serán parte de los nuevos liderazgos en el futuro; sin embargo el 83% de los trabajadores en el mundo, se sienten preocupados por la automatización porque reduce las posibilidades de puestos laborales (OIT, 2020).

Coetzer (2017), manifiesta que algo más de 900 trabajadores de minería, (89%) manifestaron que el sistema de mentoría es muy importante para mantenerse un largo plazo en la organización, además de una buena comunicación, cultivar el talento, el aprender de los errores, las amistades, la paciencia, la experiencia práctica y un trabajo fuerte; son algunas de las características de los líderes que tienen éxitos en la industria minera.

Varios estudios a nivel internacional resaltan el valor importante y estratégico del liderazgo en las organizaciones mineras para el éxito y la producción, esto tiene que ver con las actitudes de los jefes hacia las personas que lideran ya que influye de manera directa en el desempeño, compromiso y comportamiento de los

colaboradores, principalmente si se trata de un liderazgo transformacional para potenciar la innovación y el cambio (Salinas y Cordero, 2016).

En el Perú, el liderazgo en la pandemia reveló incompetencias en la gestión empresarial, donde muchos líderes empresariales han tomado conciencia de las amenazas que se había advertido anteriormente pero que no estuvieron incluidas en las amenazas de los planes estratégicos, ni en las contingencias; muchos gerentes asumieron una actitud ingenua antes las evidencias, por consiguientes muchos de los líderes actualmente vienen soportando la presión emocional que sobrepasan sus capacidades psicológicas, que los conlleva a adoptar actitudes defensivas que los aparta de la realidad organizacional (Conexión ESAN, 2020).

En el caso de los trabajadores de la unidad minera de la región Pasco, se ha podido observar que existen indicadores de escaso liderazgo organizacional, ello se evidencia en la escasa iniciativa de los trabajadores, las dificultades para trabajar en equipo, escaso conocimiento del plan estratégico de la organización, falta de previsión de conflictos, entre otras, tal como lo mencionó la coordinadora de recursos humanos de la unidad minera (R. Zapata, comunicación personal, 10 de enero del 2022). Ante esta realidad descrita, surge la iniciativa de formular el siguiente problema de estudio: ¿Cuál es el nivel de liderazgo organizacional en trabajadores de una unidad minera de Pasco, 2022?

El estudio sobre liderazgo en las organizaciones tiene diversas perspectivas de justificación, una de estas, es el aporte teórico de la variable que involucra la recopilación de la información sobre el liderazgo existente en las instituciones, empresas o grupos de trabajo; pues es necesario mencionar, que existen escasos trabajos sobre este tema en el ámbito nacional, regional y local; por ello, se estima que este estudio es novedoso, porque además incrementa los antecedentes teóricos, de utilidad para otros investigadores o personas con interés en profundizar el tema y en el área de desarrollo organizacional y de liderazgo empresarial.

Desde la perspectiva social, la información obtenida será útil para la toma de decisiones, para la capacitación del personal y para conocer el tipo de liderazgo que prevalece actualmente en los trabajadores; además es pertinente en esta época de crisis social, financiera y laboral que viven los países por motivos de la

pandemia del COVID-19, donde se hace necesario y urgente, la presencia de líderes que afronten los nuevos retos frente a la crisis actual, de tal manera, que la organización puede tener un punto de partida para impulsar estrategias que enfrenten la situación que vive actualmente la población, principalmente la población económicamente activa, que muchos de ellos, han perdido sus puestos de trabajo producto de la crisis sanitaria mundial.

En este sentido, se plantean los siguientes objetivos que orientan el presente estudio: Determinar el nivel de liderazgo organizacional en trabajadores de una unidad minera de Pasco, 2022; así también se plantearon los siguientes objetivos específicos: Describir el nivel de liderazgo transformacional, identificar el nivel de liderazgo transaccional e identificar el nivel de liderazgo laissez faire en trabajadores una unidad minera de Pasco, 2022.

## II. MARCO TEÓRICO

Internacionalmente se tiene a los antecedentes de; Mesa (2020) en Colombia, tuvo el objetivo de analizar los estilos de liderazgo ejercidos en la compañía Mineros S.A., el estudio fue de tipo cualitativo, la muestra fueron tres grupos focales y se administró los instrumentos de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard y el de tipos de poder de French y Raven. En los resultados se evidenció que, el estilo predominante es el consultivo con un promedio de 6,2 sobre 12 puntos, y, en segundo lugar, el estilo participativo con 3,8, además se halló la ausencia del estilo delegativo en los grupos. Se concluye que, el estilo predominante es el consultivo.

García-Martínez y Cerdas-Montano (2019) en Costa Rica, tuvo como objetivo examinar los estilos de liderazgo de directivos de instituciones educativas costarricenses; el estudio fue cuantitativo, de diseño ex post facto y transversal, la muestra fue de 125 directivos y se aplicó el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire. En los resultados se halló que predomina un estilo de liderazgo transformacional con un 93,6% en la presencia alta, seguido del estilo transaccional donde solo 27,2% se sitúa en una categoría media, resaltando la baja frecuencia en un 74,4% del estilo laissez -faire. Se concluye que, el estilo de liderazgo preponderante en los directivos es el transformacional.

Rodríguez-Álvarez et al. (2018) en Chile, tuvo el propósito de identificar el estilo de liderazgo que predomina en la Compañía Minera Punta de Lobos; la investigación fue descriptiva, transversal y post facto, la muestra estuvo formada por el gerente de mina y producción y tres empleados, y el instrumento usado fue el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo. En los resultados se evidenció que, el estilo de Liderazgo predominante es del tipo transformacional alcanzando un 90% del puntaje máximo, y en menor grado transaccional evidenciando un 67% del puntaje máximo y laissez faire logrando un 6% del puntaje máximo. Se concluye que el estilo predominante es el transformacional.

Galarza et al. (2017) en Ecuador, en su estudio tuvo como fin establecer los estilos de liderazgo usados por gerentes de cooperativas de ahorro y crédito de la provincia Pichincha. El estudio se estableció en la administración de instrumentos

a 60 directivos, y los instrumentos fueron el Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo MLQ. En los resultados se encontró que en las cooperativas evaluadas los estilos usados por los directivos son: transaccional, transformacional y Laissez Faire; además 43,3% de los gerentes evaluados revelan que el liderazgo Laissez Faire tiene una directa relación con la estructura organizacional. Se concluye que, el estilo de liderazgo Laissez Faire es el que prepondera en las estructuras organizacionales de las cooperativas.

Gutierrez y Barbosa (2015) en Colombia, tuvieron el propósito de establecer los estilos de liderazgo en las áreas de productos almacenes éxito de la localidad de Suba. El estudio fue de tipo explicativo con componente exploratorio y descriptivo, la población y muestra estuvo formada por trabajadores de las secciones de producto de dicho almacén y el instrumento usado fue el MultifactorLeadershipQuestionnaire (MLQ) de Bass y Avolio (2000). En los resultados se muestra que, en el tipo de liderazgo transformacional un 59,7% de los evaluados identifican en sus jefes en un nivel favorable, un 31,2% de muy favorable y un 9,1% desfavorable; en el tipo de liderazgo transaccional un 70,1% de los evaluados identifican en sus jefes en un nivel desfavorable, el 20,8% nivel favorable y el 9,1% muy desfavorable; y en el tipo de liderazgo Laissez-Faire un 49,4% de los encuestados identifican en sus jefes un nivel desfavorable, un 40,3% muy desfavorable y un 10,4% favorable. Se concluye que, la existencia de un estilo de liderazgo determinado logra favorecer a impulsar y orientar a los trabajadores al logro de metas concretas.

Soria (2015) en Ecuador, plantea como objetivo establecer los estilos de liderazgo usados por los jefes departamentales de NOVACLÍNICA S.A. y cómo influye en factores de resultado (esfuerzo extra, satisfacción y efectividad) en los colaboradores. El estudio fue correlacional, no experimental y el instrumento usado fue el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo. En los resultados se evidencia que, los estilos de liderazgo que evidencian los directores departamentales, influyen directamente en los factores de resultado en los colaboradores y que el liderazgo transformacional posee mayores índices de correlación con la efectividad, satisfacción y la obtención de esfuerzo extra ( $p < 0,05$ ). Concluyendo que, los estilos

de liderazgo que muestran los directores departamentales, influyen en dos factores de resultado, efectividad y esfuerzo extra.

A nivel nacional, Castro y Gonzales (2020) tuvieron el objetivo de determinar la relación entre liderazgo y competitividad de las pequeñas empresas en el sector de minería cuprífera en la zona sur costera del Perú; la investigación fue básica, relacional, no experimental y transversal, la muestra fue de 128 colaboradores y el instrumento fue un cuestionario. En los resultados se evidenció que, en el nivel de liderazgo el 56% presenta nivel bajo, el 31% nivel alto y el 13% nivel medio y en las dimensiones en el nivel de liderazgo transformacional el 56% presenta nivel bajo, el 31% nivel alto y el 13% nivel medio, en el liderazgo transaccional el 56% presenta nivel bajo, el 31% nivel alto y el 13% nivel medio y en el liderazgo pasivo – evitador el 63% presenta nivel bajo, el 19% nivel medio y el 19% nivel alto. Se concluye que, más de la mitad de los evaluados muestran un nivel bajo de liderazgo.

Avalo (2019) tuvo como propósito determinar el tipo de liderazgo en los administradores de medianas empresas pesqueras de Chimbote, 2019. Este estudio fue básico, no experimental, descriptivo y transversal; la población fueron 26 medianas empresas, la muestra fue formada por 43 trabajadores; y se utilizó la escala de actitudes. En los resultados se indicó que el tipo de liderazgo que predomina es el directivo con un 35%, continuo del liderazgo solidario con un 28%, un 23% considera al liderazgo participativo y un 14% considera al liderazgo orientado a los resultados. Se concluye que el liderazgo directivo es el que predomina y prevalece.

Cabrera (2019) tuvo como objetivo establecer la relación entre estilos de liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa contratista minera en Cajamarca. El estudio fue cualitativo y correlacional, la población fue de 10 colaboradores, y los instrumentos fueron el test de Liderazgo de Kurt y Lewin y otra de desempeño. En los resultados se halló que, en los tipos de liderazgo, el liderazgo autoritario obtuvo un puntaje de 58, el liderazgo democrático un puntaje de 53 y el liderazgo laissez-faire un puntaje de 49. Se concluye que, el estilo de liderazgo de los gerentes se relaciona con el desempeño laboral del personal.

Carhuajulca y Valderrama (2019) tuvo como fin establecer el nivel de liderazgo organizacional en una empresa de Chimbote, el estudio fue básico, no experimental, transversal y descriptivo – propositivo, la población estuvo formada por 6 jefes y 170 trabajadores a quienes se aplicaron dos tipos de cuestionarios. En los resultados se indica que los jefes presentaron nivel muy alto y alto de liderazgo en un 50%, y el otro 50% nivel medio de liderazgo organizacional. No obstante, los trabajadores reportan que sus jefes tienen en un 40% nivel bajo y muy bajo de liderazgo. En cuanto a las dimensiones, en el nivel de liderazgo transformacional, un 50% de los jefes presentaron nivel muy alto y alto; pero, los empleados reportaron que sus jefes en un 36% poseen nivel bajo y muy bajo de liderazgo transformacional; en el grado de liderazgo transaccional, los jefes presentaron nivel muy alto y alto en un 100%; y en los empleados un 40% reportaron que sus jefes sí se comportan como líderes transaccionales y un 39% manifestaron que sus jefes tienen nivel de liderazgo transaccional bajo y muy bajo; con relación al nivel de liderazgo evitativo-pasivo, los jefes presentaron nivel bajo en un 33%, y un 50% reportaron tener un comportamiento laissez faire en nivel muy alto y alto, mientras que los empleados, reportaron un 51% que sus jefes se comportan como líderes evitativos-pasivos. Se concluye que, los jefes de la empresa creen ser líderes, pero sus colaboradores poseen otra opinión en relación de las aptitudes de liderazgo que sus superiores muestran.

Guardamino (2018) tuvo como objetivo describir los niveles de liderazgo transformacional de colaboradores de una universidad de Jesús María; la investigación fue descriptiva, transversal; la muestra fue formada por 101 trabajadores; y se usó la Escala de liderazgo transformacional de Rafferty y Griffin. En los resultados, se evidenció que los colaboradores con nivel mayor de liderazgo transformacional se hallan entre 35 y 49 años de edad, los varones tienen un grado de liderazgo transformacional mayor que las mujeres, los individuos con grado universitario son el 19,8% y tienen un liderazgo transformacional de grado muy alto; además el 10,9% de los colaboradores que corresponden al área de rectorado y facultades ostentan nivel muy alto; los colaboradores con menos de 5 años de antigüedad muestran nivel mayor de liderazgo transformacional, siendo el 24,9%

con muy alto nivel, 6,9% con alto nivel y 12,9% con promedio nivel. Se concluye que, el 44,6% de la muestra posee un muy alto nivel de liderazgo transformacional.

Montero (2018) tuvo la finalidad de describir las características del liderazgo directivo de los trabajadores de un hospital de Jauja; el estudio fue descriptivo, no experimental y transversal; la muestra fue de 122 profesionales, a quienes se les aplicó un cuestionario de 21 ítems. En los resultados se halló que, el 48% señalan que siempre se da el liderazgo directivo, el 40% señala que nunca se da un liderazgo autocrático, el 44% indican que siempre se muestra el liderazgo directivo democrático; y el 35% indican que siempre y el 34% aluden que nunca se da el liderazgo directivo permisivo. Concluyendo que, el tipo de liderazgo que prepondera es el directivo.

En estas circunstancias, cuando se habla de Liderazgo, Lussier y Achua (2002) hacen referencia al proceso por el cual influyen líderes sobre trabajadores y recíprocamente, para alcanzar metas de una empresa por medio del cambio. Los autores indican que el liderazgo posee una serie de componentes que corresponden ser estimados como: líderes y seguidores, influencia, personas, objetivos organizacionales y cambios.

Por su parte Theime y Treviño (2012) describen el liderazgo como la influencia que la conducta del líder logra poseer sobre el desempeño del equipo. Además, Northouse (2001), en la conceptualización del liderazgo destaca cuatro componentes: a) es un proceso, no una particularidad que radica en el líder, no es algo directo, es un suceso participativo el cual sucede entre líder y seguidores; b) implica influencia del líder a los seguidores potenciales y reales; c) sucede en equipos que son el entorno donde el liderazgo posee lugar; y d) contiene atención a los objetivos que se da al grupo de personas.

La Teoría de Liderazgo Transformacional de Bass (1985), es una de las teorías del liderazgo que evalúa cómo los estilos de liderazgo benefician a cambiar las empresas y los empleados que las conforman; además, diferencia entre tres estilos de liderazgo: transaccional, transformacional, y laissez-faire o no liderazgo. El liderazgo transaccional es el estilo tradicional, este tipo de líder se vincula con sus trabajadores en base a transacciones por medio de las cuales brinda estímulos



para influenciar en el esfuerzo y en una clarificación de la labor necesaria para conseguir recompensas; este estilo es ineludible para un establecimiento claro de metas y la corrección de desviaciones o errores en relación de las metas establecidas. El estilo transformacional incrementa la influencia que el líder logra con el estilo transaccional; los líderes convierten a sus empleados creándoles más conciencia de la relevancia y valor de las consecuencias de la labor, impulsando sus necesidades de orden superior, e infundiéndoles el interés propio trascendental por el bienestar del grupo; como consecuencia, los seguidores aprecian confianza y respeto al líder, y se encuentran impulsados a realizar más de lo que en un inicio ansiaban lograr. Últimamente, el estilo laissez-faire o no liderazgo radica en la ausencia de conductas de liderazgo en el cual el líder demora decisiones, evita el compromiso, no facilita feedback y no se concierne por compensar las necesidades de sus trabajadores (Northouse, 2001). El estilo transaccional como el transformacional se componen por comportamientos manifiestos por el líder (Bass, 1985). Es así que, el estilo transformacional está conformado de las conductas Influencia Idealizada que diferencia la observada (conducta) y la atribuida (atribución), Estimulación Intelectual, Motivación Inspiracional, y Consideración Individualizada y el estilo transaccional se conforma de las conductas de Dirección por Excepción (activa y pasiva) y Recompensa Contingente.

En este sentido al hablar de *Liderazgo Transformacional*, este tipo de liderazgo propone generar cambios por vías directa como también indirectas, a nivel macro como micro-organizacional, el modo directo de generar modificaciones es por medio de las influencias que tiene el líder sobre los trabajadores, en tanto que indirectamente consiguen cambiar la cultura organizacional. Estas dinámicas motivacionales se realizan a través de cuatro procesos (Bass y Avolio, 1994). El líder transformacional, origina el progreso de la empresa con un fuerte vínculo de confianza de sus trabajadores; es competente de trascender sus intereses propios por los de la empresa, por lo que evidencia una imagen de autoridad ética y moral aceptable (Hermosilla, Amutio, Costa & Páez, 2016).

Dentro de este tipo de liderazgo encontramos los siguientes procesos: *Influencia Idealizada (conducta)*, son comportamientos que el líder muestra; *Influencia Idealizada (atribuida)*, son comportamientos que originan respeto,

orgullo, y admiración en sus trabajadores; *Motivación Inspiracional*, hace referencia a los líderes que son competentes de incentivar a los integrantes de su grupo, facilitando significado a su labor, además, el líder crea una visión de futuro atrayente para los trabajadores y la empresa; Estimulación Intelectual, estos líderes incitan a sus trabajadores a crear, innovar y buscar por sí mismo resolución a los inconvenientes que logren plantearse; y Consideración Individual, los altos líderes en este factor facilitan atención a las necesidades propias de crecimiento y logro de los integrantes de su grupo, procediendo como coaching o mentores.

Otro tipo es el Liderazgo Transaccional, este tipo es reconocido como reforzamiento contingente, aquí el líder y el trabajador admiten las funciones y los roles para lograr las metas como grupo, se concierta qué pasos tiene que perseguir el trabajador para alcanzar a lograr el resultado (puede ser o no material); esperan que el líder lo capacite para alcanzar la meta, siendo así el cambio de beneficio justo y transparente para ambos lados (Bass, 1990). El liderazgo transaccional se describe especialmente en un cambio de beneficio y costo (Avolio & Bass, 2004); se concentra en el individuo y se gestiona desde un proceso intencionado y planificado, con una organización rigurosa que intenta eliminar la inseguridad, con un vínculo lineal entre los líderes y los trabajadores (Contreras & Barbosa, 2013).

Dentro de este tipo de liderazgo encontramos dos formas de Reforzamiento para incentivar a los trabajadores: *Reforzamiento Contingente Positivo (Recompensa Contingente)*, en donde el líder compensa al trabajador si éste ha logrado el rendimiento establecido; *Dirección por excepción (activo)*, estos jefes indagan activa y constantemente las desviaciones, ellos mismos sitúan y hacen constante rastreo a la acción de los trabajadores, para ver y si están logrando y respetando las reglas determinadas; y *Dirección por excepción (Pasivo)*, estos líderes esperan ser informados o alertados acerca de las desviaciones y fallas previo a la toma de acciones, solicitando lo que es fundamental para lograr el trabajo ejecutado (Bass, 1985, 1990).

Por último, encontramos al Liderazgo Laissez-Faire, este tipo de líder es aquellos que evaden influir a sus trabajadores, evaden sus compromisos como líder, dudan de su habilidad para regir a su grupo. Deja sus compromisos a obligación de sus trabajadores, en donde no posee las metas claras y no favorece

a tener seguridad al grupo. En síntesis, no discrepa sus ocupaciones con las del trabajador, su enfoque está dirigido más a la producción. Los líderes de Laissez-Faire no identifican los conflictos que tienen que ser resueltos, y tampoco el requerimiento que tiene que desempeñar y no sabe prevalecer, el no comprometerse con el grupo ocasiona una relación negativa (Bass, 1990).

El estilo de liderazgo laissez faire apunta hacia una intervención casi nula del líder en los procesos que se despliegan en la empresa, evadiendo todo tipo de influencia hacia las personas o hacia los procesos, también de la carencia determinada de objetivos o metas que marcan la ruta para el equipo de trabajo (Vílchez, Alberola, Monte & Ferraz, 2019).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

**Tipo de investigación:** La investigación pertenece a un tipo básica porque busca aumentar o mejorar el conocimiento con la finalidad de beneficiar a la sociedad en un mediano o largo plazo (Sánchez et al., 2018), también forma parte de un nivel descriptivo, porque trata de recopilar información para caracterizar y analizar sus propiedades en un determinado tiempo y espacio delimitado (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

**Diseño de investigación:** Por otro lado, es una investigación de diseño no experimental, porque no existe ningún tipo de manipulación de variables, sino que, por el contrario, trata de observar objetivamente la realidad dentro de su contexto determinado para ser analizarla, también se considera que es transversal porque la información se recopiló en un solo momento o tiempo único (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Nivel descriptivo, ya que en este caso se recopiló la información sobre la variable liderazgo en los trabajadores de una unidad minera de Pasco.

#### 3.2. Variable y operacionalización

##### Liderazgo organizacional

**Definición conceptual.** - El liderazgo es el influjo interpersonal que se ejerce en una determinada situación, por medio de la comunicación humana para conseguir objetivos particulares (Chiavenato y Villamizar, 2001).

**Definición operacional.-** La variable liderazgo fue medida por medio de un instrumento de tres dimensiones que son liderazgo transformacional (influencia idealizada como conducta y atribuida, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual); el liderazgo transaccional (reforzamiento o recompensa contingente positivo y reforzamiento contingente negativo) y el liderazgo laissez faire (evitan responsabilidades, no tiene claridad en sus funciones, no priorizan y generan una relación negativa).

**Indicadores.** - Estimulación intelectual, motivación inspiracional, recompensa contingente, consideración individualizada, dirección por la excepción pasiva y

activa, evitar a los subordinados o eludir sus responsabilidades y no confiar en las habilidades de los seguidores.

**Escala de medición.** - Ordinal

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

La población de estudio estuvo designada por 165 trabajadores que laboran como operarios y administrativos en una minera de Pasco, varones y mujeres cuyas edades oscilan entre los 27 y 54 años. La muestra es considerada como el conjunto de todos los casos que tienen características similares y comunes, que son objetos de estudio por parte del investigador sobre la cual, se estima obtener información a partir de la medición (Ochoa, 2015). Por ser una cantidad de fácil accesibilidad, se trabajará con toda la muestra.

#### **Criterios de inclusión**

- Trabajadores con contrato vigente en el periodo 2022 en la empresa
- Varones y mujeres
- Edades entre los 27 hasta 45 años

#### **Criterios de exclusión**

- Aquellos trabajadores que no quisieron participar voluntariamente del estudio
- Aquellos que no firmaron el consentimiento informado
- Aquellos que no tuvieron conectividad o recursos para responder el cuestionario
- Trabajadores que no respondieron adecuadamente todos los ítems del instrumento

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

**Técnica.** - Se usó la encuesta que es una técnica de recojo de información cuantitativa muy utilizada para estudios sociales, la misma que se realiza mediante instrumentos estandarizados (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018).

**Instrumento.** - Se utilizó en Questionnaire Multifactor Leadership Short (5X) creado por Bernard Bass y Bruce Avolio (2000), su objetivo es medir el grado de los

componentes de liderazgo. Tiene 45 ítems y mide tres dimensiones que son el estilo de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire; su administración es individual o colectiva y está diseñada para personas a partir de los 20 años de edad. Muestra 4 alternativas de respuesta y está tipificada como una escala tipo Likert.

El instrumento ha sido validado y posee grandes propiedades psicométricas como la validez de constructo, por medio del análisis factorial confirmatorio, también a través del test de bondad de ajuste de la Chi-Cuadrado con un valor de 167.626, que logra una probabilidad de 2.361 y con un nivel de significancia ( $p < 0.001$ ) lo que muestra estimaciones aceptables; por su parte la matriz de covarianzas y la observada, muestra un valor de RMR = 0.027 y análisis suplementarios de bondad de Ajuste (GFI = 0.943) y Ponderado (AGFI = 0.916) alcanzaron mediciones aceptables (Bass y Avolio, 2000).

En el Perú, ha sido utilizado y validado en diversas oportunidades, sin embargo, para el presente estudio se ha tomado como el estudio de Ríos y Fernández (2018) quienes realizaron las propiedades psicométricas del instrumento en un grupo de trabajadores de Lima. La validez se obtuvo a través del criterio de jueces, analizada a través de la V Aiken con una  $p < .05$ , oscilando entre .81 y 1.00 en la valoración de los ítems; así mismo se utilizó el análisis factorial confirmatorio donde se evidenció parámetros factoriales apropiados ( $\lambda \geq .30$ ), y ( $\lambda = .807$ ). Por su parte, la confiabilidad fue aceptable para los diferentes estilos de liderazgo, Influencia idealizada ( $\omega = .912$ ), – estimulación intelectual - Motivación inspiracional ( $\omega = .745$ ) y Consideración Individual ( $\omega = .718$ ); por lo que el instrumento presenta validez y confiabilidad adecuada para medir el constructo.

### **3.5. Procedimiento**

La recopilación de la información se realizó teniendo en cuenta los protocolos de emergencia sanitaria, por lo que se tuvo que elaborar el formato google para enviar el instrumento a través de las redes sociales facebook, messenger y whatsapp en el que se incluyeron la presentación, las instrucciones y el consentimiento informado, así mismo, se solicitó la autorización a la organización para poder obtener la información de los trabajadores con quienes se coordinó

oportunamente. Por otro lado, se solicitó el permiso del instrumento a través de las redes sociales, la misma que respondió de manera inmediata (Anexo 5). Una vez obtenida la autorización, se procedió a enviar vía redes sociales el cuestionario sobre liderazgo a cada uno de los contactos, para luego de haber cumplido con la cantidad establecida se procedió a elaborar una data en excel para su posterior análisis.

### **3.6. Métodos de Análisis de datos**

Una vez obtenido la base de datos en el programa Microsoft excel, se procedió al análisis para obtener los resultados descriptivos, para ello se usó el programa SPSS-25 y la estadística descriptiva, a través de la cual se obtuvieron los niveles de liderazgo organizacional, los mismos que se presentaron en tabla de frecuencias y porcentajes, de acuerdo a los objetivos planteados.

### **3.7. Aspectos éticos**

En todo el proceso de investigación se han considerado los principios éticos fundamentales que respaldan la integridad de las personas que fueron investigadas, dentro de estas se evidenció la autonomía, autonomía en la cual se tuvo en cuenta la autodeterminación de cada uno de los participante, este ejercicio se llevó a cabo a través de la lectura y firma del consentimiento informado, así también se tuvo en cuenta el principio de la no maleficencia que consistió en no producir ningún daño ni perjuicio a los participantes ni a la sociedad; por otro lado el principio de beneficencia se dio en razón a que siempre se buscó mantener el bienestar de los participantes con repercusión al bienestar social y se evitó hacer alguna acción que dañe la integridad y salud de las personas; finalmente se estimó el principio de justicia, tratando en todo instante conservar los derechos y condiciones igualitarias para todas las personas que participaron, así mismo, al momento de dar a conocer los resultados sin distorsionarlos ni falsearlos. Estos principios están considerados dentro de la normativa del manual de ética de investigación de la Universidad César Vallejo, (2017) y de las normas internacionales.

#### IV. RESULTADOS

**Tabla 1**

*Nivel de liderazgo organizacional en trabajadores*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	54	32,7
Medio	68	41,2
Alto	43	26,1
Total	165	100,0

La tabla 1 demuestra que el 41,2% (68) de los trabajadores presentan nivel medio de liderazgo organizacional, el 32,7% (54) nivel bajo y el 26,1% (43) nivel alto.



**Tabla 2**

*Nivel de liderazgo transformacional en trabajadores*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	56	33,9
Medio	67	40,6
Alto	42	25,5
Total	165	100,0

La tabla 2 demuestra que el 40,6% (67) de los trabajadores presentan nivel medio de liderazgo transformacional, el 33,9% (56) nivel bajo y el 25,5% (42) nivel alto.

**Tabla 3**

*Nivel de liderazgo transaccional en trabajadores*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	57	34,5
Medio	64	38,8
Alto	44	26,7
Total	165	100,0

La tabla 3 demuestra que el 38,8% (64) de los trabajadores presentan nivel medio de liderazgo transaccional, el 34,5% (57) nivel bajo y el 26,7% (44) nivel alto.

**Tabla 4**

*Nivel de liderazgo laissez faire en trabajadores*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	56	33,9
Medio	91	55,2
Alto	18	10,9
Total	165	100,0

La tabla 4 demuestra que el 55,2% (91) de los trabajadores presentan nivel medio de liderazgo laissez faire, el 33,9% (56) nivel bajo y el 10,9% (18) nivel alto.

## V. DISCUSIÓN

En relación al liderazgo organizacional en los trabajadores de la unidad minera de Cerro de Pasco, se halló que el 41,2% presentan nivel medio, seguido del nivel bajo y nivel alto; en primer término, estos datos no concuerdan con los de Castro y Gonzales (2020) quien en trabajadores de empresas mineras halló que en el nivel de liderazgo el 56% presenta nivel bajo, el 31% nivel alto y el 13% nivel medio y Gutiérrez y Barbosa (2015) en Colombia, quienes identificaron en sus jefes, un liderazgo transformacional de 59,7% en nivel favorable, seguido del muy favorable y desfavorable; en éste sentido, el Liderazgo, es un proceso a través del cual los líderes se influyen mutuamente con los trabajadores, para alcanzar las metas organizacionales (Lussier y Achua 2002); como se puede apreciar, el resultado de la evaluación del liderazgo en los colaboradores de la unidad minera de Pasco, es producto de la percepción que tienen los seguidores respecto a sus jefes, porque son los mismos trabajadores quienes evalúan a sus propios jefes o líderes.

En otros estudios como el de Avalos (2019), en empresas pesqueras de Chimbote, encontró en los trabajadores un predominio del liderazgo directivo (35%), luego el solidario, seguido del participativo orientado a los resultados; en este mismo lugar, Carhuajulca y Valderrama (2019) indicaron que los jefes al autoevaluarse, presentaron niveles muy altos y altos de liderazgo en el 50%, no obstante, los trabajadores reportan que sus jefes tienen el 40% niveles bajos y muy bajos de liderazgo. En este, sentido Theime y Treviño (2012) reconoce que el liderazgo es la respuesta que genera el líder si logra influenciar en el equipo, además; es preciso indicar que el liderazgo, es un proceso y no una particularidad, por el contrario, es una acción participativa entre el líder y los seguidores, en este caso, es la percepción que tienen los trabajadores de la Unidad Minera de Pasco, quienes observan la dinámica de quienes lideran la gestión en la organización.

Respecto al tipo de liderazgo en la dimensión transformacional el 40,6% de los trabajadores presentan nivel medio, seguido del nivel bajo y el nivel alto; en este mismo sentido, Rodríguez-Álvarez et al. (2018) en Chile en una Compañía Minera evidenció que el estilo de liderazgo predominante es del tipo transformacional alcanzando un 90% del puntaje máximo y García-Martínez y Cerdas-Montano

(2019) en Costa Rica, encontraron un dominio del estilo de liderazgo transformacional en el 93,6% de participantes con una presencia alta, lo que supera ampliamente a los otros estilos. Por su parte Gutiérrez y Barbosa (2015) en Colombia en esta misma dimensión obtuvo un liderazgo transformacional en el 59,7% de los colaboradores quienes identifican a sus jefes con nivel favorables y el 31,2% lo califica como muy favorable; asimismo, en Chimbote, Avalos (2019), en el nivel de liderazgo transformacional, la autoevaluación de los jefes reportó que el 50% de los ellos, presentaron nivel muy alto y alto; sin embargo, los empleados reportaron en sus jefes, que el 36% de sus jefes presentan un predominio de niveles bajos y muy bajos de liderazgo transformacional; este estilo tiene la particularidad de aumentar la influencia del líder creándoles a los seguidores más conciencia de la relevancia y valor de las consecuencias en su labor, impulsa las necesidades de orden superior e infunde el interés para trascender y velar por el bienestar del grupo; por consiguiente, los seguidores aprecian la confianza y respeto al líder, (Northouse, 2001); hay que tener en cuenta que evaluar a los líderes es también algo subjetivo, tanto desde el punto de vista de la autoevaluación como desde la perspectiva de los seguidores, por ello, es evidente que los resultados aquí expresados deben ser considerado como relativos y no necesariamente como determinantes.

En razón al liderazgo transaccional el 38,8% de los trabajadores presentan nivel medio, seguido del nivel bajo y nivel alto, en esta misma dirección Rodríguez-Álvarez et al. (2018) en Chile en una Compañía Minera evidenció que el liderazgo transaccional reportó un 67% del puntaje máximo y Avalos (2019), en cuanto al liderazgo transaccional, los jefes presentaron nivel muy alto y alto en un 100% en sus resultados y cuando fueron evaluados por lo seguidores o colaboradores el resultado arrojó un 40% sí se comportan como líderes transaccionales y el 39% mostraron nivel de liderazgo transaccional bajo y muy bajo; estos resultados concuerdan con los de Gutiérrez y Barbosa (2015) en Colombia, quienes encontraron que en el liderazgo transaccional un 70,1% de los evaluados identifican en sus jefes en un nivel desfavorable, el 20,8% favorable y solo 9,1% muy desfavorable; muy cerca de estos resultados también se encuentran los resultados de García-Martínez y Cerdas-Montano (2019) en Costa Rica, quienes encontraron en el estilo transaccional solo el 27,2% con una categoría media. En sincronía con

las características de este estilo de liderazgo, Bass, (1985). Este estilo de liderazgo transaccional se conforma de las conductas de dirección por excepción activa o pasivas y de las recompensas contingentes. Cabe señalar que, en esta dimensión, los resultados obtenidos en los trabajadores de la Unidad Minera de Pasco, concuerdan con los antecedentes, resaltando que cuando los jefes o líderes de la organización son evaluado por sus colaboradores o seguidores, éstos, los perciben con niveles medios o bajos de liderazgo transaccional.

A saber, en liderazgo *laissez faire*, el 55,2% de trabajadores presentaron también niveles medios, seguido del bajo y nivel alto, estos datos obtenidos Cabrera (2019) quien en colaboradores de una empresa contratista minera halló que el liderazgo *laissez-faire* reveló un puntaje de 49, además en Colombia Gutiérrez y Barbosa (2015) en el tipo de liderazgo *Laissez-Faire* encontraron un 49,4% de los jefes en un nivel desfavorable y 40,3% con muy desfavorable, a su turno, García-Martínez y Cerdas-Montano (2019) en Costa Rica resaltó una baja frecuencia en el 74,4% del estilo *laissez -faire*. Por otro lado, Galarza et al. (2017) en Ecuador, encontraron que el 43,3% de los gerentes evaluados revelaron un estilo de liderazgo *Laissez Faire* y este tiene una relación directa con la estructura organizacional y es uno de los que predomina en esta organización cooperativa. Por su lado, Avalos (2019) en el liderazgo *laissez – Faire* (evitativo-pasivo), los jefes presentaron nivel bajo en el 33% y un 50% reportaron tener un comportamiento *laissez faire* en el nivel muy alto y alto, mientras que los empleados, reportaron un 51% dando a conocer que sus jefes se comportan como líderes evitativos-pasivos. Cabe señalar que este tipo de liderazgo es muy común en ciertas entidades del estado, sin embargo, en las organizaciones privadas, como la Unidad Minera de Pasco, es menos común este tipo de liderazgo, en este caso, los colaboradores percibieron a sus jefes con niveles medios de liderazgo *laissez faire*.

## **VI. CONCLUSIONES**

Primera. En los trabajadores de la Unidad Minera de Cerro de Pasco, existe un predominio del nivel medio de liderazgo general, y también se evidencian un nivel medio en los estilos transformacional, transaccional y laissez- faire.

Segunda. En el estilo de liderazgo transformacional en los trabajadores de la Unidad Minera de cerro de Pasco, se percibe un predominio del nivel promedio, donde resaltan las características de un tipo de liderazgo con una influencia idealizada, con motivación inspiracional, e intelectual con carácter más individual.

Tercera. En los trabajadores de la Unidad Minera de Cerro de Pasco en el estilo de liderazgo transaccional se observa un predominio del nivel medio, donde resalta el tipo de recompensas y reforzamiento contingentes a las conductas negativas o positivas de los trabajadores.

Cuarta. En los trabajadores de la Unidad Minera de Cerro de Pasco, en el estilo de liderazgo laissez faire, predomina el nivel medio, que se caracteriza por un tipo de liderazgo que trata de evitar las responsabilidades, donde además se percibe poca claridad de las funciones que desarrolla y no confiar en las competencias de los seguidores.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Primera. A los directivos se sugiere tener en cuenta los objetivos organizacionales y darlos a conocer con los colaboradores involucrando el los cambios y decisiones, pero principalmente a través de la puesta en marcha de un estilo de liderazgo transformacional.

Segunda. Desarrollar una secuencia de capacitaciones con los líderes y colaboradores que involucren los objetivos institucionales y el desarrollo de la identidad, la motivación inspiracional, intelectual y desarrollo de competencia individuales y de equipo.

Tercera. En el liderazgo se debe demostrar con el ejemplo para que los trabajadores tengan una percepción más positiva, a ellos es necesario añadir recompensas contingentes a las conductas y compromisos de los trabajadores.

Cuarta. Capacitar a los líderes para no poner en práctica los estilos pasivos o evitativos, propios de los líderes laissez-faire, porque esto no permite visualizar y desarrollar las responsabilidades, por el contrario, opaca la consecución de los objetivos y no da confianza a los seguidores.



## REFERENCIAS

- Avalo, R. (2019). *Tipo de liderazgo de los administradores de mandos intermedios en las medianas empresas pesqueras conserveras de Chimbote, 2019*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39260/Avalo\\_BDLRE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39260/Avalo_BDLRE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Avolio, B. & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire (3ª ed.)*. Palo Alto: Mind Garden. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F03624-000>
- Avolio, BJ, Bass, BM. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*;6(2):199-218. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/1048984395900357>
- Bass, B., & Avolio, B. (2006). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. California, Estador Unidos: Consulting Psychologist Press. <https://mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1987.4306754?journalCode=amr>
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stodgill's handbook of leadership*, (third ed.). New York: Free Press. <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=KxLizZ3aYmUC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Bass+and+Stodgill%C2%B4s+handbook+of+leadership,+&ots=FP16oQRtwZ&sig=aCdmeaOWZSRHw1S7GcL2LicSv04#v=onepage&q=Bass%20and%20Stodgill%C2%B4s%20handbook%20of%20leadership%20C&f=false>
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: London.

[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=\\_z3\\_BOVYK-IC&oi=fnd&pg=PP11&dq=Improving+Organizational+Effectiveness+Through+Transformational+Leadership.&ots=aTvT0bCoSL&sig=4siXYPpNe7826XJM0Y0v4Se7hss#v=onepage&q=Improving%20Organizational%20Effectiveness%20Through%20Transformational%20Leadership.&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=_z3_BOVYK-IC&oi=fnd&pg=PP11&dq=Improving+Organizational+Effectiveness+Through+Transformational+Leadership.&ots=aTvT0bCoSL&sig=4siXYPpNe7826XJM0Y0v4Se7hss#v=onepage&q=Improving%20Organizational%20Effectiveness%20Through%20Transformational%20Leadership.&f=false)

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

Carhuajulca, J. y Valderrama, A. (2019). *Análisis del liderazgo organizacional en Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019*. [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40859/Carhuajulca\\_JJL-Valderrama\\_VAZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40859/Carhuajulca_JJL-Valderrama_VAZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Castro, C. y Gonzales, R. (2020). *La influencia del liderazgo en la competitividad de las pequeñas empresas en el sector de minería cuprífera en la zona sur costera del Perú*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/657552/Castro\\_VC.pdf?sequence=11&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/657552/Castro_VC.pdf?sequence=11&isAllowed=y)

Chiavenato I, Villamizar GA. (2001). *Administración: teoría, proceso y práctica*: McGrawHill; 2001.

Coetzer (2017). *Lecciones de liderazgo en minería – Gerens, Escuela de Postgrado*. <https://gerens.pe/blog/lecciones-liderazgo-mineria/>

Conexión ESAN (1º diciembre 2020). *Liderazgo empresarial para afrontar la nueva normalidad*. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/12/01/liderazgo-empresarial-para-afrontar-la-nueva-normalidad/>

- Contreras F. & Barbosa D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, núm. 39, mayo-agosto, 2013, pp. 152-164 Fundación Universitaria Católica del Norte Medellín, Colombia. <http://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>
- Galarza, S.; García, J.; Ballesteros, L.; Cuenca, V. y Fernández, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo Año 2017, Volumen 5, número 1*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6044786>
- García-Martínez, J. A., & Cerdas-Montano, V. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas. *Innovaciones Educativas*, 21(31), 5-21. <https://doi.org/10.22458/ie.v21i31.2690>
- Guardamino, D. (2018). *Niveles de liderazgo transformacional según características sociodemográficas en trabajadores de una universidad privada del distrito de Jesús María – 2018*. [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25523/Guardamino\\_ZDG.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25523/Guardamino_ZDG.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Gutierrez, M. y Barbosa, E. (2015). *Estilos de liderazgo según el multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), secciones de producto de almacenes Éxito, localidad de Suba*. [Tesis de licenciatura, Universidad Cooperativa de Colombia]. [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10966/1/2015\\_liderazgo\\_mql\\_almacenexito.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10966/1/2015_liderazgo_mql_almacenexito.pdf)
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las*

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. México: McGraw-Hill education.  
[https://books.google.com.pe/books?id=5A2QDwAAQBAJ&hl=es&source=gs\\_book\\_other\\_versions](https://books.google.com.pe/books?id=5A2QDwAAQBAJ&hl=es&source=gs_book_other_versions)

Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, (2a. ed.). México: Thomson Learning.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59840678/Liderazgo-6ta-Edicion-Robert-N-Lussier-Capitulo\\_620190623-59512-jl1a2r-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1650372247&Signature=QpVfwxMooMK2i9~Y2NSkvb8-Vz7SQj5P3kwvvhz9u5F6Zfl2EeV3tF2MmCjcoRoK9otG6bdeeBWS0KQBjzKJaZXY9REtJT8cfBv3utCowFRR8k8sFjnUDNQUMdfGn1kIJX6UnVejOWxp1ThFD-IncEqq-pZvolgJBjH6GNbQUyubD1vHbhMJ45mlpefMTQS49H0HZYSyv3odCKgc9SlyFudbwGL1uMPuoisGFm5VwKef5duYn8uTgclUygSMfzDg7Lz~9gyQhotAKuWb8IHL3LpUSCwgXv4IZUInmYfOzTiFdcGVs~xx7gWbIPZPwOoTBseGZkzqRNeWiJsZte4W8g\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59840678/Liderazgo-6ta-Edicion-Robert-N-Lussier-Capitulo_620190623-59512-jl1a2r-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1650372247&Signature=QpVfwxMooMK2i9~Y2NSkvb8-Vz7SQj5P3kwvvhz9u5F6Zfl2EeV3tF2MmCjcoRoK9otG6bdeeBWS0KQBjzKJaZXY9REtJT8cfBv3utCowFRR8k8sFjnUDNQUMdfGn1kIJX6UnVejOWxp1ThFD-IncEqq-pZvolgJBjH6GNbQUyubD1vHbhMJ45mlpefMTQS49H0HZYSyv3odCKgc9SlyFudbwGL1uMPuoisGFm5VwKef5duYn8uTgclUygSMfzDg7Lz~9gyQhotAKuWb8IHL3LpUSCwgXv4IZUInmYfOzTiFdcGVs~xx7gWbIPZPwOoTBseGZkzqRNeWiJsZte4W8g__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Mesa, E. (2020). *Efectividad en el liderazgo situacional y tipos de poder en Mineros S.A : un comparativo generacional*. [Tesis de maestría, Universidad EAFIT].  
[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17426/ErikaFabiola\\_MesaCardona\\_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17426/ErikaFabiola_MesaCardona_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Montero, H. (2018). *Liderazgo directivo desde la perspectiva de los trabajadores del Hospital "Domingo Olavegoya" de Jauja 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32943/montero\\_mh.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32943/montero_mh.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

<https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=6qYLEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT14&dq=Leadership:+Theory+and+practice+&ots=QPadqbX82m&sig=hmNqACJUkCguKz2bMmuVPXUZcbM#v=onepage&q=Leadership%3A%20Theory%20and%20practice&f=false>

Ochoa C., (2015). *Muestreo no probabilístico: Muestreo por conveniencia*.  
<https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia>

Organización Internacional de Trabajo (2020). *Mission and impact of the ILO*.  
<https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/lang--en/index.htm>

Organización Internacional del Trabajo (OIT 2020). *Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19. Análisis de las actividades de las organizaciones empresariales durante la pandemia de COVID-19 y siguientes pasos*.  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_766963.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_766963.pdf)

Organización Internacional del Trabajo OIT (2020). *Los jóvenes y la COVID.19: Efectos en los empleos, la educación, los derechos y el bienestar mental*.  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_753054.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_753054.pdf)

Ríos D., y Mendoza M., (2018). *Propiedades psicométricas del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ -5X) en empresas de servicios legales en Lima 2018*. [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo].  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/30130>

Rodríguez-Álvarez, H., Martínez-Quezada, A., Orrego-Bugueño, J., & Vargas-Morán, J. (2018). Identificación del estilo de liderazgo en la compañía minera Punta de Lobos, Iquique-Chile. *REV. PERSPECTIVA* 19 (3), 377-391.  
[http://mail.upagu.edu.pe/files\\_ojs/journals/27/articles/594/submission/594-133-2140-1-2-20181206.pdf](http://mail.upagu.edu.pe/files_ojs/journals/27/articles/594/submission/594-133-2140-1-2-20181206.pdf)

Sánchez, H., Reyes, C., y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma

- Salinas P., y Cordero C. (2016). Transformación de los liderazgos en la minería: gestión estratégica para incorporar mujeres a la industria. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 26, núm. 61, julio- septiembre, 2016, pp. 119-130. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81846217008.pdf>
- Soria, A. (2015). *Estilos de liderazgo en los jefes departamentales de administración, contabilidad, enfermería y farmacia y su incidencia en factores de resultado (satisfacción, efectividad y esfuerzo extra) en los trabajadores de Novaclinica S.A.* [Tesis de licenciatura, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7424>
- Theime, C. & Treviño, E. (2012). Liderazgo en educación: al final solo el carisma importa. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de sociología*, 21(1), 37-57. <https://www.redalyc.org/pdf/122/12221805002.pdf>
- Valuexperience Community Manager (2017). Déficit de Liderazgo: Causas y Posibles Soluciones. <https://valuexperience.com/deficit-de-liderazgo-causas-y-posibles-soluciones/>
- Vílchez, J., Alberola, E., Monte, P.& Ferraz, H. (2019). Relación entre los estilos de liderazgo Transformacional y laissez-faire y el Síndrome de Quemarse por el Trabajo en profesores de educación secundaria. *Acciones e investigaciones sociales*, (39), 223-254. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6728778>

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS		METODOLOGÍA
		GENERAL	ESPECÍFICOS	
Liderazgo organizacional en trabajadores de una unidad minera de Pasco, 2022	¿Cuál es el nivel de liderazgo organizacional en trabajadores de una unidad minera de Pasco, 2022?	Determinar el nivel de liderazgo organizacional en trabajadores de una unidad minera de Pasco, 2022	Describir el nivel de liderazgo transformacional en trabajadores de una unidad minera de Pasco, 2022	<p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Tipo:</b> Básica</p> <p><b>Nivel:</b> Descriptivo</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental, transversal</p> <p><b>Población y muestra:</b> 165 trabajadores</p> <p><b>Instrumento:</b> Questionnaire Multifactor Leadership Short (5X) creado por Bernard Bass y Bruce Avolio (2000)</p>
			Identificar el nivel de liderazgo transaccional en trabajadores de una unidad minera de Pasco, 2022	
			Identificar el nivel de liderazgo laissez faire en trabajadores de una unidad minera de Pasco, 2022	

## Anexo 2: Matriz de operacionalización de las variables

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Ítems	Escala de medición
Liderazgo organizacional	El liderazgo es el influjo interpersonal que se ejerce en una determinada situación, por medio de la comunicación humana para conseguir objetivos particulares (Chiavenato y Villamizar, 2001).	La variable liderazgo fue medida por medio del Questionnaire Multifactor Leadership Short (5X) de 3 dimensiones y 45 ítems. Presenta las siguientes opciones de respuesta (nunca, casi nunca, casi siempre y siempre) y los niveles alto, medio y bajo.	Liderazgo transformacional	2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 36	Ordinal
			Liderazgo transaccional	1, 3, 4, 11, 12, 16, 17, 20, 22, 24, 27, 35,	
			Liderazgo laissez faire	5, 7, 28, 33	



### Anexo 3: Instrumento de recolección de datos

#### CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL MLQ

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Tiempo de servicio: \_\_\_\_\_

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona la cual estas a cargo (Tu responsable) tal como es percibida por Ud. Por favor responda, todos los ítems de este cuadernillo. En las siguientes páginas se presentan 45 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. esta describiendo. Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo.

Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4

Nº	Ítems	1	2	3	4
1	Habla sobre sus valores y creencias más importantes.				
2	Especifica la importancia de tener un propósito.				
3	Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones.				
4	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión.				
5	Hace que las personas se sientan orgullosas por trabajar con él/ella.				
6	Va más allá del interés propio para el bien del grupo.				
7	Actúa de formas que genera respeto.				
8	Muestra un sentido de poder y confianza en las decisiones.				
9	Habla con optimismo sobre el futuro.				
10	Habla con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr.				
11	Expresa con claridad una visión convincente del futuro.				
12	Expresa su confianza sobre el logro de objetivos.				
13	Reexamina supuestos críticos para ver si son apropiados.				
14	Busca perspectivas diversas al momento de resolver problemas.				
15	Hace que vea los problemas desde distintos ángulos.				
16	Sugiere nuevas formas de realizar los deberes asignados.				
17	Genera espacios de tiempo para la enseñanza y el entrenamiento.				
18	Me trata como una persona y no únicamente como un miembro de un grupo.				
19	Considera que tengo diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones que los demás.				

20	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.				
21	Me brinda apoyo por mis esfuerzos.				
22	Debata en términos específicos respecto de quien es el responsable de lograr los objetivos de rendimiento.				
23	Esclarece lo que uno puede recibir cuando se logran las metas de desempeño.				
24	Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas.				
25	Centra la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas.				
26	Concentra toda su atención en el tratamiento de errores, quejas y fallas.				
27	Hace un seguimiento de mis errores.				
28	Dirige mi atención a los fracasos para cumplir con los estándares.				
29	No interfiere hasta que los problemas se tornan serios.				
30	Espera que las cosas vayan mal antes de tomar medidas.				
31	Demuestra que cree en la frase "si funciona, no lo arregles".				
32	Demuestra que los problemas deben volverse crónicos antes de tomar medidas.				
33	Evita involucrarse cuando surgen problemas importantes.				
34	Está ausente cuando se le necesita.				
35	Evita tomar decisiones.				
36	Retrasa las respuestas a preguntas urgentes.				
37	Consigue que haga más de lo que se esperaban que haga.				
38	Aumenta mi deseo de tener éxito.				
39	Aumenta mi disposición a esforzarme más.				
40	Utiliza métodos satisfactorios de liderazgo.				
41	Trabaja conmigo de manera satisfactoria.				
42	Es eficaz al satisfacer mis necesidades laborales.				
43	Es eficaz al representarme ante una autoridad superior.				
44	Es eficaz en el cumplimiento de los requisitos de organización.				
45	Dirige un grupo que es efectivo.				

**MUCHAS GRACIAS POR SU APOYO**

## Anexo 4: Autorización de la institución donde se ejecutó la investigación



“Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional”

Ate, 4 de marzo de 2022

Señor(a)

ROXANA KARINA ZAPATA LIBERATO  
COORDINADORA DE RECURSOS HUMANOS E&R RESOURCES  
SODEXO:PERÚ SAC - EL BROCAL COLQUIJIRCA  
CERRO DE PASCO 19400

Asunto: Autorizar para la ejecución del Proyecto de Investigación de Psicología

De mi mayor consideración:

Es muy grato dirigirme a usted, para saludarlo muy cordialmente en nombre de la Universidad Cesar Vallejo Filial Ate y en el mío propio, desearle la continuidad y éxitos en la gestión que viene desempeñando.

A su vez, la presente tiene como objetivo solicitar su autorización, a fin de que el(la) Bach. MERCEDES PRISCILIA FEIJÓO GALIANO, con DNI 72847206, del Programa de Titulación para universidades no licenciadas, Taller de Elaboración de Tesis de la Escuela Académica Profesional de Psicología, pueda ejecutar su investigación titulada: **"ESTILOS DE LIDERAZGO EN TRABAJADORES DE UNA UNIDAD MINERA DE PASCO, 2022."**, en la institución que pertenece a su digna Dirección; agradeceré se le brinden las facilidades correspondientes.

Sin otro particular, me despido de Usted, no sin antes expresar los sentimientos de mi especial consideración personal.

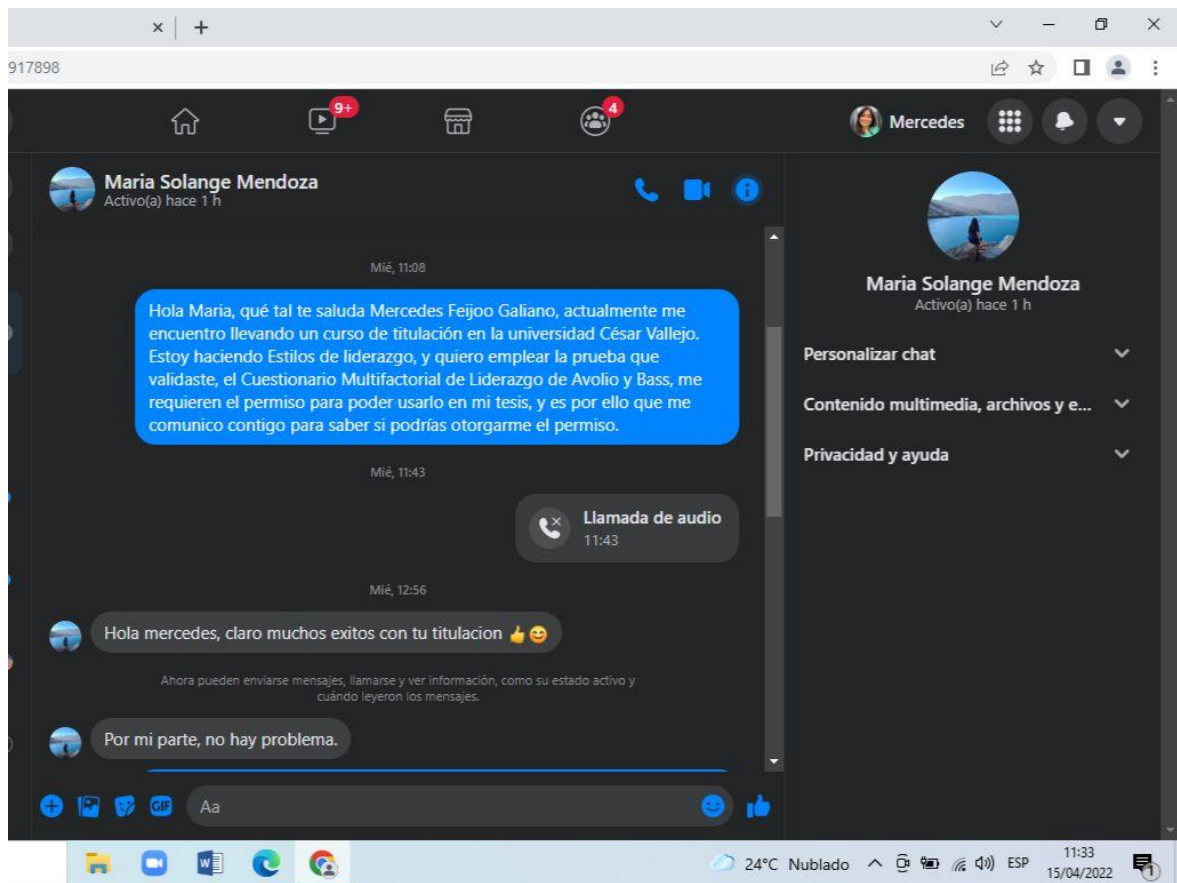
Atentamente,



**MG. EDITH HONORINA JARA AMES**  
Coordinadora de la Escuela de Psicología  
Filial Lima - Campus Ate

Recibida 07-03-22  
  
Roxana K. Zapata Liberato  
RECURSOS HUMANOS  
SODEXO PERU S.A.C

## Anexo 5: Autorización de uso de instrumento



**Anexo 6: Consentimiento informado**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Declaro haber sido informado sobre los fines del estudio sobre “Liderazgo organizacional en trabajadores de una unidad minera de Pasco, 2022”. Declaro que mi participación es voluntaria y que he sido informado del carácter confidencial con que serán tratados los datos obtenidos.

Firma: \_\_\_\_\_

Firma Participante-----

Día:...../...../.....

Atte.: Autora:

Feijoo Galiano, Mercedes Priscilia

Estudiante de Psicología

Universidad César Vallejo

## Anexo 7: Resultados adicionales

Tabla 1

### Medidas estadísticas del liderazgo organizacional

	Liderazgo organizacional	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo laissez faire
Media	134.20	60.02	34.73	11.98
Mediana	134.00	60.00	35.00	12.00
Moda	134	64	34	12
Desviación estándar	5.112	3.362	2.811	1.227
Mínimo	121	52	27	9
Máximo	147	67	42	14

En la tabla 1 se observa que el puntaje promedio de liderazgo organizacional en trabajadores de una minera de Pasco es de 134.20 puntos, además se tiene que el 50% de trabajadores obtuvieron puntajes mayores a 134 puntos, luego el puntaje más común fue de 134 puntos. Así mismo el grado de dispersión de los puntajes con respecto al puntaje promedio fue de 5.112 puntos, siendo el puntaje máximo de 147 y el mínimo de 121.

En cuanto a la dimensión liderazgo transformacional el puntaje promedio fue de 60.02 puntos, además se tiene que el 50% de los trabajadores obtuvieron puntajes mayores a 60 puntos, luego el puntaje más común fue de 64 puntos. Así mismo el grado de

dispersión de los puntajes con respecto al puntaje promedio fue de 3.362 puntos, siendo el puntaje máximo de 67 y el mínimo de 52.

En cuanto a la dimensión liderazgo transaccional el puntaje promedio fue de 34.73 puntos, además se tiene que el 50% de los trabajadores obtuvieron puntajes mayores a 35 puntos, luego el puntaje más común fue de 34 puntos. Así mismo el grado de dispersión de los puntajes con respecto al puntaje promedio fue de 2.811 puntos, siendo el puntaje máximo de 42 y el mínimo de 27.

En cuanto a la dimensión liderazgo laissez faire el puntaje promedio fue de 11.98 puntos, además se tiene que el 50% de los trabajadores obtuvieron puntajes mayores a 12 puntos, luego el puntaje más común fue de 12 puntos. Así mismo el grado de dispersión de los puntajes con respecto al puntaje promedio fue de 1.227 puntos, siendo el puntaje máximo de 14 y el mínimo de 9.

### Anexo 8: Base de datos crudos

N°	Sexo	Edad	Estilos de liderazgo																																																			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45							
1	2	27	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
2	2	39	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2					
3	2	31	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	2	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	3	3	4	3	3	2	4	3	2	2	3	3	3	2	4	4	3	4	2	2	3	4	2	3	3	3					
4	2	27	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
5	2	27	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3					
6	1	25	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3						
7	2	47	3	3	2	3	3	3	2	2	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3				
8	2	39	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	3	3					
9	1	45	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	2	3	4	3	3	2	4	3	3	2	2	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	2				
10	1	42	3	3	2	2	2	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4		
11	2	34	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3				
12	1	38	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3			
13	1	21	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	2	3	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	2	4	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	4	2				
14	2	25	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	3	3	2	2	3	4	4	2	2	3	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	3		
15	1	27	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	4	3	3	2	3	4	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	
16	1	42	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2	4	4	4	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	4	4		
17	2	26	3	3	2	3	3	4	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	4	3	4	3	2	2	3	2	3	3			
18	1	29	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	2	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	3	3	5	3	3	2	4	3	2	2	3	3	3	2	4	4	3	4	2	2	3	4	2	2	3	4	3	3			
19	2	31	3	3	2	2	2	4	3	2	3	3	2	2	4	3	3	2	2	4	4	3	2	2	3	3	4	3	4	4	2	2	3	3	4	4	2	2	3	3	4	3	4	4	3	2	2	3	4	4	4			
20	1	37	3	3	2	4	4	3	3	2	4	3	2	2	4	3	3	4	3	2	4	4	3	4	4	2	2	3	3	4	2	2	4	4	2	3	4	4	4	3	3	2	4	3	3	2	4	4	3	4	2	3		
21	1	22	3	3	2	2	2	4	4	3	2	2	3	2	4	3	2	2	2	3	4	3	4	3	2	2	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	4	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	2	3	
22	2	28	3	3	2	3	3	4	4	3	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	4	4	3	5	3	3	2	2	4	3	3	4	3	2	2	4	3	4	2	2	4	3	4	2	2	3	4	3	2	3		
23	2	53	3	2	2	4	4	4	3	2	2	3	4	4	3	3	3	4	3	2	2	3	2	4	3	2	2	2	4	3	2	4	3	2	4	3	3	2	3	4	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3		
24	1	40	3	3	2	2	2	4	3	3	2	2	4	3	3	2	3	3	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2	3	4	3	2	2	2	3	4	3	2	2	3	4	3	3	2	2	4	4	2	4	4	4		
25	2	38	3	3	2	2	2	4	3	3	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	2	2	4	3	3	2	3	4	4	4	3	2	2	3	3	2	2	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	
26	1	27	3	3	2	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	2	2	3	2	2	4	4	3	4	2	2	3	3	4	4	2	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2	4	3	3	2	3	4	4	3	3	2
27	2	23	3	2	2	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	4	4	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	4	3	3	2	2	3	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	4	3	2	2		
28	2	32	3	2	2	4	4	4	3	2	2	4	4	3	2	3	3	2	2	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	4	4	3	2	2	4	4	3	1	2	3	3	2	4	3	2	4	3	3			
29	2	33	3	2	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	4	2	2	4	3	4	2	4	3	4	3	3		
30	1	30	3	2	4	4	4	3	2	2	3	4	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	4	2	3	4	3	3	2	3	2	4	4	3	2	4	3	2	3	3	4	2	2	3	4	2	3	4	
31	1	27	3	2	4	3	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	2	3	4	3	2	2	3	3	4	3	3	2	2	4	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	
32	1	21	3	2	2	4	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	2	4	4	3	2	2	3	4	2	2	3	4	3	2	2	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3	1	3	3	4	
33	2	34	2	3	2	4	4	3	2	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	2	4	3	4	4	2	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	2	1	3	3	4	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2
34	2	43	2	3	4	4	4	3	3	2	4	4	1	2	3	3	2	2	4	4	3	1	3	3	2	4	4	3	2	2	4	4	3	2	2	4	4	4	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	4	3	2
35	1	50	3	2	4	4	4	3	2	3	3	4	3	1	3	3	2	4	3	4	3	2	4	3	1	2	2	4	3	4	4	2	3	3	2	3	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	2	3	2	4	3	3		
36	2	39	3	2	2	4	4	3	3	2	2	4	4	3	2	3	3	4	3	2	2	3	4	4	3	3	2	2	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3	2	3	4	4	3	3	
37	2	31	3	3	2	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	2	4	3	2	4	3	3	2	2	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	
38	1	38	3	2																																																		



41	1	52	3	2	2	4	4	3	3	2	3	4	2	2	4	3	3	2	3	4	4	3	2	2	4	4	3	3	2	3	2	4	4	3	4	4	2	2	3	4	3	3														
42	1	41	3	3	2	2	2	4	4	4	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	4	4	3	2	4	4	3	3												
43	2	52	3	3	2	3	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3													
44	2	56	3	3	4	4	4	3	2	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	4	2												
45	1	48	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	2	4	4	3	2	4	3	2	3												
46	1	31	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	2	3	3	2	4									
47	1	28	3	3	2	3	3	4	4	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4	4	3	3									
48	1	28	3	3	2	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	2	4	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	4								
49	1	31	3	3	2	2	2	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	3	2	3	4	3	3	2									
50	2	33	3	3	2	2	2	3	3	2	4	4	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	2	2	3	3	4	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3	2	4	3	2								
51	2	32	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	2	3	3	4	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	4	3	2	3	4	3	2									
52	1	52	3	3	3	2	2	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	2	4	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	4	3	2	2	4						
53	1	19	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	2	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	2	2	4	3	2	4	3	2	3							
54	2	21	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	3	3	2	3	4	3	2	4					
55	2	23	3	3	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3	2	4	3	2	4	3	2					
56	2	27	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	2	2	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	4	3	3	2	4	3	2	4	3				
57	1	30	3	3	2	4	4	4	3	4	2	4	4	3	3	3	4	4	4	3	2	4	3	4	3	2	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	3	3	2	4	3	3	3						
58	2	32	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	2	2	3	4	3	2	4	3	3	4	3	2	3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	4	3	3						
59	1	31	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3	2	2	3				
60	2	42	3	3	2	3	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3	2	3	4	3	2	3				
61	1	27	3	3	2	4	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	2	2	3	4	4	3	2	4	3				
62	2	28	3	3	2	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	3	2	2	3			
63	2	37	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	2	2	4	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3				
64	1	62	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3				
65	1	45	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3			
66	2	43	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	2	3	3	4	3	2	2	3	3	4		
67	1	41	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3			
68	1	34	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3			
69	1	29	3	4	3	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3			
70	2	49	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3			
71	2	31	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	4	3	2	2	3	4	3	2
72	1	56	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	
73	1	28	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	2	3	4	3	2	3	4	3	
74	2	29	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	3	4	3	3		
75	1	53	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	2	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	2	3	3		
76	1	41	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3	3	2	4	3	
77	1	45	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	
78	1	55	3	3	2	2	2	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	2	4	3	
79	2	40	3	3	2	4	4	4	3	2	2	3	3	2	4	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	4	4	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	4	2	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3							

91	1	33	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	2	3	3	2	4	4	3	3	2	2	4	3	4	4									
92	2	38	3	3	2	4	4	3	3	2	2	4	3	4	4	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	4	3	3	2	3	3	4	4	3	2	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3							
93	1	31	3	3	2	2	2	3	3	4	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3								
94	2	33	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4								
95	2	25	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	2	2	1	3	3										
96	1	22	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	2	3	4	4									
97	1	40	3	3	2	2	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	2	4	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3									
98	2	43	3	3	2	2	2	4	4	3	2	2	4	3	2	3	3	2	2	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	2	2	3	3	4	3							
99	2	51	3	3	2	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	2	2	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3								
100	1	21	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3	3									
101	1	26	3	3	2	2	2	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	2	3	3	2	2	3	4	4	3	2	3	3	3	2	2	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3								
102	2	22	3	3	2	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3	2	4	4	3	4	2						
103	2	31	3	3	2	2	2	4	4	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	1	3	3	2	4	4	3	2	2	4	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3	2	2	3	3						
104	1	38	2	3	3	4	4	3	2	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4	4	2	2	4	2	2	4	4	3	2	3	4	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3	2	3	3	2	4	4	3	3						
105	1	26	3	2	4	4	4	3	3	2	4	4	3	4	3	3	2	2	4	4	3	2	4	4	3	2	4	3	2	4	3	3	2	4	4	3	2	3	4	4	3	2	4	4	3	2	2	4	4	3						
106	2	23	2	4	3	3	3	2	4	4	3	2	3	3	4	3	2	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3	3	4	3	2	2	4	3	2	2	3	4	3	2	4	4	3	3	2	3	4	4	3	4	2				
107	2	32	3	2	4	4	4	3	3	2	4	4	3	2	3	3	4	3	2	2	4	4	3	3	2	2	4	4	3	3	2	4	3	3	4	2	3	3	2	4	4	3	2	4	4	3	2	2	4	3	3					
108	2	41	3	2	4	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	3	2	4	3	4	3	2	2	3	4	4	3	2	2	4	3	3	2	4	4	3	2	4	4	3	4	3	2	2	3	3						
109	2	53	2	4	3	3	3	2	4	4	2	2	4	3	4	3	4	2	2	4	3	1	3	3	2	4	4	3	2	4	4	3	4	2	2	4	3	2	4	4	2	3	3	2	4	4	3	4	2	2						
110	1	38	3	2	4	4	4	3	2	2	4	3	3	4	2	3	3	2	2	3	4	4	3	2	2	4	4	3	2	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	3	3						
111	2	26	2	3	4	2	2	2	4	3	2	4	4	3	4	3	2	2	4	3	4	3	2	2	4	3	4	3	2	2	4	3	4	3	2	2	4	3	2	2	3	4	4	3	3	2	2	4	3	3	2	3				
112	1	32	2	4	3	3	3	2	4	4	3	2	3	3	4	2	4	2	2	3	4	2	2	3	4	4	3	2	2	4	4	3	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	4	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	3		
113	1	30	3	2	4	4	4	3	2	4	4	3	3	2	4	3	3	4	3	2	4	3	4	3	2	4	3	3	2	4	3	4	3	4	3	2	2	4	3	4	3	2	4	4	3	4	3	4	2	2	3	3				
114	2	25	3	2	2	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	2	4	4	3	2	2	4	3	3	2	4	4	3	2	2	4	3	2	2	4	4	3	4	4	3	2	3	3	2	4	3	2	4
115	2	22	3	2	4	4	4	3	2	3	3	2	4	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3	4	2	2	3	4	4	2	2	4	3	2	4	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3		
116	2	31	3	2	2	4	4	3	3	4	2	2	3	3	4	2	3	2	2	4	4	3	2	2	4	4	3	2	2	1	4	4	3	2	2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	3	1	3	3	4	3	3	2	3		
117	2	25	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	4	2	2	3	4	4	4	2	2	3	4	4	4	2	2	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	1	1	3	3	4	
118	1	41	3	2	4	4	4	3	2	2	4	4	3	4	2	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3	3	2	2	4	4	3	2	2	3	4	4	3	4	4	3	2	2	4	4	3	2	2	1	3	4	3	3	4	3	4	
119	1	41	3	2	4	4	4	3	2	3	3	2	2	4	2	4	4	4	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	2	2	3	4	2	2	3	4	4	3	3	2	3	3	4	2	2	3	1	3	3	4	3	3	4	3		
120	2	29	3	2	4	4	4	3	3	2	4	3	3	4	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3	3	4	4	2	2	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3			
121	2	23	3	3	2	3	3	4	4	3	3	1	1	3	4	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3	3	2	4	3	3	3	1	3	3	4	4	3	2	3	3	2	4	4	3	4	2	2	3	4	4	2	3	3			
122	2	38	3	2	4	4	4	4	3	2	2	2	4	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	2	2	4	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	4	4	3	3	2	1	3	3	4	3	3	4	3	3	
123	1	37	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	2	2	4	2	3	3	3	2	4	4	4	1	2	2	3	3	4	4	3	2	2	3	3	4	4	3	2	2	4	4	3	3	4	2	2	4	4	1	2	3	3	4	1	2
124	1	45	3	2	4	4	4	3	3	2	1	1	4	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4	4	2	2	3	2	4	4	2	2	4	3	3	3	2	4	4	3	3	1	1	3	3	4	3	3	2	4	3	2	3
125	2	28	3	2	4	4	4	2	2	4	4	3	1	2	3	3	2	2	2	4	3	3	2	2	4	3	3	2	2	4	4	3	3	2	2	4	3	3	1	1	3	2	4	4	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3		
126	1	62	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3		
127	1	45	3	3	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	
128	2	43	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	4	
129	1	41	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	2	3	2																																									

141	2	40	3	3	2	4	4	4	3	2	2	3	3	2	4	2	2	3	3	2	2	4	4	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	4	2	2	3	4	3	3	2	3	3	2	4	4	3									
142	2	30	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4								
143	1	34	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	2	2	3	4	3	3	4	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	3	4							
144	2	43	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3								
145	2	39	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	4	4	3	2	2	3	3	2	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3									
146	1	30	3	3	2	3	3	2	2	4	3	4	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3					
147	1	34	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	3	2	4	3	3	4							
148	2	42	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	2	2	2	3	4	3	3								
149	2	51	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2	3	3	4	3	3	2	2	3	3	4	3	2	2	3	4	3	2	2	3	2	3	4	4	3	3	2	4	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3				
150	2	54	3	3	2	2	2	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3					
151	2	39	3	3	2	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	2	2	3	4	4	3	3					
152	1	31	3	3	2	3	3	1	1	2	3	3	2	4	4	3	3	2	2	1	3	3	2	3	3	4	4	3	4	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	1	2	2	3	4	4					
153	1	33	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	3	3	2	4	3	4	3	3	2	4	4	3	3	2	2	4	3	3	4	4	3	4	4						
154	2	38	3	3	2	4	4	3	3	2	2	4	3	4	4	2	2	3	3	2	2	4	3	3	2	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3			
155	1	31	3	3	2	2	2	3	3	4	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3				
156	2	33	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4		
157	2	25	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	2	3	4	4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	2	1	3	3
158	1	22	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4				
159	1	40	3	3	2	2	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3			
160	2	43	3	3	2	2	2	4	4	3	2	2	4	3	2	3	3	3	2	2	4	3	2	2	4	3	3	2	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3			
161	2	51	3	3	2	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	2	2	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3				
162	1	21	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3			
163	1	26	3	3	2	2	2	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	2	3	3	2	2	3	4	4	3	2	3	3	3	2	2	4	3	4	3	3	2	2	4	3	4	3	3	2	2	3	3		
164	2	22	3	3	2	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3	4	2	2	3	3	
165	2	31	3	3	2	2	2	4	4	3	3	2	2	2	3	3	2	1	3	3	2	4	4	3	2	2	4	4	3	2	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	3	3	2	4	4	3	3	4	3	2	2	3	3		

## Anexo 9: Baremos de la prueba

### *Baremos de las puntuaciones*

	Liderazgo organizacional	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo laissez faire	Nivel
<b>Mínimo</b>	<b>121</b>	<b>52</b>	<b>27</b>	<b>9</b>	
<b>Máximo</b>	<b>147</b>	<b>67</b>	<b>42</b>	<b>14</b>	
5	126,00	54,00	30,00	10,00	
10	128,00	56,00	32,00	10,00	
15	129,00	56,90	32,00	11,00	
20	130,00	57,00	32,00	11,00	Bajo
25	130,50	57,50	33,00	11,00	
30	131,00	58,00	33,00	11,00	
35	132,00	59,00	34,00	12,00	
40	133,00	59,00	34,00	12,00	
45	134,00	59,70	34,00	12,00	
50	134,00	60,00	35,00	12,00	
55	134,30	60,00	35,00	12,00	Medio
60	135,00	61,00	35,00	12,00	
65	136,00	61,00	36,00	13,00	
70	137,00	62,00	36,00	13,00	
75	138,00	63,00	37,00	13,00	
80	138,80	64,00	37,00	13,00	
85	139,00	64,00	38,00	13,00	
90	141,00	64,00	38,00	14,00	
95	143,00	66,00	40,00	14,00	Alto
100	147,00	67,00	42,00	14,00	

***Baremos de la escala general y por dimensiones***

<b>Nivel</b>	Liderazgo organizacional	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo laissez faire
<b>Bajo</b>	121-131	52-58	27-33	9-11
<b>Medio</b>	132-137	59-62	34-36	12-13
<b>Alto</b>	138-147	63-67	37-42	14