

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL  
TRABAJO EN EQUIPO DE LOS  
TRABAJADORES EN EL AREA DE  
CATASTRO DE LA SUPERINTENDENCIA  
NACIONAL DE LOS REGISTROS PÚBLICOS  
ZONA IX - LIMA, 2017.**

**PRESENTADO POR:**

**SHEYLA ROCIO GUERRA SANTA MARIA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**ASESOR:**

**Dr. FELIX GIL CARO SOTO**

**HUACHO - 2019**

**LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL TRABAJO EN EQUIPO DE  
LOS TRABAJADORES EN EL AREA DE CATASTRO DE LA  
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE LOS REGISTROS  
PÚBLICOS ZONA IX - LIMA, 2017.**

**SHEYLA ROCIO GUERRA SANTA MARIA**

**TESIS DE MAESTRÍA**

**ASESOR: Dr. FELIX GIL CARO SOTO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL**

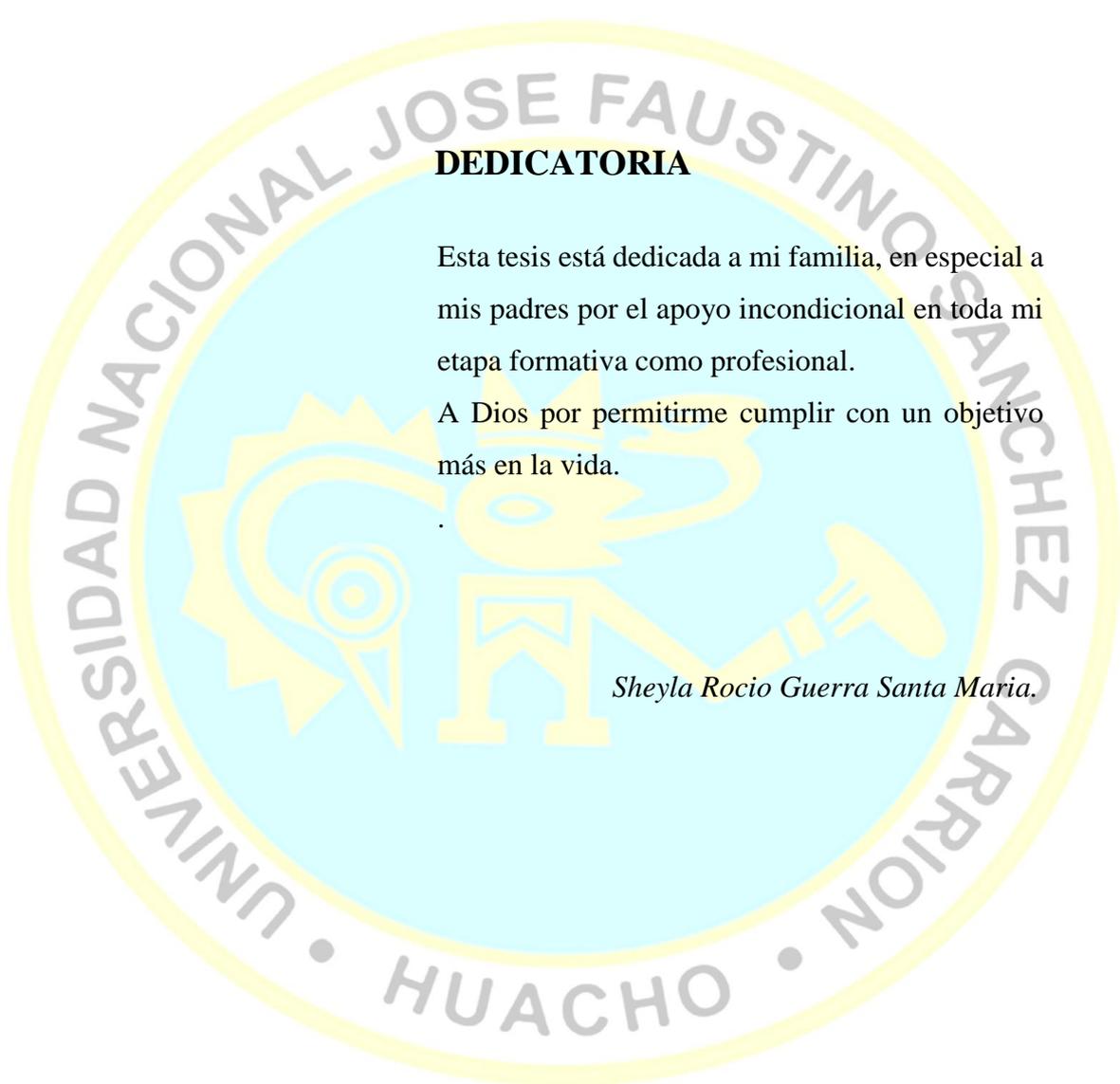
**JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**HUACHO**

**2019**



## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a mi familia, en especial a mis padres por el apoyo incondicional en toda mi etapa formativa como profesional.

A Dios por permitirme cumplir con un objetivo más en la vida.

*Sheyla Rocio Guerra Santa Maria.*

## AGRADECIMIENTO

Gracias a la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, en especial a los profesionales que laboran en el área de Catastro Zona IX por haber sido participe con sus aportes y sobre todo por haber inspirado en la realización de este trabajo.

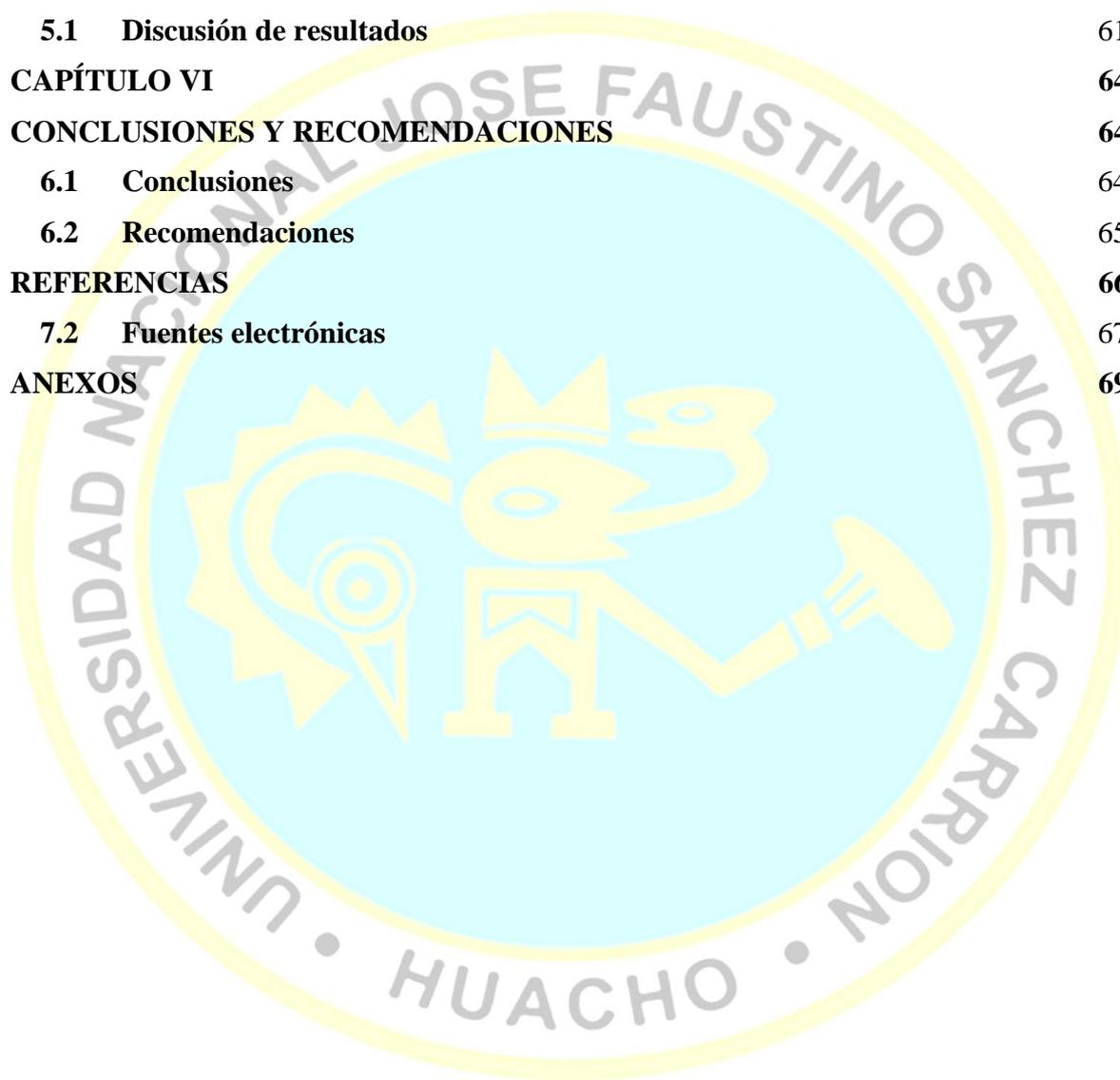
*Sheyla Rocio Guerra Santa Maria.*



# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>viii</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del problema</b>	<b>4</b>
<b>1.2.1 Problema general</b>	<b>4</b>
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	<b>4</b>
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	<b>4</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	<b>4</b>
<b>1.5 Delimitaciones del estudio</b>	<b>5</b>
<b>1.6 Viabilidad del estudio</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>6</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	<b>6</b>
<b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>	<b>6</b>
<b>2.1.2 Investigaciones nacionales</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Bases teóricas</b>	<b>9</b>
<b>2.3 Definición de términos básicos</b>	<b>36</b>
<b>2.4 Hipótesis de investigación</b>	<b>38</b>
<b>2.4.1 Hipótesis general</b>	<b>38</b>
<b>2.4.2 Hipótesis específicas</b>	<b>38</b>
<b>2.5 Operacionalización de las variables</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>41</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>41</b>
<b>3.1 Diseño metodológico</b>	<b>41</b>
<b>3.2 Población y muestra</b>	<b>41</b>
<b>3.2.1 Población</b>	<b>41</b>
<b>3.2.2 Muestra</b>	<b>41</b>

3.3	Técnicas de recolección de datos	42
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	43
	<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>44</b>
	<b>RESULTADOS</b>	<b>44</b>
4.1	Análisis de resultados	44
	<b>CAPÍTULO V</b>	<b>61</b>
	<b>DISCUSIÓN</b>	<b>61</b>
5.1	Discusión de resultados	61
	<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>64</b>
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>64</b>
6.1	Conclusiones	64
6.2	Recomendaciones	65
	<b>REFERENCIAS</b>	<b>66</b>
7.2	Fuentes electrónicas	67
	<b>ANEXOS</b>	<b>69</b>



## RESUMEN

La presente investigación estudia de qué manera el liderazgo influye en el trabajo en equipo en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima. La metodología fue de diseño no experimental, transversal, correlacional causal. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario. La población fue 45 trabajadores. Los resultados con respecto a la variable “Liderazgo”, el 33,3% de los encuestados manifestaron que el jefe no sabe llamar la atención de su equipo porque le falta liderazgo, el 22,2% determinaron que el jefe no tiene la capacidad de conseguir poder y ejercer influencia. Con respecto a la variable “Trabajo en equipo”, el 35,6% de los encuestados manifestaron que no trabajan en conjunto para lograr los objetivos de su área, el 44,4% manifestaron que el grupo de trabajo no está conformado por personas competentes, el 57,8% manifestaron que no demuestran tener altos niveles de confianza y responsabilidad, el 44,4% de los encuestados manifestaron que no son leales en el trabajo, el 68,9% determinó que no tienen una comunicación clara y fluida con sus compañeros de trabajo. Las conclusiones señalan que existe una correlación alta y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,761$ ), por lo que se concluye que el liderazgo influye significativamente en el trabajo en equipo en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, 2017.

Palabras clave: Habilidades personales, habilidades interpersonales, unidad de compromiso.

## ABSTRACT

The present investigation studies how leadership influences the teamwork in the Cadastre Area of the National Superintendence of Public Registries Zone IX - Lima. The methodology was non-experimental, transversal, causal correlational design. For data collection, the survey technique was used, using a questionnaire as an instrument. The population was 45 workers. The results with respect to the variable "Leadership", 33.3% of the respondents said that the boss does not know how to draw the attention of his team for the good behavior of the leader he plays, 22.2% determined that the boss does not It has the ability to gain power and to play an influence. Regarding the variable "Teamwork", 35.6% of the respondents said they do not work together to achieve the objectives of your area, 44.4% said that the working group is not made up of competent people, 57.8% stated that they do not demonstrate high levels of trust and responsibility, 44.4% of the respondents said they are not loyal at work, 68.9% determined that they do not have clear and fluid communication with Your co-workers. The conclusions indicate that there is a high and very significant correlation ( $p = 0.00 < 0.05$ ,  $r = 0.761$ ), so it is concluded that the leadership significantly influences the team work in the Cadastral Area of the National Superintendence of Public Registries Zone IX - Lima, 2017.

Keywords: Personal skills, interpersonal skills, commitment unit.

## INTRODUCCIÓN

Cada líder debe tener la habilidad de facultar, convocar, ejecutar, organizar, incentivar, motivar y determinar de manera eficiente y eficaz los proyectos, ya sea, individual, gerencial o institucional durante el proceso administrativo, guiando a un grupo de personas a alcanzar determinados objetivos. Es decir, el liderazgo es el proceso de realización de un grupo de personas, convirtiéndolo en un equipo que genera resultados. Es la capacidad para motivar e influir en los miembros del equipo, de una manera ética y positiva de contribuir voluntariamente y con entusiasmo para lograr los objetivos del equipo y la organización.

Ser un jefe no es lo mismo que ser un líder, de igual forma que trabajar en equipo no es la mera suma de las aportaciones individuales, trabajar en equipo no es sinónimo de trabajar individualmente esperando un resultado común.

Y es que el líder es el encargado de guiar, motivar, y saber sacar lo mejor de cada una de las personas que trabajan en su equipo con el fin de obtener el resultado óptimo. Porque un líder no se encuentra sólo en las empresas, un líder es aquél que sabe gestionar y tratar a las personas de manera que saquen lo mejor de sí.

Es así que en la presente investigación se estudia de qué manera el liderazgo influye en el trabajo en equipo en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima.

La metodología corresponde a un diseño no experimental, transversal, correlacional causal. Se utilizó un cuestionario, que permitió medir las variables en estudio. El procesamiento de la información se realizó mediante el análisis de la técnica estadística descriptiva de distribución de frecuencias. Se utilizó el estadístico de Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

La Subdirección de Catastro Registral se encarga de planear, formular y elaborar las instrucciones que propone la Dirección Técnica Registral a la entidad de Catastro Registral a nivel nacional, constituyendo las informaciones estables a través de los parámetros de calidad y seguridad. La Dirección Técnica Registral también se encarga de proponer y realizar los lineamientos para su ejecución de manera obligatoria por medio de los Órganos Desconcentrados, adecuados conforme a los aspectos de su competencia. Sin embargo, coordina sus actividades con los demás órganos y necesita jerárquicamente de la Dirección Técnica Registral.

El liderazgo es un conjunto de capacidades directivas o gerenciales que le permite al individuo predominar la manera de ser e intervenir hacia las personas o en un designado equipo de trabajo, ejerciendo a este grupo que labore con entusiasmo con la finalidad de poder alcanzar los objetivos planteados. Además, tiene la habilidad de facultar, iniciativa, convocar, ejecutar, organizar, incentivar, motivar y determinar de manera eficiente y eficaz los proyectos, ya sea, individual, gerencial o institucional durante el proceso administrativo. Por otro lado, la realización de funciones integrado por varios individuos en el cual cada uno labora su parte, pero todos con la finalidad de un solo objetivo en común, se refiere al trabajo en equipo. El tipo psicológico es una condición de trabajo que predomina de manera positiva hacia los individuos permitiéndoles que haya compañerismo. Mediante esto, proporciona buenos resultados, debido que propaga entusiasmo y obtienen satisfacción en sus labores, que impulsa un ambiente acorde para los trabajadores logrando favorables resultados. Hay que tener en claro que un jefe es quien da las órdenes en una oficina, pero no necesariamente es un líder ni brinda confianza. Dejar de ser jefes para ser líderes no es fácil. Pero, si busca hacerlo, debe empezar por aprender a inspirar a otros. Entonces

un líder inspira a un grupo de individuos, en este caso al equipo de trabajo, con el propósito que logren las metas de la organización a través de sus capacidades y den lo mejor de ello. Es decir, el superior debe ser líder para generar confianza y hacer que su equipo de trabajo realice sus actividades con mucho empeño y haga que resalten sus habilidades para el bien de la institución.

Dentro de Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX – Lima existe solo un jefe que tiene bajo sus órdenes a un grupo de personas que esperan seguir ser guiados por él, es por esto que el que cuente con las habilidades de un líder se hace de suma importancia en la actualidad ya que hoy en día ya no es suficiente que solo tenga el título de jefe del área sino que cuente con un espíritu de líder que facilite las actividades a desarrollar ya que comparte las capacidades tales como dirigir, direccionar, ordenar y comandar, los que se hacen indispensable para cualquier trabajador ya que estos ayudarán a desarrollar sus funciones de manera más eficiente además de colaborar en el adecuado trabajo en equipo. Sin embargo, se observa que el jefe del Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima no sabe manejar la tensión del quehacer diario de el mismo y el de su equipo de trabajo que tiene a mando; además no cuenta con habilidades que puedan solucionar los diversos inconvenientes que se presentan en el área; el jefe no influye eficientemente en los demás con la finalidad de que sus subordinados realicen sus actividades laborales de manera óptima y eficiente; el jefe no mantiene buenas relaciones interpersonales con su equipo de trabajo por su propio carácter; el jefe toma decisiones sin importarle las opiniones de los demás, o sin importarle que la decisión que tome afecte a algún miembro de su equipo de trabajo; el jefe no coopera activamente con el logro de objetivo, simplemente delega responsabilidades y espera que el personal a su mando realicen todo el trabajo; el jefe no comunica de manera clara los objetivos que deben alcanzar su equipo .

Depende mucho de la compatibilidad, diálogo y compromiso de los trabajadores para que las instituciones logren el éxito. Al momento de trabajar en equipo, las funciones proceden de forma rápida y eficiente. Sin embargo, es difícil que los integrantes del grupo de trabajo se comprendan entre sí con la finalidad de lograr un resultado final. Teniendo en cuenta lo anterior no hay duda que el trabajo en equipo es fundamental para que el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los

Registros Públicos Zona IX - Lima cumpla de manera eficiente sus funciones; sin embargo, se han podido observar algunas debilidades dentro, tales como que algunos de los trabajadores no tienen la habilidad de trabajar en conjunto con los demás para lograr los objetivos establecidos para su grupo de trabajo; así mismos no se están coordinando de manera eficiente los miembros del grupo; algunos miembros del área no mantienen buenas relaciones interpersonales generando así que no exista una confianza recíproca entre ellos; algunos trabajadores no tienen una total disposición y dedicación al cumplimiento de sus funciones; los trabajadores no muestran tener la capacidad de confrontar y conciliar algunas diferencias que pueden surgir en el ambiente laboral; no existe un diálogo claro, preciso y fluido entre los integrantes del grupo de trabajo; existe una falta de compromiso con el trabajo que se realiza por parte de algunos trabajadores; muchas veces los trabajadores ven la conveniencia propia en lugar de la conveniencia grupal; algunos trabajadores no desean cooperación bajo voluntad propia ya que muchas veces no desean asumir responsabilidades.

El Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX – Lima, muestra series de problemas que afectan su adecuado funcionamiento, y al persistir dichos problemas entonces la dirección se verá envuelta en situaciones como una negativa imagen frente a los ojos de los usuarios y esto será consecuencia del manejo que tiene el jefe del área para guiar a su equipo de trabajo que tiene a su mando.

El Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima es de suma importancia implementar capacitaciones tanto para el jefe del área como también para su equipo de trabajo con la finalidad de enriquecer sus habilidades de liderazgo y del trabajo en equipo para poder así generar una mayor comunicación y entendimiento entre todos los trabajadores, llevando de esta manera a maximizar la eficiencia del Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera el liderazgo influye en el trabajo en equipo en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, 2017?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a. ¿De qué manera las habilidades personales influyen en el trabajo en equipo en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, 2017?
- b. ¿De qué manera las habilidades interpersonales influyen en el trabajo en equipo en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, 2017?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar de qué manera el liderazgo influye en el trabajo en equipo en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, 2017.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a. Determinar de qué manera las habilidades personales influyen en el trabajo en equipo en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, 2017.
- b. Determinar de qué manera las habilidades interpersonales influyen en el trabajo en equipo en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, 2017.

## **1.4 Justificación de la investigación**

Por su conveniencia, ya que la investigación busca conocer la realidad del jefe del Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima con respecto al liderazgo que ejerce y así poder analizar de qué manera influye en el trabajo en equipo de sus subordinados, siendo esto importante para el

Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima y para el país.

Por su relevancia práctica, ya que la presente investigación estudia la influencia que existe entre el liderazgo del jefe del Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima y el trabajo en equipo de sus subordinados, y con los resultados obtenidos buscara darle una solución en los puntos débiles, tema de interés para la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos.

### 1.5 Delimitaciones del estudio

- a. **Delimitación organizacional:** La presente investigación se realizó en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima.
- b. **Delimitación geográfica:** comprende al departamento de Lima.
- c. **Delimitación semántica:** Liderazgo y Trabajo en equipo.
  - El liderazgo es la influencia que puede contar un líder para convencer, influir, organizar, incentivar y motivar a un grupo de trabajadores con el fin de lograr metas y objetivos.
  - El trabajo en equipo es la unión de las personalidades y capacidades de los integrantes que participan con el fin de tener una misma finalidad, con recursos exactos que apoyan, comparten y estallar sus grandes gamas de experiencias, talentos y capacidades.

### 1.6 Viabilidad del estudio

Hernández, Fernández & Baptista (2014) indican que una investigación es viable cuando se tiene recursos financieros, humanos y materiales, por tal motivo y disponiendo de los recursos en mención, se garantiza la viabilidad y la ejecución de la presente investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Investigaciones internacionales**

Aguilar (2016) realizó la investigación titulada “Trabajo en Equipo y Clima Organizacional”, la cual fue aprobada por la Universidad Rafael Landívar. Guatemala. La investigación tuvo como objetivo el determinar la relación del trabajo en equipo con el clima organizacional. La población fue 80 personas, así mismo la muestra fue 30 colaboradores. La investigación utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario. La investigación concluyó en que trabajo en equipo revelan que el trabajo en equipo en esta organización está relacionado al clima organizacional.

Avenecer (2015) trabajó la investigación titulada “Liderazgo y Motivación”, la cual fue aprobada por la Universidad Rafael Landívar. Guatemala. El objetivo fue determinar la influencia del liderazgo de los supervisores en la motivación de los vendedores ruteros de Distribuidora Mariposa C.B.C. Es una investigación descriptiva. La población fue 55 personas. La investigación utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario. La tesis tuvo como conclusión que la influencia de liderazgo que tienen los supervisores en los subordinados es positiva.

León (2013) ejecutó la investigación titulada “Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca”, la cual fue aprobada por la Universidad Nacional de Colombia. Colombia. Su objetivo fue identificar los aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional en la empresa del sector

financiero Bancolombia, Arauca. Es una investigación explicativa descriptiva. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista y como instrumento el cuestionario. La población fue 18 trabajadores. La tesis pudo concluir qué través del instrumento de medición implementado, una visión más amplia y profunda sobre la percepción de los empleados con referencia al clima organizacional de la empresa Bancolombia Arauca.

López (2013) efectuó la investigación titulada “La importancia del liderazgo en las Organizaciones”, la cual fue aprobada por la Facultad de Derecho, UAB Barcelona. Con el objetivo de identificar la visión por parte de los miembros del departamento de marketing de la empresa Montana Colors, del tipo de liderazgo que ejerce su directivo. La población fue 9 integrantes. Los instrumentos utilizados en la investigación fueron el test de Kurt Lewin y el cuestionario. La investigación tuvo como conclusión general que no existe un estilo de liderazgo ideal en ningún caso, y que cuando hay carencia de uno, se echa de más lo que se tiene de otro.

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

Espinoza (2015) realizó la investigación titulada “Trabajo en equipo de los colaboradores de la fuerza de ventas de Tadoo Adventure Gear, Perú 2015”, la cual fue aprobada por la Universidad Andina del Cuzco. La investigación tuvo como objetivo el determinar cómo es el trabajo en equipo de los colaboradores. Es una investigación descriptiva-no experimental. La población fue 28 colaboradores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. Los resultados estudiados de Trabajo en equipo revelan que el trabajo en equipo de los colaboradores de la fuerza de ventas de Tadoo Adventure Gear, Perú 2015, es “regular”.

Córdova (2014) trabajó la investigación titulada “Identificación de los estilos de Liderazgo que ejerce la coordinación del proyecto Mejora del sistema educativo con equidad para el desarrollo humano sostenible de la población del distrito de Frías, sierra alto Andina de la región Piura”, la cual fue aprobada por la Universidad de Piura. Perú. El objetivo fue identificar los estilos de liderazgo que ejerce la coordinación del

proyecto. Es una investigación empírico-analítico. La población fue 21 personas, así mismo la muestra fue 16 personas. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La tesis tuvo como conclusión que el coordinador ejerce los estilos de liderazgo transformacional e instruccional; destacándose que el último predomina, puesto que un 61% del total de los encuestados determina que posee tal liderazgo; frente a un 50.3% que se muestra de acuerdo en que posee un liderazgo transformacional.

Quesada (2014) ejecutó la investigación titulada “El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, de la unidad de gestión educativa local N°04, provincia y departamento de Lima, año 2012”, la cual fue aprobada por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Su objetivo fue el determinar la relación que existe entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas Es una investigación correlacional. La población fue 106 personas. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La tesis pudo concluir que el liderazgo transaccional se relaciona significativamente con el comportamiento organizacional en las instituciones educativas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04.

Laredo (2013) efectuó la investigación titulada “Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: caso Adecco Perú”, la cual fue aprobada por la Universidad San Martín de Porres. Con el objetivo de determinar si el trabajo en equipo está relacionado con la adaptación a entornos laborales cambiantes entre los trabajadores. Es una investigación descriptiva correlacional. La población fue 22 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación tuvo como conclusión general que los trabajadores, la empresa evaluada y el trabajo en equipo se relacionan positivamente con la adaptación a entornos laborales cambiantes.

## 2.2 Bases teóricas

### 2.2.1. Variable independiente: Liderazgo

#### 2.2.1.1. Definiciones

Robbins & Judge (2017) definen al liderazgo como como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o un conjunto de metas (p. 670).

Griffin & Van Fleet (2016) definen al liderazgo como el proceso de influir sin recurrir a la coacción, para dar forma a las metas del grupo o la organización (p. 418).

Robbins & Coulter (2010) nos mencionan que el liderazgo es un proceso de guiar a un grupo en influir en él para que alcance sus metas (p. 559).

Newstrom (2007) menciona al liderazgo como el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo para alcanzar ciertos objetivos (p.159).

#### 2.2.1.2. Dimensiones

Chiavenato (2015) menciona que los líderes eficientes son veleidosos durante la práctica, porque emplean al mismo tiempo habilidades propias e interpersonales, apoyándose de manera equitativa.

Sin embargo, las habilidades personales de un líder eficiente, tiene que pretender tres aspectos resaltantes similares, estas son las siguientes:

##### a. *Manejar la tensión del quehacer diario*

El líder tiene la capacidad de laborar en un entorno lleno de tensión creativa y balancear los fundamentos angustiosos, en otras palabras, limitar algunos que predominan de manera negativa que afecta el aprendizaje y alentar a los demás que coadyuvan conseguir las metas. Tiene que ejercer que sientan la necesidad al cambio y la innovación, ablandar la diligencia para no recargar al aprendiz. También, tiene que administrar bien su tiempo y la autorización de compromisos hacia los subordinados. Por lo mencionado, como sub indicadores de este indicador se toma en cuenta a los siguientes:

- Sentido de urgencia.
- Manejar los elementos estresantes.
- Administración de su tiempo.
- Delegación.

*b. Desarrollar la atención*

El líder determina y predetermina valores y preferencias, reconocimiento de su estilo de conductas y evalúa los comportamientos de los individuos frente a las modificaciones que procura motivar. Según lo mencionado, como sub indicadores de este indicador se toma en cuenta a los siguientes:

- Definición de valores y prioridades.
- Identificación del estilo de comportamiento.
- Evaluación de las actitudes ante el cambio.

*c. Resolver creativamente los problemas*

El líder usa un planeamiento lógico y creativo con el fin de dar solución a los inconvenientes, según con la naturaleza de estos. Generalmente, hace un hincapié con respecto al enfoque creativo para promover los cambios hacia los individuos. De lo ya dicho antes, como sub indicadores de este indicador se toma en cuenta a los siguientes:

- Utilizar el enfoque racional.
- Utilizar el enfoque creativo.
- Fomentar la innovación en el personal.

Sin embargo, en las habilidades interpersonales del líder, tiene que conocer su propia capacidad para:

*a. Adquirir poder e influencia*

El líder tiene que conseguir poderío y desempeñar dominio, luego asigna autorizaciones a los individuos que se encuentran bajo su disposición, con el fin de compartir ese mando y brindarles importantes obligaciones y

autonomía. Para el liderazgo es esencial esta habilidad. Según lo antes mencionado, como sub indicadores de este indicador se toma en cuenta a los siguientes:

- Adquirir poder.
- Ejercer influencia.
- Facultar a otras personas.

*b. Comunicarse para brindar apoyo*

El líder tiene que conocer como dialogar mediante dos vías (saber escuchar a los individuos, favorecer su comunicación, comprender sus opiniones y sus dificultades) a consecuencia de dirigirlos y asesorarlos. Incorpora la manifestación de ideas y opiniones, transferencia de capacidades, informaciones, experiencias y perspectivas. Para el liderazgo, la comunicación es una habilidad primordial. De lo antes mencionado, como sub indicadores de este indicador se toma en cuenta a los siguientes:

- Orientar
- Dar consejo
- Escuchar

*c. Motivar a las personas*

El líder tiene que especificar las funciones de las personas, establecer un entorno apto, motivador y estimular su buena labor con el propósito de motivarlos y reforzarlos. Para el liderazgo, otra habilidad esencial es la motivación de los individuos. De lo antes ya mencionado, como sub indicadores de este indicador se toma en cuenta a los siguientes:

- Diagnosticar el desempeño
- Crear un ambiente motivador
- Recompensar el desempeño

*d. Administrar conflictos*

El líder tiene que determinar el principio de las causas de admisibles dificultades en su grupo de individuos, elegir los métodos apropiados para

solucionar correctamente y gestionar los enfrentamientos a consecuencia de disminuir los resultados negativos dentro de situaciones conflictivas (tensión emocional y estrés) y conseguir los resultados concretos (identificación con el equipo y afiliación grupal), lograr el ahínco en cooperación de acuerdo a las circunstancias relacionado a la organización, con el fin de adquirir la asistencia y contribución de los individuos (p. 346).

### **2.2.1.3. Los líderes y el arte del liderazgo**

Robbins & Coulter (2014) mencionan que principalmente debatiremos acerca de quiénes son líderes y que es el liderazgo. Un líder se definirá como un individuo que predomina hacia los demás y posee poderío administrativo.

¿En su totalidad los gerentes son líderes? Sería utópico que todos los gerentes sean líderes, puesto que gobernar es una de las cuatro funciones de la administración. Entonces, estudiaremos desde una expectativa administrativa a los líderes y al liderazgo. A pesar que mediante punto de vista administrativo comencemos acerca del tema, hay que ser conscientes que frecuentemente se otorgan a líderes informales en los equipos de trabajo. Sin embargo, los líderes informales cuentan con la capacidad de predominar hacia los demás, aunque no ha correspondido en la totalidad de las investigaciones que se hicieron sobre el liderazgo y aparte no se analizara en este capítulo debido que no son tipos de líderes.

El comportamiento organizacional es un tema con respecto a los líderes, el liderazgo y así mismo la motivación, los cuales han sido bien investigados. La mayoría de las investigaciones han intentado contestar la interrogante ¿Qué es un líder efectivo? (p. 535).

Fernández (2016) señala que liderar implica la capacidad y la habilidad para orientar a un grupo de personas en una organización humana, sea esta empresarial o de cualquier otra índole, hacia metas comunes. Conseguir esto no es una ciencia exacta, sino una suerte de gracia y destreza (habilidad) y la oportunidad y el medio para ejecutarlo (capacidad).

También implica la interpretación de una realidad, reflejada en el sentido que el líder da a la actividad a realizar y plasmada normalmente en la misión y visión de la organización. El vehículo para conseguir esto son, sin duda, los recursos comunicativos ya que el proceso de liderazgo es, fundamentalmente, un proceso de comunicación y de relación mediante el cual se va creando el sentido compartido de la razón de ser de la relación y del futuro deseado que se desea compartir, así como la trascendencia que tiene todo ello, tanto para el individuo como para el grupo, tanto para el líder como para los liderados y para la sociedad en general. Esta interpretación de la realidad debe contar con la identificación, uso, comprensión y gestión de la emocionalidad la rodea para aprovechar la información que las emociones proveen.

#### ***2.2.1.4. Primeras teorías del liderazgo***

Robbins & Coulter (2014) mencionan que las personas han tenido interés en el liderazgo, en cuanto comenzaron a trabajar en equipo con la finalidad de lograr los objetivos. Las principales teorías del liderazgo enfatizan con respecto al líder (teorías de los rasgos del liderazgo) y la manera que el líder se relacionaba con los individuos. No obstante, en los inicios del siglo XX comenzaron a estudiar los investigadores acerca del liderazgo.

##### ***a. Teoría de los rasgos del liderazgo***

La universidad de Cambridge de Inglaterra, en sus investigaciones anunció que las personas que tienen un dedo anular más largo que el dedo índice, tienen hacer exitosas en el comercio frenético y en cuanto al distrito financiero de Londres. ¿Qué relación tiene estudiar sobre la longitud de los dedos de los agentes financieros con respecto a las teorías del liderazgo? En realidad, las teorías de los rasgos del liderazgo han tratado de reconocer aquellos rasgos que cuentan los líderes.

Las investigaciones acerca del liderazgo consideraban alejar los rasgos del líder óseo en la década de 1920 y 1930 para ver las diferencias que lo caracterizan de los que no son líderes. Determinados rasgos que fueron investigados comprendían la clase social, estatura física, imagen, estabilidad emocional, elocuencia del discurso y la sociabilidad. Pese al empeño de los

investigadores, surge la imposibilidad reconocer aquellos rasgos que podrían diferenciar un líder de uno que no lo es. Quizás, idear de manera optimista que por medio de un conjunto de rasgos únicos y compactos se pueda utilizar de forma general a los líderes efectivos, sin implicar que estén a cargo mediante Mondelez Internacional.

b. *Teorías conductuales del liderazgo*

El antiguo director general Bill Watkins fabricante de discos duros Seagate Technology, fue interrogado con lo siguiente, ¿Cómo gobernaba a su consejo de administración? Y respondió: “jamás interrogó lo que piensan los integrantes del consejo; les manifiesto lo que voy hacer”. El director general Joe Lee de Darden Restaurants, luego del evento del 11 de septiembre, esa mañana se encontraba centrado únicamente en dos cosas: uno en sus trabajadores que se encontraban viajando y otro en los miembros musulmanes de su empresa. Por lo tanto, tuvieron un comportamiento distinto estos dos líderes de empresas exitosas. ¿Qué entendemos sobre la conducta del líder y de qué manera nos ayudaría a comprender que es un líder efectivo?

Los investigadores suponían que a través de las teorías conductuales presentarían respuestas decisivas que las teorías de rasgos en relación la naturaleza del liderazgo (p. 536).

Rodríguez (2018) menciona las teorías de liderazgo buscan explicar cómo y por qué ciertas personas se convierten en líderes. Estas teorías suelen centrarse en las características de los líderes, pero algunas intentan identificar los comportamientos que las personas pueden adoptar para mejorar sus propias habilidades de liderazgo en diferentes situaciones:

a. *Teorías del “Gran Hombre”*

De acuerdo con este punto de vista, los grandes líderes simplemente nacen con las características internas necesarias, como el carisma, la confianza, la inteligencia y las habilidades sociales.

Las teorías de los grandes hombres suponen que la capacidad de liderazgo es inherente, es decir, que los grandes líderes nacen, no se hacen. Estas teorías

suelen describir a los grandes líderes como heroicos, míticos y destinados a ocupar una posición de liderazgo.

b. Teorías de los rasgos

Las teorías de los rasgos son similares en algunos aspectos a las teorías del Gran Hombre. Las teorías de los rasgos suponen que las personas heredan ciertas cualidades y rasgos que las hacen más adecuados para el liderazgo.

Las teorías de los rasgos observan los rasgos de personalidad y los comportamientos que contribuyen al liderazgo. El enfoque principal está en la personalidad clave y los rasgos de comportamiento que comparten los grandes líderes.

c. Teorías de contingencia

Las teorías de contingencias enfatizan los estilos de liderazgo dependiendo de la situación en la que el líder se encuentre. Se centran en variables particulares relacionadas con el entorno que pueden determinar qué estilo particular de liderazgo es el más adecuado para la situación.

Según esta teoría, ningún estilo de liderazgo es mejor para todas las situaciones. Los investigadores de liderazgo White y Hodgson sugieren que en un liderazgo verdaderamente efectivo no intervienen solo las cualidades del líder, sino que se trata más bien de lograr un equilibrio entre las conductas, las necesidades y el contexto.

d. Teorías situacionales

Las teorías situacionales, como las teorías de contingencias, ven a los líderes adaptarse a la situación en la que se encuentran. La diferencia es que se considera que el líder cambia su estilo de liderazgo de acuerdo con el cambio de situación.

Las teorías situacionales incluyen el cambio en la motivación del líder, así como las capacidades de los individuos que son seguidores. El líder puede cambiar su opinión sobre sus seguidores, su situación y su estado mental y emocional. Todos estos factores contribuyen a las decisiones que toma el líder.

Baker (2011) manifiesta que muchos escritores han presentado sus propios puntos de vista y formularon sus propias teorías sobre líderes y liderazgo. Algunas de las teorías se refirieron brevemente a continuación para dar una idea de la literatura sobre el tema del liderazgo.

a. Teoría del Gran Hombre

Esta teoría asume que los líderes nacen y no se hace. Los líderes por lo general eran miembros de la aristocracia, ya que sólo tuvo la oportunidad de conducir, por lo que se consideró que la buena educación ha contribuido en la toma de grandes líderes. El concepto de una gran mujer no fue explorado y el sesgo androcéntrico nunca se concretó.

Además, la teoría también dice que cuando hay una gran necesidad, entonces surge un gran líder, como Buda, Jesús, Churchill y Eisenhower.

b. La teoría de los rasgos

Esta teoría asume que los seres humanos nacen con rasgos heredados y la correcta combinación de rasgos hace un líder. Por lo tanto, el liderazgo era una cuestión de si los rasgos heredados o adquiridos de otra manera. Stogdill (1974) identifican ciertos rasgos como la capacidad de adaptación, conciencia social, orientados al logro, decisivo, dominante, energética, de cooperación, firme, seguro de sí mismo, persistente, responsable, y la capacidad para tolerar el estrés. McCall y Lombardo (1983) identificó cuatro características básicas, a saber, la compostura emocional y la estabilidad, la amplitud intelectual, altamente desarrollado las habilidades interpersonales y la capacidad de admitir errores.

c. Teoría del Liderazgo participativo

Esta teoría asume que la conclusión de muchas mentes toma una decisión mejor que el juicio de una sola mente. Por lo tanto, el líder invita a la participación de las personas responsables de llevar a cabo el trabajo, ya que las hace menos competitivas y en colaboración, lo que aumenta su nivel de compromiso. Los participantes pueden ser subordinados, colegas, superiores, o grupos de interés. El grado de participación puede variar. El líder puede delinear los objetivos o metas y permitir que el equipo para decidir la forma en que se puede lograr, o el líder puede permitir que una decisión conjunta a tomar con respecto a los objetivos y su método de realización o el equipo puede proponer, pero la decisión final

siempre es del líder. Muchas variedades existentes, como la consulta, el liderazgo democrático, dirección por objetivos (DPO), el reparto del poder, el empoderamiento y toma de decisiones conjunta. El lado negativo de esta teoría es que cuando un líder pide opiniones y no los considera adecuados, entonces conduce al cinismo, sentimientos de traición, la reducción de la motivación y la disminución del nivel de compromiso.

#### d. Teorías de Lewin

Kurt Lewin, junto con otros llevaron a cabo experimentos en 1939 y se acercó con tres estilos de liderazgos participativos, es decir, autocrático, democrático y laissez-faire. En el estilo autocrático, el líder tomó las decisiones sin consultar a otros. En el estilo democrático, el líder tomó la decisión tras consultar a los demás o dejar que la mayoría decidiera qué se va a hacer. En el estilo laissez-faire, el líder deja que otros decidan sobre las decisiones que deban tomarse. Lewin et al. descubrió que el estilo autocrático condujo a la revolución, al estilo laissez-faire carecía de entusiasmo y de coordinación, mientras que el estilo democrático resultó ser la más eficaz. Dado que estos experimentos se realizaron a los niños, que todavía se requiere un mayor estudio y la investigación.

#### ***2.2.1.5. Las dificultades del liderazgo***

Griffin & Van Fleet (2016) manifiestan que John King era presidente de Babcock International, una gran empresa de ingeniería, cuando se le eligió presidente de la atribulada British Airways (BA) para hacerla pasar de una organización gubernamental a una empresa privada. Hizo importantes recortes de personal, vendió aviones sobrantes lo mismo que algunas propiedades, cambio de aseguradora, transformo el consejo de administración, cambio de agencia de publicidad y contrato a un nuevo director general, Colin Marshall, quien fue específicamente escogido porque conocía las compañías de servicios y la administración, pero no tenía experiencia previa en la industria de líneas aéreas, así que estaría abierto a nuevas maneras de operar.

Marshall dejó la casa de sus padres en la adolescencia para hacerse a la mar con la Orient Steam Navigation Company. Paso siete años navegando de Gran Bretaña Australia antes de ir a Chicago como aprendiz de gerente en Hertz. Dejo

esta por Avis, donde trabajo en la división europea y luego en las oficinas generales en nueva York. Más tarde paso a la compañía matriz, Norton Simon, Inc., como ejecutivo. Aprendió mucho sobre las rudas batallas competitivas laborando tanto para Hertz como para Avis. En 1981 procedió a aplicar su experiencia en el comercio, donde llego a ser subdirector general de Sears PLC Holding (compañía matriz del imperio comercial Selfridges y no relacionada con Sears Roebuck). En 1983 paso de ahí al puesto de director general de BA y Aeroflot formaron Air Rusia para para establecer rutas de Moscú a europea, Estados Unidos y Extremo Oriente (p. 382).

Piqueras (2013) manifiesta que el primer problema de liderazgo consiste en no ser ejemplo. Liderar desde la palabra, la teoría y la intención son bien fácil, pero echamos de menos a aquellos líderes que se remangaban la camisa para ser los primeros en involucrarse en lo que están haciendo.

El segundo problema del liderazgo es cuando el estatus puede más que la misión y el líder se distancian de sus seguidores, enrocado en su trono, creando un abismo difícil de flanquear entre seguidores y seguido.

El tercer problema del liderazgo es cuando, estando los seguidores poco involucrados, el líder se niega a aceptar la realidad. En estos momentos se pone una máscara, puro maquillaje para aparentar que todo va bien.

El cuarto problema del liderazgo es creerse más listo que los demás, perder la llaneza, la inocencia y la humildad, endiosarse, no darse cuenta de que el líder no es nadie sin seguidores.

Razo (2016) escribe que la realidad es que un verdadero líder depende de su gente para ser líder.

Sin embargo, el problema de muchos que ostentan una posición de liderazgo o poder es el de menospreciar el trabajo y la capacidad de otros quienes, si aprende a fomentarlo, pueden convertirse en su propia catapulta a un mejor desempeño y un mayor liderazgo. Y mucho más que eso.

Por ego: Marca un gran paso en tu desarrollo personal el aceptar que necesitas a otros para hacer un trabajo mejor que el que puedes hacer solo. Andrew Carnegie mencionaba esta frase por una sola razón: el ego no te llevará muy lejos. Nadie puede (ni debe querer) hacer bien todo. Para seguir creciendo debes dejar tu ego y ser parte de un equipo.

Por inseguridad: Muchos líderes se rodean de gente débil (o manipulable, o ignorante) por una de dos razones: desean tener siempre el control, o tienen miedo a que alguien más los reemplace. Cualesquiera de estas dos razones son intolerables para un verdadero líder porque el liderazgo efectivo y duradero implica lo contrario: rodearte de un equipo de personas igual o más capaces que el propio líder en cada uno de los campos de acción que se requieran para el trabajo, y delegar la autoridad para fomentar el liderazgo de todos los miembros, haciendo mucho más efectivo el desempeño de todo el equipo.

Por ingenuidad: Las grandes cosas son difíciles de conseguir. Muchos líderes natos (o que heredaron el liderazgo) nunca tuvieron tiempo (o no se lo dieron) de darse cuenta de que, por más productivos que sean solos, sin la ayuda de otras personas no lograrán los objetivos futuros más grandes.

Por su temperamento: Existen diferentes tipos de personalidades. Eso es indiscutible. Un líder puede ejercer liderazgo en su ramo independientemente de su personalidad. Sin embargo, una persona introvertida o poco sociable no ejercerá un liderazgo efectivo, hasta que acepte que necesita relacionarse con otros para trabajar en equipo, y en consecuencia desarrollar su capacidad de cooperación con el resto de sus liderados.

#### ***2.2.1.6. Las nuevas competencias del liderazgo***

Chiavenato (2011) indica que en la actualidad se menciona que el liderazgo estratégico es un enfrentamiento esencial para un óptimo desempeño de la organización. Por ende, se ha desarrollado mejores y nuevas competencias en base a las existentes y antiguas, estas son:

*a. Rasgos tradicionales del liderazgo*

- Atención a los competidores.
- Conformidad.
- Conocimiento alto de la organización.
- Autoritarismo.
- Favorece consenso cuando se necesita.
- Heroico, el centro de atención.
- Enfoque hacia el interior.
- Aislado, indiferente, distante.
- Delegar y jerárquico.
- Ocupa un cargo durante mucho tiempo.
- Alto nivel de mando y control.
- Especialización en áreas tradicionales.
- Conocimiento extenso de la industria.

*b. Cualidades del liderazgo actual*

- Conocimiento ajustado del cliente.
- Conocimiento de los competidores.
- Espíritu innovador y creativo.
- Asimilador, coreógrafo y aprendiz.
- Plano global y sistémico.
- Crea acuerdos y provoca la colaboración.
- Comparte la atención y el poder.
- Accesible, cercano, solidario.
- Cartera de conocimientos variados.
- Delega facultades y patrocina.
- Impulsor, conductor y creador de redes.

- Generalista, con experiencia técnica en distintas áreas.
- Experiencias en abundantes industrias (p. 339).

## **2.2.2. Variable dependiente: Trabajo en equipo**

### **2.2.2.1. Definiciones**

Robbins & Coulter (2014) mencionan que el trabajo en equipo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en el cumplimiento de un objetivo común específico utilizando su sinergia positiva, su responsabilidad individual y mutua, y sus habilidades complementarias (p. 429).

Martínez (2013) define que el trabajo en equipo es la reunión de personas conlleva la conjunción de sus interés y personalidades si se requieren conseguir con éxito los objetivos para que el grupo se ha formado (p. 207).

Bernal & Sierra (2013) señalan que el trabajo en equipo es un conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo con su habilidades o competencia específicas, para cumplir una determinada de meta bajo la conducción de un coordinador (p. 287).

Schermerhorn (2010) menciona que el trabajo en equipo es la habilidad para trabajar de modo efectivo como miembro y líder de equipo; incluye contribución al equipo, liderazgo de equipo, administración del conflicto, negociación, desarrollo de consenso (p. 22).

### **2.2.2.2. Dimensiones**

Se plasma la importancia de trabajar en equipo hoy en día para desarrollar a cada integrante de forma común que se establezca hacia finalidades claras, habilidades, apreciaciones que se requiere, confianza por un contenido administrativo. Por ello se necesita tomar en cuenta el progreso interno del equipo más allá de cada miembro con sus roles individuales.

Es así que Robbins & Coulter (2014) insta para la labor en equipo de dichas dimensiones.

En el empeño superior que poseen los equipos engloban obviamente el final que necesita cumplirse.

Estas dimensiones son las que siguen: apoyo externo e interno, objetivos claros, liderazgo óptimo, habilidades notables, habilidades negociables, confianza mutua, buena comunicación y unidad de compromiso.

*a. Objetivos Claros*

Mediante los equipos según desempeño elevado abarcan un entendimiento claro del objetivo a lograr. Los integrantes tienen el compromiso con el equipo basándose a sus metas, están comunicados en que es lo que deben lograr y conocer de qué manera trabajar en grupo con la finalidad de cumplir los objetivos.

*b. Habilidades Relevantes*

Los equipos eficientes se encuentran constituidos por individuos que cuentan con capacidades interpersonales y técnicas que se requieren obtener para finalidades que se desea y a la vez una manera conforme se desarrolle como grupo.

Lo primordial en este aspecto, es detallar mediante capacidades interpersonales y técnicas usadas lo cual no certifica una apropiada tarea como integrante del equipo.

*c. Confianza Mutua*

Se definen los grupos eficaces en presencia de la confianza mutua hacia los individuos. Sus integrantes creen en la integridad del resto, la integridad y el carácter. Es así que la posibilidad acontece de acuerdo a las propias relaciones individuales, debido que la confianza es delicada. Para la protección se requiere la discreción y observación de los gerentes.

*d. Unidad de Compromiso*

Constituida por la adjudicación de las metas y la facilidad por ocuparse de manera extraordinaria cantidades de energía a su obediencia. Los integrantes en un equipo eficaz expresan una entrega al mismo y una lealtad acrecentada, por consecuente están dispuestos para hacer cualquier cosa que se requiera dentro del grupo para conseguir su éxito.

e. *Buena Comunicación*

No es sorprendente que los grupos eficaces se reconocen a la vez con una óptima comunicación verbal y no verbal, se informa mensaje a sus miembros de tal manera dispongan de entendimiento claro y elemental. De forma diferente, la retroalimentación apoya a orientar acerca de los malos entendimientos que son cambiados hacia los miembros del equipo.

f. *Habilidades de Negociación*

Adaptan a los equipos eficientes en relación quien se necesita la flexibilidad mediante los integrantes tengan capacidades en torno a la negociación. De esta manera viendo que los obstáculos como las cambiantes relaciones de confrontar y apaciguar en los desacuerdos.

g. *Liderazgo Apropiado*

Es muy significativo tener un liderazgo efectivo. Puedan incentivar los líderes eficientes se encargan de incentivar a los integrantes del equipo encaminándolos cuando se encuentren en momentos difíciles. ¿Mediante qué forma? Disponiendo los objetivos claros, incrementando la confianza hacia los integrantes del equipo de manera personal, estimando a que consigan sus capacidades. Los líderes de grupo desempeñan eficiente como asesores y facilitadores.

Ayudan a encaminar y apoyar al equipo, pero no inspeccionan. Mencionan los estudios que el líder de equipo indica los momentos acordes, sentimientos (positivos – negativos), el funcionamiento y desempeño que puedan optimizar dentro de la empresa.

h. *Apoyo Interno y Externo*

Cuando la situación concluya se requiere un equipo eficiente y para ello consiste conseguir un entorno de protección. Que debe tener un equipo dentro del ámbito interno con una fuerte infraestructura, la cual comprende la necesidad de capacitación según, se pueda utilizar para evaluar su general desarrollo en el sistema de medición clara y cautelosa para los integrantes, un resumen de incentivos que revelen y recompensen las actividades del grupo y un recurso humano solidario.

La infraestructura ideal a los integrantes del equipo reconfortara comportamientos que den iniciativa a niveles altos en su desempeño. Por lo que comprende un ámbito externo, deben proveer los gerentes a los integrantes del equipo los recursos suficientes para que puedan progresar sus funciones encomendadas (Robbins & Coulter, 2014, p. 430).

### ***2.2.2.3. Características de los equipos efectivos***

Lussier & Achua (2015) mencionan que los equipos efectivos son los que ejecutan sus funciones de acuerdo a los objetivos y en desempeño a la calidad, rendimiento, satisfacción, rentabilidad y responsabilidad hacia los empleados, según fecha límite. De acuerdo con esto, un estudio ha definido la eficiencia del grupo de individuos como el resultado alcanzado mediante su ejecución de funciones que son cuatro: eficacia, perfeccionamiento, calidad y complacencia de los trabajadores. Los equipos adaptables o innovadores son aquellos que pueden reaccionar con rapidez a las necesidades y cambios ambientales con soluciones creativas. Los equipos eficientes permiten que la organización alcance metas con menos recursos. La calidad consiste en la capacidad del equipo para alcanzar mejores resultados con menos recursos y rebasar las expectativas de los clientes. La satisfacción mide la habilidad del equipo para mantener el compromiso y entusiasmo del empleado a contribuir al esfuerzo del equipo no solo cumpliendo las metas del equipo sino satisfaciendo las necesidades personales de sus miembros.

Los equipos varían en cuanto a su efectividad. Algunos son efectivos y otros no. Por lo tanto, la pregunta obvia es: ¿Qué es lo que hace que un equipo tenga éxito y otro no? Gran parte de la literatura afirma que un equipo eficiente necesita de elementos necesarios como el planteamiento de tarea, el grupo y la organización; también de elementos ambientales; desarrollos internos y externos con propiedades psicosociales del equipo. Sin embargo, se ha proporcionado la manera que estas características hacen que los equipos sean más o menos efectivos. Los investigadores han tratado de explicar las variaciones de desempeño entre equipos examinando las diferencias en su estructura, liderazgo, interdependencia y cohesión; esta última también conocida como potencial del grupo. Entender que es lo que hace efectivos a los equipos es de obvia importancia

para los líderes de organizaciones. El objetivo final de los líderes de los equipos es que los equipos efectivos realicen sus propios proyectos de manera eficiente.

*a. Normas del equipo*

Estas son características importantes de los equipos efectivos, porque se encargan de dirigir el comportamiento de los individuos. Aquellas normas definen cual es un comportamiento aceptable o inaceptable. Las normas de equipo se definen como la norma aceptable que son distribuidas mediante los integrantes del grupo. Estas normas predominan de la manera que distinguen e interactúan los integrantes del equipo, se contraponen en las decisiones y solucionan las dificultades que se presenten. Las normas son diferentes de las reglas, ya que estas últimas se discuten e implantan por los miembros del equipo o la administración. Las normas no se discuten ni se acuerdan en equipo; si lo fueran, serían reglas. Las normas se desenvuelven de acuerdo al tiempo de acuerdo a la interacción de los integrantes del equipo. Por ejemplo, muy pocas organizaciones tienen una regla que indique que no solo se puede utilizar cierto vocabulario o lenguaje. Por medio de las interacciones de los miembros del equipo se desarrollan las normas del lenguaje; algunos equipos permiten el uso de ciertas palabras, en tanto que otros no lo hacen. Si el equipo discutiera y aprobara el uso de ciertas palabras, estaría imponiendo una regla, no una norma.

*b. Cohesión e interdependencia del equipo*

Los equipos efectivos suelen tener altos niveles de interdependencia y cohesión. La cohesión de los integrantes del equipo se basa en la agrupación de los individuos y se mantienen empeñados en cumplir con los objetivos planteados del grupo. También se dice que los equipos son mucha cohesión que tiene un alto potencial de grupo (creencia colectiva de un grupo de que puede ser efectivo) y una fuerte autoeficacia (creencia interna de un individuo grupo acerca de que tan bien se puede manejar una situación inminente). Algunos de los factores hallados mencionan la cohesión del equipo va aumentando incluyen los objetivos y metas distribuidas, el prestigio del éxito del equipo, la competencia dentro del equipo y la atracción personal hacia el grupo. Es entonces que la cohesión del equipo va en aumento en el momento que:

- Los integrantes del equipo distribuyen un propósito y dirección.
- El equipo obtiene mediante elogios y reconocimiento de personas externas por los éxitos logrados.
- La organización impulsa y motiva a los equipos para que se desafíen unos con otro por los premios.
- Los integrantes del equipo comparten un terreno común, actitudes y valores similares, así como que les gusta formar parte del equipo.

Se ha demostrado que la presencia de estos elementos cuenta con la responsabilidad de los integrantes del equipo y la correlación de acuerdo a la satisfacción. Por lo general, el desempeño y la cohesión están relacionados positivamente, aunque los resultados han sido mixtos.

*c. Composición del grupo*

Los equipos efectivos tienen que contar con la adecuada combinación de capacidades, conocimientos y aptitudes suplementadas para permitir ejercer las funciones. Al reconocer la naturaleza heterogénea de la fuerza de trabajo actual, los investigadores de organizaciones se han enfocado cada vez más en la dinámica de equipos con características multiculturales, multifuncionales y multinacionales (p. 302).

Valles (2014) escribe que un equipo de trabajo reúne las siguientes características que lo harán efectivo.

1. Tener un propósito claro. Todos los miembros del equipo deben saber exactamente cuál es el objetivo a alcanzar. Así sabrán cómo pueden contribuir al logro del objetivo y podrán focalizar su energía y trabajo en ello.

2. Tener una comunicación efectiva hacia adentro y hacia afuera. Un intercambio ágil de la información permite asegurar que se adoptarán oportunamente las decisiones correctas y no existirán dudas en los miembros del equipo respecto a qué deben hacer, cuándo, cómo y por qué.

3. Voluntad de aprender de los demás. Todo proyecto es una iniciativa única. Por ello es importante que los integrantes del equipo tengan voluntad de aprender

nuevas técnicas o métodos para ser aplicados en el proyecto. Si no, existirá la tendencia a repetir métodos de trabajo ya conocidos, los cuales no necesariamente serán los mejores.

4. Participación en el grupo. Para que los miembros del equipo del proyecto se perciban como parte de éste, es fundamental que cada uno de ellos tenga una participación activa: los miembros del equipo no solo deben tener tareas específicas a realizar, sino que deben sentirse involucrados en la discusión de los problemas y en las decisiones que se adopten.

5. Orientación a la solución de problemas. La dinámica del equipo debe tener una orientación a la solución de problemas y no a la búsqueda de culpables. Esto genera un ambiente de solidaridad y confianza que contribuye significativamente a la motivación de los miembros del equipo. Que ello ocurra depende fundamentalmente del estilo de liderazgo del gerente.

6. Búsqueda de la excelencia. No sólo en aspectos técnicos, sino también en lo referente a las relaciones entre sus integrantes y con otros involucrados, la responsabilidad por el trabajo y sus resultados.

7. Celebración de los logros. La celebración de los éxitos alcanzados es otro factor que contribuye a la motivación de los integrantes del equipo. Cuando se alcancen hitos importantes, y si estos se han logrado con la calidad esperada, el celebrar este logro como equipo hace que cada uno de los miembros de éste sienta que ha contribuido a algo bueno e importante. Estas celebraciones son también una oportunidad para que el gerente de proyecto destaque en forma especial a quienes han contribuido al éxito alcanzado más allá de lo esperado.

8. Involucrar a todas las personas relevantes. Cuando es necesario solucionar un problema y existen varios miembros del equipo que poseen conocimientos que pueden ayudar a solucionarlo, la tarea debe ser abordada por el equipo. Nadie es capaz de entender o resolver un problema solo.

9. Equipos multidisciplinarios para problemas multidisciplinarios. Cuando el problema se relacione con distintos ámbitos funcionales (por ejemplo, finanzas, recursos humanos y operaciones), la búsqueda de una solución debe ser abordada por un equipo que incorpore representantes de las distintas áreas funcionales.

10. Búsqueda de la innovación. El intercambio de ideas que se produce en un equipo multidisciplinario genera nuevas formas de ver y solucionar los problemas. Por ello un equipo de estas características es la mejor forma de innovar en la forma de ejecutar proyectos.

11. Descontento con el status quo. Queremos cambiar paradigmas. Si un proyecto se ejecutó siempre de acuerdo a una determinada metodología y queremos buscar nuevas y más eficientes formas de llevarlo a cabo, la capacidad innovadora de un equipo es la mejor forma de hacerlo.

12. Compromiso. Al trabajar en equipo los integrantes de éste sienten un compromiso no sólo con el trabajo a realizar, sino que también con sus compañeros.

Cervera (2011) menciona que las cualidades que hacen posible que un equipo tenga alto rendimiento son:

Liderazgo. Los líderes deben ser entrenadores. El buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo. Los líderes no hacen las cosas a su gente; hace las cosas con su gente. Ellos escuchan. Ellos y ellas se ganan el respeto de los demás. Tienen un profundo conocimiento que les permite dirigir. Un líder adecuado debe tener la visión de hacia dónde va la organización. El líder debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas de la organización, para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta.

Metas específicas, cuantificables. Sin una meta, no hay equipo. ¿Por qué es importante para un equipo tener un propósito, una meta? Porque ayuda a sus miembros a saber hacia dónde van. Les proporciona una dirección. Un equipo tendrá más probabilidad de alcanzar el éxito en la medida en que todos sus componentes conozcan y comprendan su propósito y metas. Si existe confusión o desacuerdo, el éxito del equipo será más difícil de conseguir.

Respeto, compromiso y lealtad. El respeto mutuo entre los miembros del equipo y los líderes, es otra característica de los equipos eficaces. También existirá disposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas.

Comunicación eficaz. Son numerosas las investigaciones que demuestran que este es el problema principal que perciben los empleados actualmente. El líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación. Deben preguntar: ¿Cómo lo estoy haciendo? ¿Qué es correcto y qué es incorrecto? ¿Cómo lo puedo hacer mejor? ¿Qué necesitas para hacer mejor el trabajo?

Aprender durante el camino. ¿Hay progreso? ¿Cómo lo estamos haciendo? Debe obtenerse retroalimentación sobre el resultado del trabajo realizado por el equipo. Esta retroalimentación permitirá rectificar cuando se detecte que no se está en la dirección correcta. Por otra parte, el líder del equipo deberá reconocer los esfuerzos realizados, alabar cuando se está trabajando bien y redirigir cuando no es así.

Pensamiento positivo. Permitir que las ideas fluyan libremente. Ninguna idea debe ser criticada. Las nuevas ideas son bienvenidas y asumir riesgos debe ser valorado y estimulado. Los errores deben ser vistos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje, no como ocasiones para la censura y la repreensión.

Reconocimiento. El reconocimiento es una clave para la motivación. La otra es el reto, el desafío. El reconocimiento puede ser tan simple como una expresión verbal del tipo: “Bien hecho”. O tener la oportunidad de presentar los resultados a la dirección, o una mención del trabajo realizado por el equipo hecha al resto de la organización, una carta de felicitación. En definitiva, el equipo debe ser reconocido por sus esfuerzos y resultados.

#### **2.2.2.4. Conceptos básicos de trabajo en equipo**

Martínez (2013) menciona que los individuos trabajan de manera natural por medio de equipos, sin embargo, desempeñan sus labores de acuerdo a las expectativas especificadas, si la necesidad de los beneficios que se obtendría apoyando y coadyuvando hacia los demás con el fin de alcanzar las metas comunes.

No obstante, menciona que las dudas existirán entre los individuos al momento de laborar en equipo, es decir cuando se agrupen para trabajar en equipo.

Pretendemos examinar primordialmente en los fenómenos psicosociales de los individuos de acuerdo a la interacción laboral, los elementos claves del trabajo en equipo y en las habilidades para convertir en un equipo de personas efectivas para dirigir eficazmente las respectivas funciones.

*a. Innovación*

Cuando la organización ha reunido información sobre la “Situación ideal” o ha descubierto lo que hace la competencia, la actividad, la actividad pasa a una fase diferente. Aquí los individuos consideran en inventar nuevos productos y desarrollarlo de manera eficiente.

Esta actividad de trabajo podemos describirla como innovación y desarrollo dedican la mayor parte de su tiempo en esta función de innovación.

*b. Promoción*

De nada sirve idear nuevos productos o servicios, a menos que puedan “venderse”, tanto dentro como fuera de la organización. Básicamente, esto es la función de promoción, una componente muy importante en el trabajo de cualquier tipo.

Muchas ideas buenas se pierden por la sencilla razón de que no reciben una “promoción” adecuada. Con frecuencia, es este un punto débil del trabajo de los equipos.

La promoción es una tarea clave que incluye la exploración de opciones posibles y la propuesta de nuevas formas de hacer las cosas. La falta de promoción del equipo supone la incapacidad para buscar las nuevas oportunidades o persuadir a otros de sus valores.

*c. Desarrollo*

La actividad del equipo cuando la oportunidad ha sido promocionada, la función del grupo de trabajo continúa por la fase de desarrollo. Se tiene que disponer mediante las prácticas de ideas y, por consiguiente, es necesario, en ocasiones un mayor desarrollo. Quizás existan dos o tres maneras diferentes de ejecutar las ideas dentro del marco de las limitaciones prácticas impuestas por la propia naturaleza de la organización.

*d. Organización*

Ahora, las ideas están ya preparadas para su ejecución. Es necesario confeccionar planes, lograr aprobación de los presupuestos y fijar calendarios, de forma que el producto pueda ejecutarse según las fechas establecidas y los resultados esperados. Esta es la actividad de la organización, a la que muchos directivos del área están acostumbrados.

*e. Producción*

Cuando ya se han desarrollado los planes y los calendarios, podemos lanzarnos a la realización de productos nuevos, con regularidad y estándares altos que muestren eficacia y eficiencia. Para la empresa esta es la función operativa y la actividad contribuye fijamente a los resultados finales.

Los directores de cualquier modalidad de producción por lo general gran parte de su tiempo se la pasan invirtiendo. Por lo tanto, es vital para el trabajo en equipo, ya que calcula los resultados tangibles, de acuerdo al servicio y la entrega de clientes.

*f. Integración*

La integración también es vital para asociar a las personas con distintas percepciones y perfecciones según los objetivos. Con frecuencia, el líder es el principal responsable del equipo, sin embargo, los equipos maduros, todos y cada integrante tienen que emplear cierto período según el área de integración.

Los recursos del equipo pasan ser optimizados para encontrar acondicionamiento de acuerdo al desempeño según los integrantes del equipo que tienen obligaciones y propiedades individuales.

Se considera como un sistema abierto al trabajo en equipo y, en consecuencia, dotado de una estructura interna que le permite intercambiar la energía entre sus miembros.

Escartín (2010) señala que los conceptos básicos son los siguientes:

#### Definición de “Equipo”

El equipo, en realidad, es una unidad simple, la más simple de una organización después de los individuos. Es esta simplicidad lo que hace al concepto poderoso, cuando se aplica de manera correcta en las áreas correctas.

#### Número pequeño de personas

Generalmente los equipos pueden estar conformados de 2 hasta 12 personas. Esto con el fin de facilitar los procesos vitales de los equipos como la integración, comunicación, toma de decisiones y manejo de conflictos, entre otros.

#### Habilidades que se complementan

Además de tener el tamaño correcto, los equipos deben estar conformados por personas con habilidades diferentes, pero complementarias de acuerdo a la tarea que tienen que desarrollar.

#### Comprometidas con un propósito común

La gerencia es la responsable de clarificar el propósito del equipo, los principios y el desafío de desempeño, pero debe dejar un espacio con flexibilidad para que sea el equipo el que desarrolle el compromiso según sus propias ideas sobre la razón fundamental de su trabajo colectivo. La esencia de un equipo es el compromiso común.

#### Metas de desempeño bien definidas

Las metas específicas de desempeño ayudan a definir los productos colectivos del equipo, así como la forma en como cada uno de sus integrantes va a contribuir al logro de las mismas.

#### Comparten una metodología

Los equipos necesitan planear cómo van a trabajar para lograr, tanto sus metas específicas como su propósito fundamental.

#### Se sienten responsables ante los miembros del equipo

Por último, ningún grupo se convierte en equipo a menos que se pueda responsabilizarse de sí mismo. De esta manera, los miembros de un equipo

excelente se sienten corresponsables del éxito o del fracaso del mismo. Saben que es mejor buscar soluciones a los problemas que culpables.

Bonilla (2009) señala que los conceptos básicos son los siguientes:

Todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos

De esta forma cada quien puede encontrar nuevas formas de alcanzarlos y no estar atados a cierta manera de hacer las cosas. Además, todo el equipo debe saber que es su responsabilidad como grupo alcanzar estos objetivos y no de un solo individuo del equipo.

Todos deben cooperar

Cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto. El liderazgo no es de uno solo, el liderazgo es compartido. En un equipo todos deben estar en la capacidad de relevar a alguien si esta persona no puede cumplir por algún motivo, en un equipo todos deben estar dispuestos a dar y recibir ayuda.

Información compartida

Un equipo debe tener buena comunicación, aprovecha todo lo que ofrecen las redes sociales, usa herramientas como Twitter, Facebook, etc. para mantenerse en contacto constantemente. Además, asegúrate de que exista un buen ambiente de trabajo que fomente la participación de todos los integrantes y la libre expresión de opiniones sin burlas y prejuicios.

#### ***2.2.2.5. Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo***

Martínez (2013) señala que la persona es un ser social y acerca del grupo podemos afirmar que se conforma por más de una persona, ya que es de utilidad para el progreso psicosocial de los individuos. Es entonces, destacando la personalidad favorable del individuo, restringido en caso que no se asocie.

Si nos referimos a aspectos más concretos de nuestra labor diaria en un marco social, destacaremos determinadas ventajas y desventajas con el fin de aplicarse en la totalidad de los equipos.

a. *Ventajas*

- La comunicación y la inteligencia son completos para la acumulación de habilidades y empeño de las distintas personas.
- Los planteamientos de los temas son distintos y cuenta con una visión amplia y heterogénea de ellos, debido a la necesidad de solucionar las dificultades que perjudican a los diferentes individuos.
- La variedad de personas contribuye con los distintos recursos y canales con el fin de producir soluciones creativas y percepciones nuevas ya que difícilmente se pueda conseguir a realizar.
- Ciertas dificultades en base a cuantiosas aplicaciones, los temas o asuntos multidisciplinarios solicitan de intervenciones de distintas especialidades, están pueden encontrarse de acuerdo a la cooperación del grupo que incorpore a los individuos convenientes.
- El propósito que implican decisiones implementadas por los distintos individuos, se encargan de proteger su puesta en marcha y en la perfección exitosa en el momento de realizar las funciones en equipo.
  - La discusión y la toma de decisiones son procesos comunes de temas que tengan alcance hacia acciones futuras con el compromiso, garantiza la legitimidad mediante las decisiones seleccionadas, frente al carácter autocrático y arbitrario según las decisiones particulares.

b. *Inconvenientes*

- Requiere demasiado tiempo para laborar en equipo, de manera fácil de comprender si reconocemos las individuales personalidades que establecen la capacidad de personalidades y espíritu comunes. Los criterios, los pareceres, la controversia de temas beneficiosos y débiles que aporta riqueza al asunto, pero también mayor complejidad y lentitud.
- Ciertas individualidades, el equipo pasa por ansiedades con el fin de ser reconocido y con el miedo a ser repudiado. Los grupos se pueden dar fenómenos que pueden ser el compromiso o disminución de juicios críticos, precisamente de elementos inhibitorios mencionados.

- El propio grupo y el desarrollo del grupo pueden relacionarse según fenómenos, ya que se da el control y manejo de los medios o propios factores del grupo de acuerdo a los integrantes más fuertes. Es bueno recordar lo dicho sobre la influencia social y al liderazgo que también se estudiará.
- Los grupos requieren de fortalecimientos frente a otros grupos o individuos que permitan administrar hacia otros fenómenos, de manera global ya que se encuentra en predisposición a desarrollar, de forma expresa, costumbres, normas o comportamientos diferentes hacia los demás con el fin de desempeñar una posesión y confortar esa situación.
- Un equipo formado cuenta con recursos proporcionados para modificar desviaciones individuales. De otro modo, la eficacia evidentemente depreciada (p. 215).

Cervera (2011) menciona que las ventajas de trabajar en equipo son las siguientes:

Más motivación. Los equipos satisfacen necesidades de rango superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.

Mayor compromiso. Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.

Más ideas. El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tiene como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.

Más creatividad. La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.

Mejora la comunicación. Compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.

Mejores resultados. Cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados.

## **2.3 Definición de términos básicos**

### **Liderazgo**

El liderazgo es la influencia que puede contar un líder en un establecido momento, ya sea con uno o más miembros de su equipo de trabajo donde es superior, empleando la comunicación como medio para convencer, para lograr los objetivos organizaciones establecidos para el trabajo en grupo.

### **Manejar la tensión del quehacer diario**

El líder debe ser capaz de trabajar en un ambiente de tensión creativa y equilibrar los elementos estresantes, es decir, moderar algunos que influyen de forma negativa en el aprendiz y estimular otros que le ayudan a lograr objetivos.

### **Desarrollar la atención**

El líder plantea y determina los valores y preferencias, reconoce su estilo de conducta y determina la postura de los individuos mediante el cambio que intenta impulsar.

### **Resolver creativamente los problemas**

El líder se encarga de enfocar racionalmente o creativamente con el fin de resolver las dificultades presentadas, según la naturaleza de estos. Sin embargo, establece hincapié al enfoque creativo para promover los cambios hacia los individuos.

### **Adquirir poder e influencia**

El líder tiene lograr el poderío y desempeñar dominio, aplicar facultades a los individuos que se encuentra bajo orientación, a fin que pueda distribuir poderío y proporcionarles obligaciones y autonomía. Para el liderazgo esto es una capacidad primordial.

### **Comunicación para brindar apoyo**

El líder tiene que dominar el dialogo mediante dos vías (saber escuchar a los individuos, posibilitar la comunicación, comprender sus problemas y sus opiniones) con la finalidad de orientarlas y recomendarlas. También incorpora percepciones y opiniones. Para el liderazgo es una capacidad fundamental la comunicación.

### **Motivar a las personas**

Significa que el líder debe diagnosticar el desempeño de los individuos, crear un ambiente agradable y motivador y recompensar el buen desempeño a fin de reforzarlo e incentivarlo. La motivación de las personas es otra habilidad fundamental para el liderazgo.

### **Administrar conflictos**

El líder tiene que reconocer el origen y causas por los cuales hacen perjuicio al equipo, seleccionar las tácticas apropiadas con el fin de solucionar adecuadamente y dirigir confrontaciones para reducir las consecuencias negativas de las consecuencias conflictivas como la tensión emocional y el estrés; para obtener las consecuencias positivas.

### **Trabajo en equipo**

Se determina el trabajo en equipo como la habilidad, capacidades para laborar de forma que resulte perfecto mediante el individuo y el líder de un grupo relacionado en lograr una finalidad en común.

### **Nivel de contenido del equipo**

Es la capacidad del ser del equipo, saber su misión central, por qué existe y por qué se torna necesario.

### **Nivel de procedimientos del equipo**

Menciona a los mecanismos y metodologías de la organización, métodos, procesos e instrucciones que tiene que adoptar los integrantes del equipo para ser operativos en la organización del cual forma parte.

### **Nivel socioemocional o afectivo del equipo**

Se refiere a las adecuadas prácticas de acuerdo a la gestión del trabajador.

### **Tamaño del equipo**

Se basa en el número de los integrantes, ya que mientras mayor este conformado habrá más propuestas, ideas y distribuciones de las funciones del trabajo.

## **Roles de los miembros del equipo**

Se basa en las respectivas labores de los integrantes, de quienes cumplen métodos estratégicos o directivos, ya que ejercen el soporte o apoyo, o de aquellos que desempeñan papeles de ejecución directa de los fines principales.

## **Normas del equipo**

Se basa en los parámetros de las conductas de los integrantes mediante sus interrelaciones frecuentes. Posicionan y ejecutan en conformidad a códigos personales que también lo incorporan al equipo.

## **2.4 Hipótesis de investigación**

### **2.4.1 Hipótesis general**

El liderazgo influye en el trabajo en equipo en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, 2017.

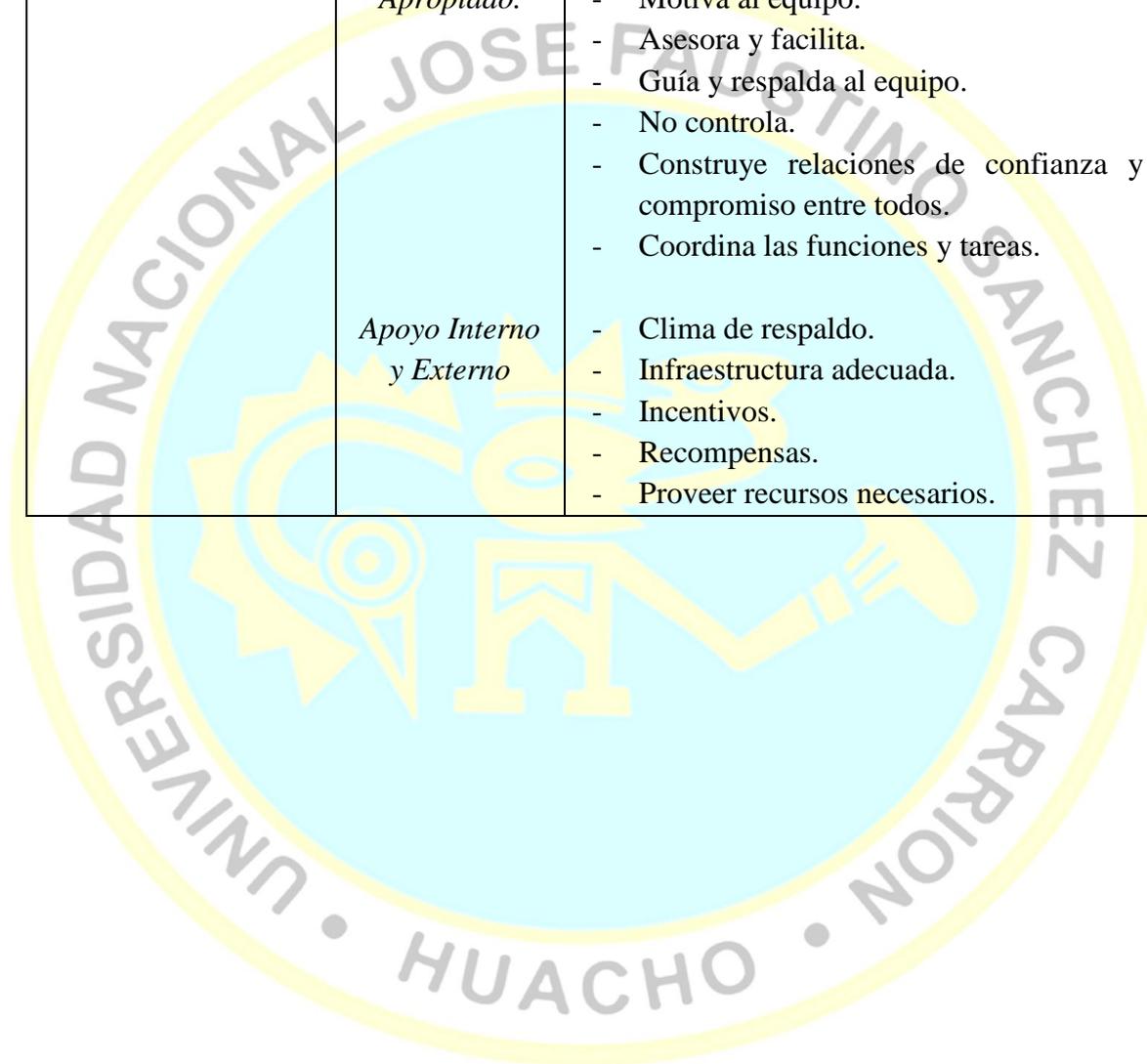
### **2.4.2 Hipótesis específicas**

- a. Las habilidades personales influyen significativamente en el trabajo en equipo de en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, 2017.
- b. Las habilidades interpersonales influyen significativamente en el trabajo en equipo en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, 2017.

## 2.5 Operacionalización de las variables

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<p><b>Variable independiente:</b></p> <p><b>Liderazgo</b></p>	<p><i>Habilidades personales</i></p> <p><i>Habilidades interpersonales</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejar la tensión del quehacer diario</li> <li>- Desarrollar la atención</li> <li>- Resolver creativamente los problemas</li> <li>- Adquirir poder e influencia</li> <li>- Comunicarse para brindar apoyo</li> <li>- Motivar a las personas</li> <li>- Administrar conflictos</li> </ul>
<p><b>Variable dependiente:</b></p> <p><b>Trabajo en equipo</b></p>	<p><i>Objetivos Claros</i></p> <p><i>Habilidades Relevantes.</i></p> <p><i>Confianza Mutua</i></p> <p><i>Unidad de Compromiso.</i></p> <p><i>Buena Comunicación.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprensión clara de los objetivos.</li> <li>- Metas definidas.</li> <li>- Orientación Clara.</li> <li>- Trabajar en conjunto para lograr los objetivos.</li> <li>- Identificación con el grupo.</li> <li>- Objetivos compartidos.</li> <li>- Individuos competentes.</li> <li>- Habilidades técnicas e interpersonales.</li> <li>- Trabajar adecuadamente como equipo.</li> <li>- Coordinar y mantener buenas relaciones interpersonales.</li> <li>- Confianza recíproca</li> <li>- Apoyo mutuo.</li> <li>- No existencia de diferencias entre los miembros.</li> <li>- Altos niveles de confianza y responsabilidad.</li> <li>- Entrega a los objetivos del equipo.</li> <li>- Disposición y dedicación a su cumplimiento.</li> <li>- Intensa lealtad.</li> <li>- Contar con objetivos comunes.</li> <li>- Alto grado de interdependencia.</li> <li>- Verbal y no verbal.</li> <li>- Comunicación clara y fluida.</li> <li>- Corregir los malos entendidos.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación efectiva y eficaz.</li> <li>- Información fidedigna y útil.</li> </ul>
	<i>Habilidades de Negociación.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener la capacidad de confrontar y conciliar las diferencias.</li> <li>- Llegar con rapidez a un acuerdo.</li> <li>- Crear atmósfera de confianza.</li> </ul>
	<i>Liderazgo Apropiado.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aporta Liderazgo.</li> <li>- Motiva al equipo.</li> <li>- Asesora y facilita.</li> <li>- Guía y respalda al equipo.</li> <li>- No controla.</li> <li>- Construye relaciones de confianza y compromiso entre todos.</li> <li>- Coordina las funciones y tareas.</li> </ul>
	<i>Apoyo Interno y Externo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima de respaldo.</li> <li>- Infraestructura adecuada.</li> <li>- Incentivos.</li> <li>- Recompensas.</li> <li>- Proveer recursos necesarios.</li> </ul>



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño metodológico**

La presente investigación es de tipo transversal, correlacional causal. Es transversal ya que se recolectó la información en un solo momento, en un tiempo único. Es correlacional causal porque se dirigió a la comprobación de las hipótesis y sus causales (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2014).

La investigación es de diseño no experimental. Las investigaciones de diseño no experimental se definen como las investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2014).

#### **3.2 Población y muestra**

##### **3.2.1 Población**

La población está representada por 45 trabajadores del Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima.

##### **3.2.2 Muestra**

Siendo la población significativa y pertinente con los objetivos que se busca alcanzar en la presente investigación, no se realizó el cálculo de la muestra, siendo por este motivo que el instrumento se aplicará al total de la población que está conformado por los 45 trabajadores del Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima.

### 3.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica a utilizada fue la encuesta. La técnica es un conjunto de procedimientos organizado para recolectar datos correctos y que conlleva a medir las variables de estudio.

La encuesta se aplicó a la población, siendo estos los trabajadores del Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima. Los trabajadores del Área de Catastro evaluaron el liderazgo de su jefe y el trabajo en equipo mediante el instrumento de recolección de datos.

El cuestionario midió las variables “Liderazgo” y “Trabajo en equipo”.

#### *Validación del cuestionario*

La validez del Cuestionario se realizó mediante el Test KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) en la cual utiliza la proporción de la variancia de los datos donde cuanto más próximo de 1 (unidad) mejor es el resultado, indicando que estadísticamente el instrumento para aplicarlo es válido.

<b>KMO y prueba de Bartlett</b>		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,583
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	23168,678
	gl	1035
	Sig.	,000

#### *Confiabilidad del cuestionario*

Para tener confianza en una prueba se debe de determinar la confiabilidad de la misma en tal sentido el estadístico de confiabilidad empleado en la presente investigación fue: Alpha de Cronbach, el cual tuvo un valor de 0.818, lo cual dentro del análisis de confiabilidad se consideran confiables; esto si se toma en cuenta que los instrumentos altamente confiables es aquel que logra puntuaciones mayores o iguales a 0.80.

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,818	46

### **3.4 Técnicas para el procesamiento de la información**

El procesamiento de la información se realizó mediante el análisis de la técnica estadística descriptiva de distribución de frecuencias. Se utilizó el estadístico de Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman.

El software empleado fue el Statical Package for the Social Sciences - SPSS versión 25. Los resultados son presentados en tablas y figuras.



## CAPÍTULO IV RESULTADOS

### 4.1 Análisis de resultados

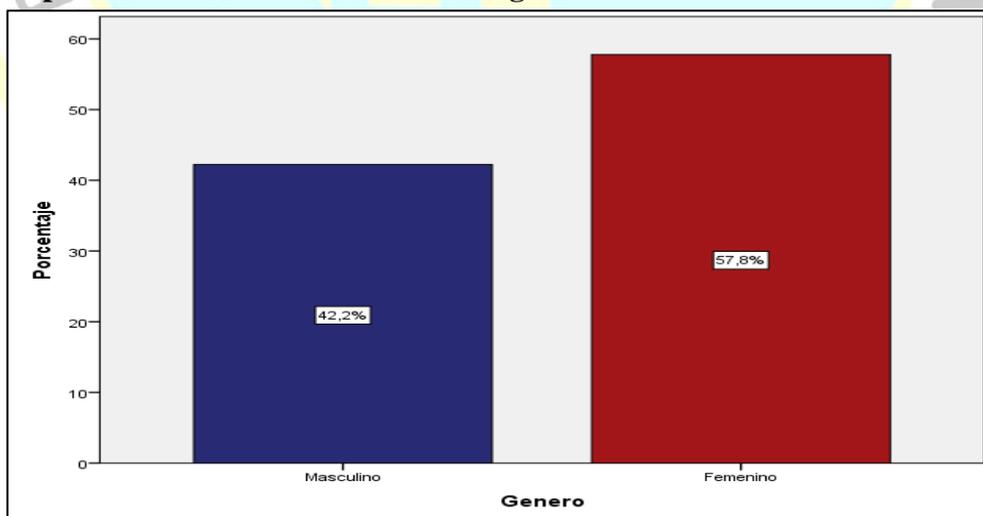
#### A. Datos Generales

**Tabla 1**  
**Género de los trabajadores del Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima**

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Masculino	19	42,2
Femenino	26	57,8
Total	45	100,0

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 1. Género de los trabajadores del Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX – Lima.**



**Nota:** Elaboración propia.

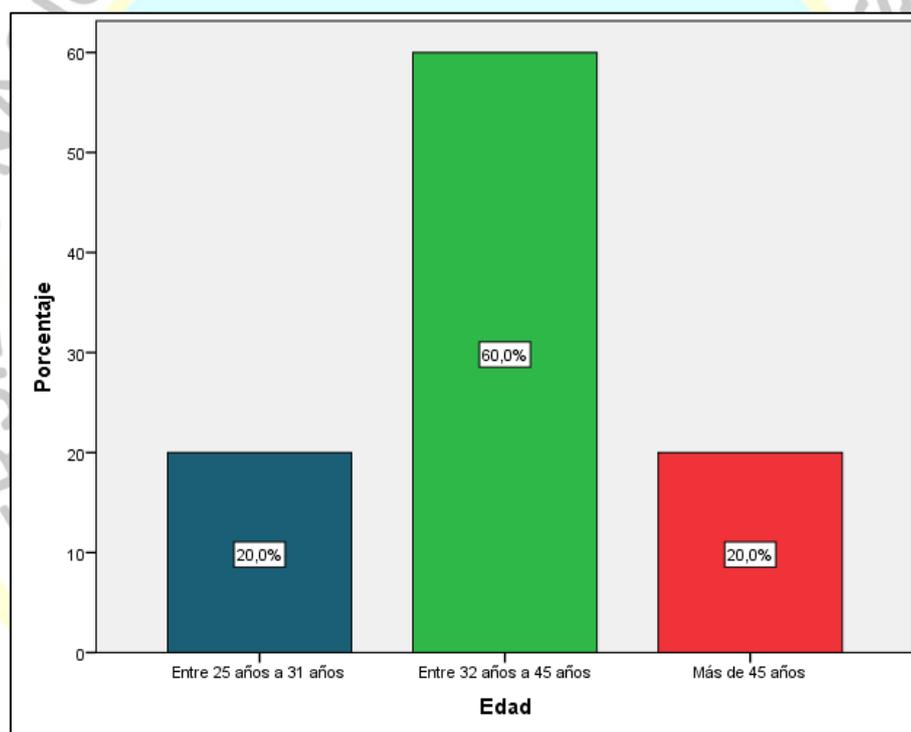
Se observa en la Tabla 1 que el 42,2% son del género masculino y el 57,8% son del género femenino.

**Tabla 2**  
**Edad de los trabajadores del Área de Catastro de la**  
**Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX**  
**- Lima**

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Entre 25 años a 31 años	9	20,0
Entre 32 años a 45 años	27	60,0
Más de 45 años	9	20,0
Total	45	100,0

Nota: Elaboración propia.

**Figura 2. Edad de los trabajadores del Área de Catastro de la**  
**Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX –**  
**Lima.**



Nota: Elaboración propia.

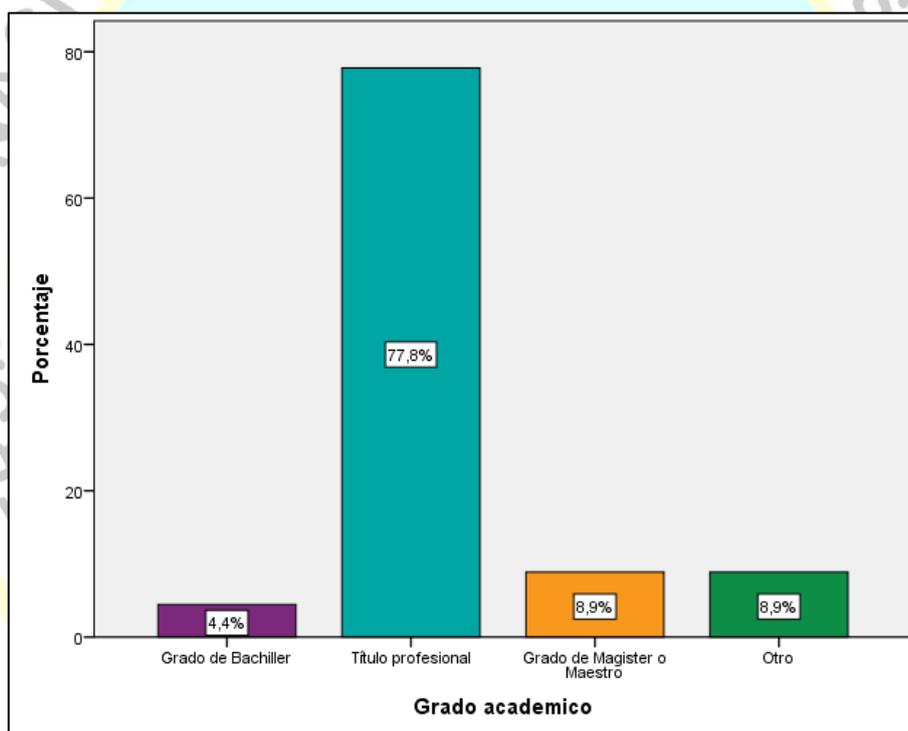
Se observa en la Tabla 2 que el 20% tiene entre 25 años a 31 años, el 60% tienen entre 32 años a 45 años y el 20% tienen más de 45 años.

**Tabla 3**  
**Grado académico de los trabajadores del Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima**

	Frecuencia	Porcentaje
Grado de Bachiller	2	4,4
Título profesional	35	77,8
Válidos Grado de Magister o Maestro	4	8,9
Otro	4	8,9
Total	45	100,0

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 3. Grado académico de los trabajadores del Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX – Lima.**



**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 3 que el 4,4% de los encuestados tienen bachiller, el 77,8% mencionaron que tienen título profesional, el 77,8 tienen título profesional, el 8,9% tiene grado de maestro o magister y el 8,9% tiene otro tipo de estudios.

## B. Análisis e Interpretación de la variable “Liderazgo”

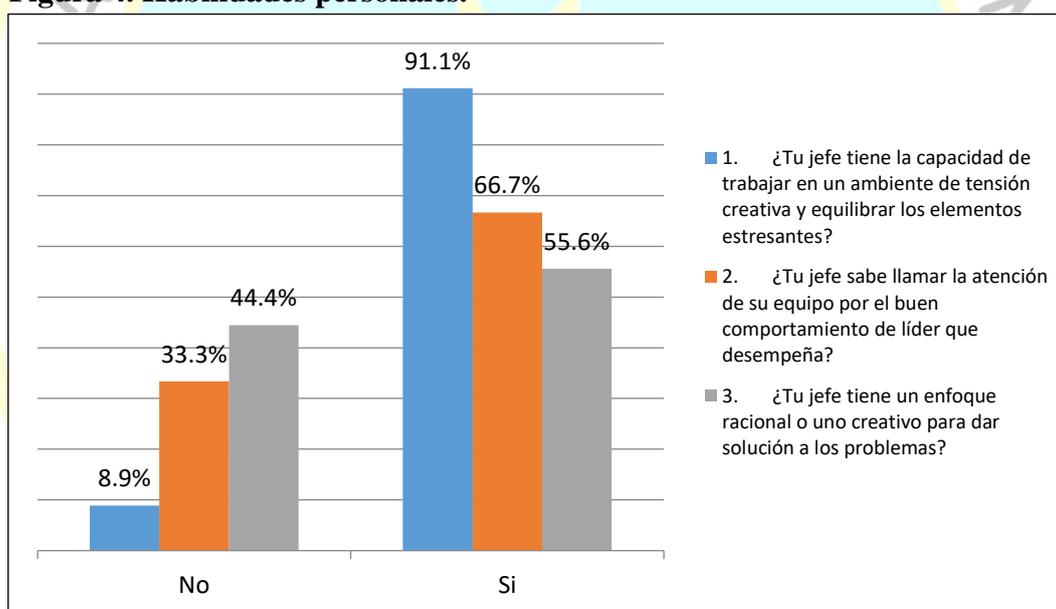
**Tabla 4**

### Habilidades personales

Ítems	No		Si	
	Frec.	Porc	Frec.	Porc
1. ¿Tu jefe tiene la capacidad de trabajar en un ambiente de tensión creativa y equilibrar los elementos estresantes?	4	8,9%	41	91,1%
2. ¿Tu jefe sabe llamar la atención de su equipo por el buen comportamiento de líder que desempeña?	15	33,3%	30	66,7%
3. ¿Tu jefe tiene un enfoque racional o uno creativo para dar solución a los problemas?	20	44,4%	25	55,6%

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 4. Habilidades personales.**



**Nota:** Elaboración propia.

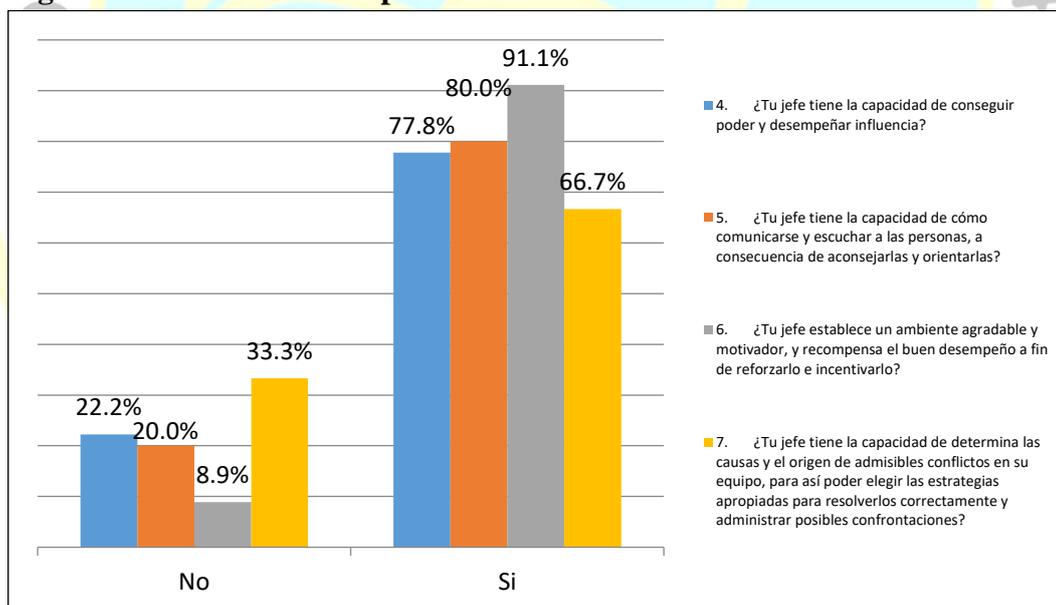
Se observa en la Tabla 4 que el 44,4% de los encuestados manifestaron que el jefe no tiene un enfoque racional o uno creativo para dar solución a los problemas y en el caso del 33,3% manifestaron que el jefe no sabe llamar la atención de su equipo por el buen comportamiento de líder que desempeña.

**Tabla 5**  
**Habilidades Interpersonales**

Ítems	No		Si	
	Frec.	Porc	Frec.	Porc
4. ¿Tu jefe tiene la capacidad de conseguir poder y desempeñar influencia?	10	22,2%	35	77,8%
5. ¿Tu jefe tiene la capacidad de cómo comunicarse y escuchar a las personas, a consecuencia de aconsejarlas y orientarlas?	9	20,0%	36	80,0%
6. ¿Tu jefe establece un ambiente agradable y motivador, y recompensa el buen desempeño a fin de reforzarlo e incentivarlo?	4	8,9%	41	91,1%
7. ¿Tu jefe tiene la capacidad de determina las causas y el origen de admisibles conflictos en su equipo, para así poder elegir las estrategias apropiadas para resolverlos correctamente y administrar posibles confrontaciones?	15	33,3%	30	66,7%

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 5. Habilidades interpersonales.**



**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 5 que el 33,3% de los encuestados manifestaron que el jefe no tiene la capacidad de determinar las causas y el origen de admisibles conflictos en su equipo, para así poder elegir las estrategias apropiadas para resolverlos correctamente y administrar posibles confrontaciones y en el caso del 22,2% determinaron que el jefe no tiene la capacidad de conseguir poder y ejercer influencia.

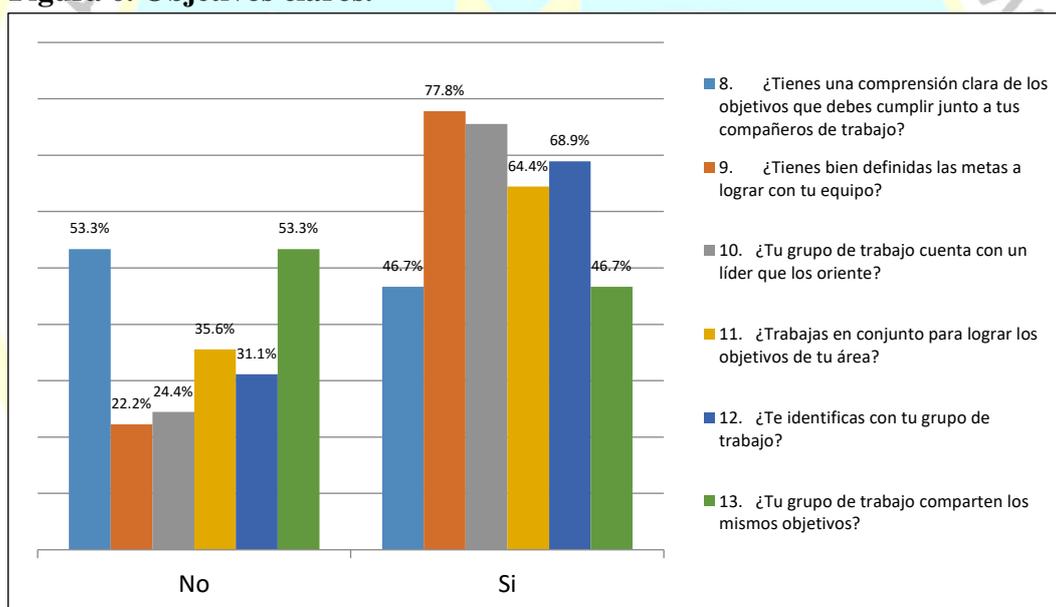
### C. Análisis e interpretación de la variable “Trabajo en equipo”

**Tabla 6**  
**Objetivos claros**

Ítems	No		Si	
	Frec.	Porc	Frec.	Porc
8. ¿Tienes una comprensión clara de los objetivos que debes cumplir junto a tus compañeros de trabajo?	24	53,3%	21	46,7%
9. ¿Tienes bien definidas las metas a lograr con tu equipo?	10	22,2%	35	77,8%
10. ¿Tu grupo de trabajo cuenta con un líder que los oriente?	11	24,4%	34	75,6%
11. ¿Trabajas en conjunto para lograr los objetivos de tu área?	16	35,6%	29	64,4%
12. ¿Te identificas con tu grupo de trabajo?	14	31,1%	31	68,9%
13. ¿Tu grupo de trabajo comparten los mismos objetivos?	24	53,3%	21	46,7%

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 6. Objetivos claros.**



**Nota:** Elaboración propia.

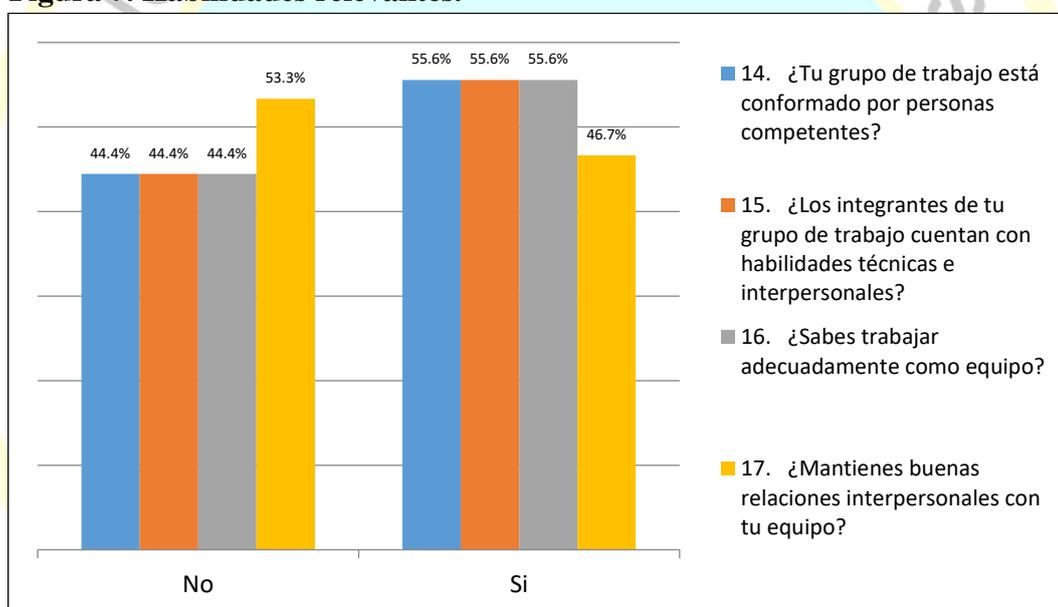
Se observa en la Tabla 6 que el 35,6% de los encuestados manifestaron que no trabajan en conjunto para lograr los objetivos de su área, en el caso del 53,3% de los encuestados manifestaron que no tienen una comprensión clara de los objetivos que debe cumplir junto a sus compañeros de trabajo, asimismo determinaron que su grupo de trabajo no comparte los mismos objetivos.

**Tabla 7**  
**Habilidades relevantes**

Ítems	No		Si	
	Frec.	Porc	Frec.	Porc
14. ¿Tu grupo de trabajo está conformado por personas competentes?	20	44,4%	25	55,6%
15. ¿Los integrantes de tu grupo de trabajo cuentan con habilidades técnicas e interpersonales?	20	44,4%	25	55,6%
16. ¿Sabes trabajar adecuadamente como equipo?	20	44,4%	25	55,6%
17. ¿Mantienes buenas relaciones interpersonales con tu equipo?	24	53,3%	21	46,7%

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 7. Habilidades relevantes.**



**Nota:** Elaboración propia.

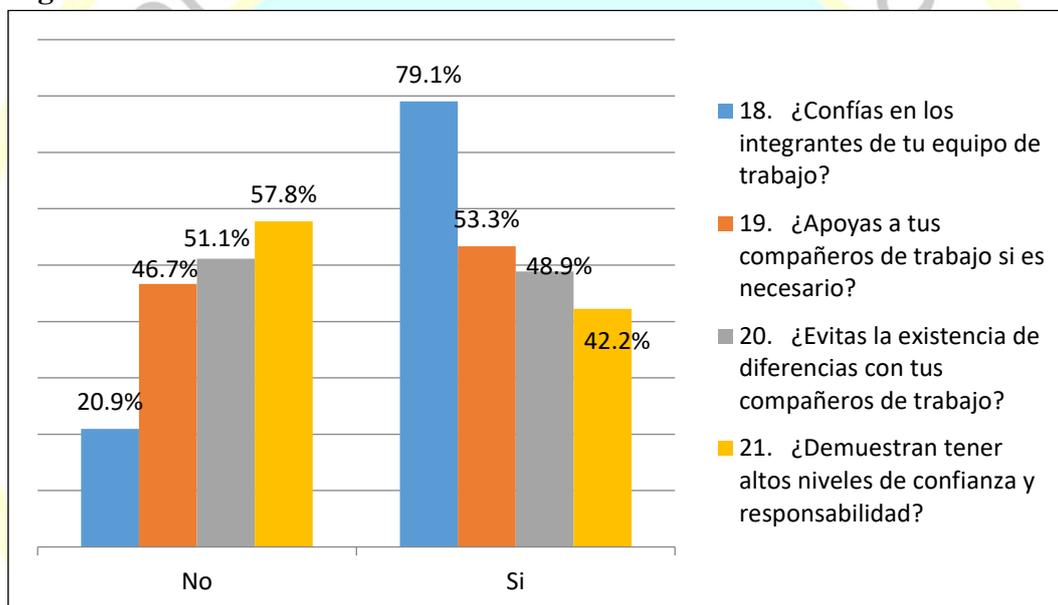
Se observa en la Tabla 7 que el 44,4% manifestaron que el grupo de trabajo no está conformado por personas competentes, asimismo los integrantes del grupo de trabajo no cuentan con habilidades técnicas e interpersonales y mucho menos no saben trabajar adecuadamente como equipo.

**Tabla 8**  
**Confianza mutua**

Ítems	No		Si	
	Frec.	Porc	Frec.	Porc
18. ¿Confías en los integrantes de tu equipo de trabajo?	9	20,9%	34	79,1%
19. ¿Apoyas a tus compañeros de trabajo si es necesario?	21	46,7%	24	53,3%
20. ¿Evitas la existencia de diferencias con tus compañeros de trabajo?	23	51,1%	22	48,9%
21. ¿Demuestran tener altos niveles de confianza y responsabilidad?	26	57,8%	19	42,2%

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 8. Confianza mutua.**



**Nota:** Elaboración propia.

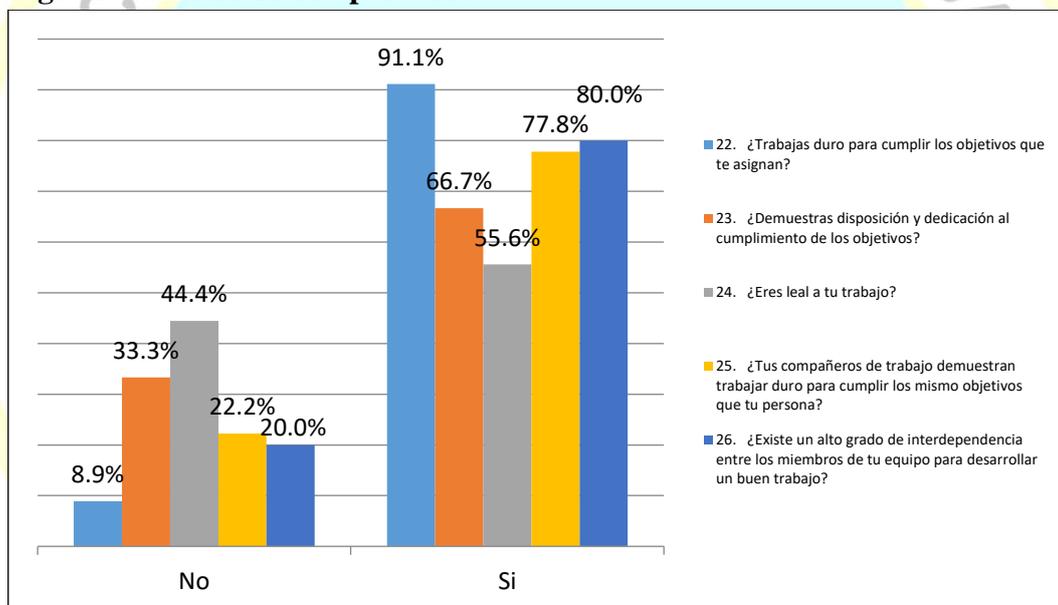
Se observa en la Tabla 8 que el 57,8% manifestaron que no demuestran tener altos niveles de confianza y responsabilidad y en el caso del 51,1% determinaron que no evitan la existencia de diferencias con tus compañeros de trabajo.

**Tabla 9**  
**Unidad de Compromiso**

Ítems	No		Si	
	Frec.	Porc	Frec.	Porc
22. ¿Trabajas duro para cumplir los objetivos que te asignan?	4	8,9%	41	91,1%
23. ¿Demuestras disposición y dedicación al cumplimiento de los objetivos?	15	33,3%	30	66,7%
24. ¿Eres leal a tu trabajo?	20	44,4%	25	55,6%
25. ¿Tus compañeros de trabajo demuestran trabajar duro para cumplir los mismos objetivos que tu persona?	10	22,2%	35	77,8%
26. ¿Existe un alto grado de interdependencia entre los miembros de tu equipo para desarrollar un buen trabajo?	9	20,0%	36	80,0%

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 9. Unidad de compromiso.**



**Nota:** Elaboración propia.

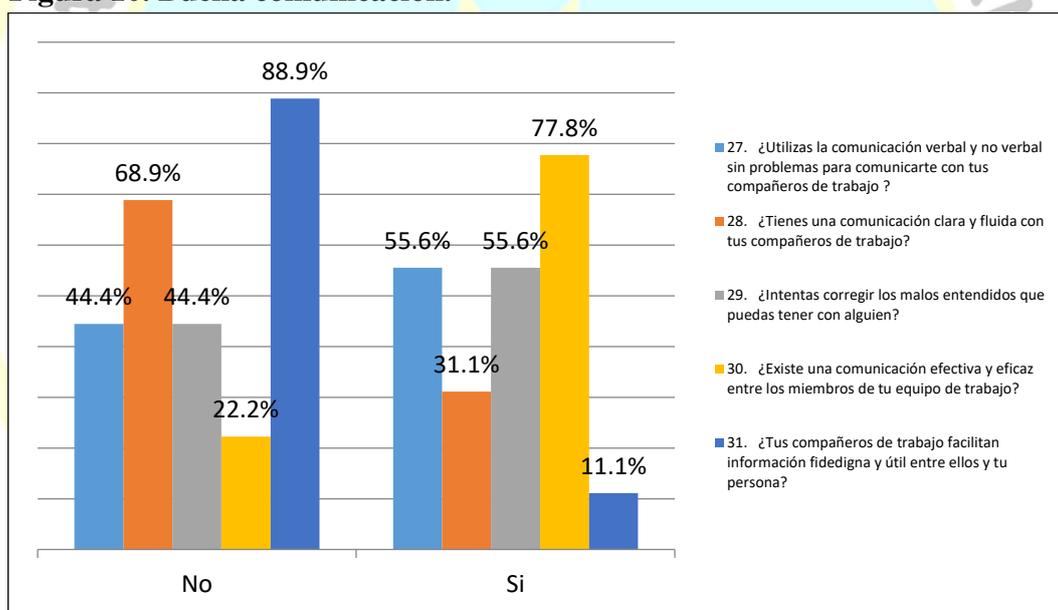
Se observa en la Tabla 9 que el 44,4% de los encuestados manifestaron que no son leales en el trabajo, en el caso del 33,3% mencionaron que no demuestras disposición y dedicación al cumplimiento de los objetivos y en el caso del 22,2% consideran que sus compañeros de trabajo no demuestran trabajar duro para cumplir los mismos objetivos que tu persona.

**Tabla 10**  
**Buena comunicación**

Ítems	No		Si	
	Frec.	Porc	Frec.	Porc
27. ¿Utilizas la comunicación verbal y no verbal sin problemas para comunicarte con tus compañeros de trabajo?	20	44,4%	25	55,6%
28. ¿Tienes una comunicación clara y fluida con tus compañeros de trabajo?	31	68,9%	14	31,1%
29. ¿Intentas corregir los malos entendidos que puedas tener con alguien?	20	44,4%	25	55,6%
30. ¿Existe una comunicación efectiva y eficaz entre los miembros de tu equipo de trabajo?	10	22,2%	35	77,8%
31. ¿Tus compañeros de trabajo facilitan información fidedigna y útil entre ellos y tu persona?	40	88,9%	5	11,1%

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 10. Buena comunicación.**



**Nota:** Elaboración propia.

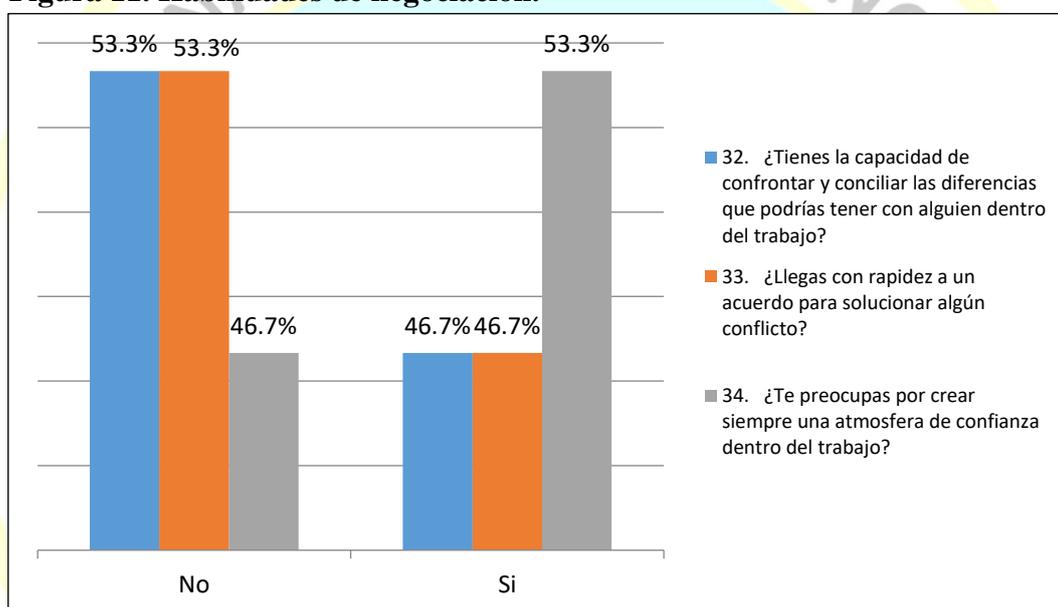
Se observa en la Tabla 10 que el 68,9% determinó que no tienen una comunicación clara y fluida con sus compañeros de trabajo y en el caso del 88,9% mencionaron que sus compañeros de trabajo no facilitan información fidedigna y útil entre ellos y su persona.

**Tabla 11**  
**Habilidades de negociación**

Ítems	No		Si	
	Frec.	Porc	Frec.	Porc
32. ¿Tienes la capacidad de confrontar y conciliar las diferencias que podrías tener con alguien dentro del trabajo?	24	53,3%	21	46,7%
33. ¿Llegas con rapidez a un acuerdo para solucionar algún conflicto?	24	53,3%	21	46,7%
34. ¿Te preocupas por crear siempre una atmosfera de confianza dentro del trabajo?	21	46,7%	24	53,3%

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 11. Habilidades de negociación.**



**Nota:** Elaboración propia.

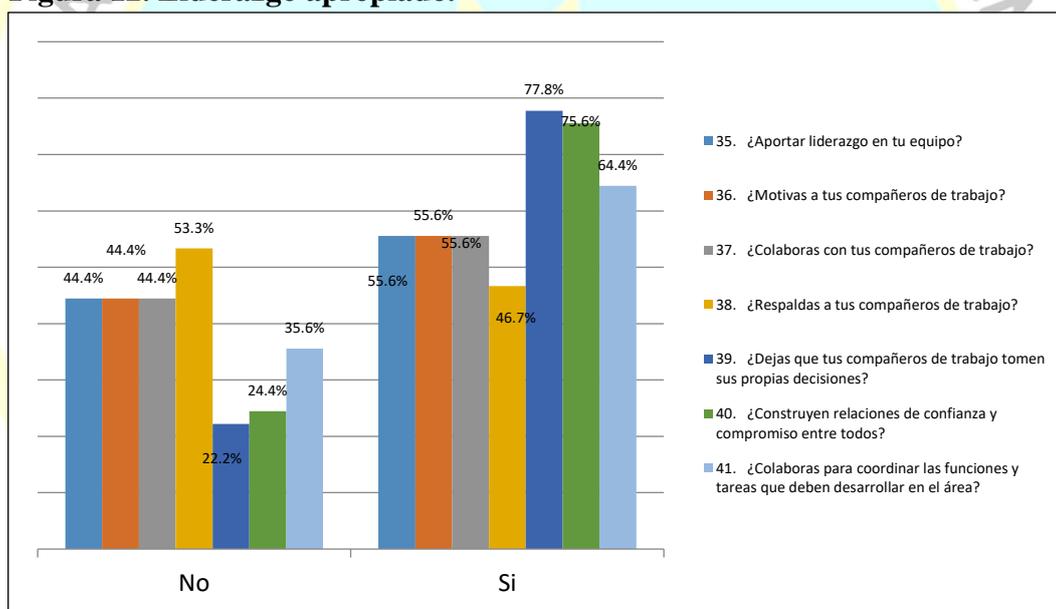
Se observa en la Tabla 11 que el 53,3% de los encuestados manifestaron que no tienen la capacidad de confrontar y conciliar las diferencias que podría tener con alguien dentro del trabajo, asimismo no llegan con rapidez a un acuerdo para solucionar algún conflicto.

**Tabla 12**  
**Liderazgo apropiado**

Ítems	No		Si	
	Frec.	Porc	Frec.	Porc
35. ¿Aportar liderazgo en tu equipo?	20	44,4%	25	55,6%
36. ¿Motivas a tus compañeros de trabajo?	20	44,4%	25	55,6%
37. ¿Colaboras con tus compañeros de trabajo?	20	44,4%	25	55,6%
38. ¿Respaldas a tus compañeros de trabajo?	24	53,3%	21	46,7%
39. ¿Dejas que tus compañeros de trabajo tomen sus propias decisiones?	10	22,2%	35	77,8%
40. ¿Construyen relaciones de confianza y compromiso entre todos?	11	24,4%	34	75,6%
41. ¿Colaboras para coordinar las funciones y tareas que deben desarrollar en el área?	16	35,6%	29	64,4%

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 12. Liderazgo apropiado.**



**Nota:** Elaboración propia.

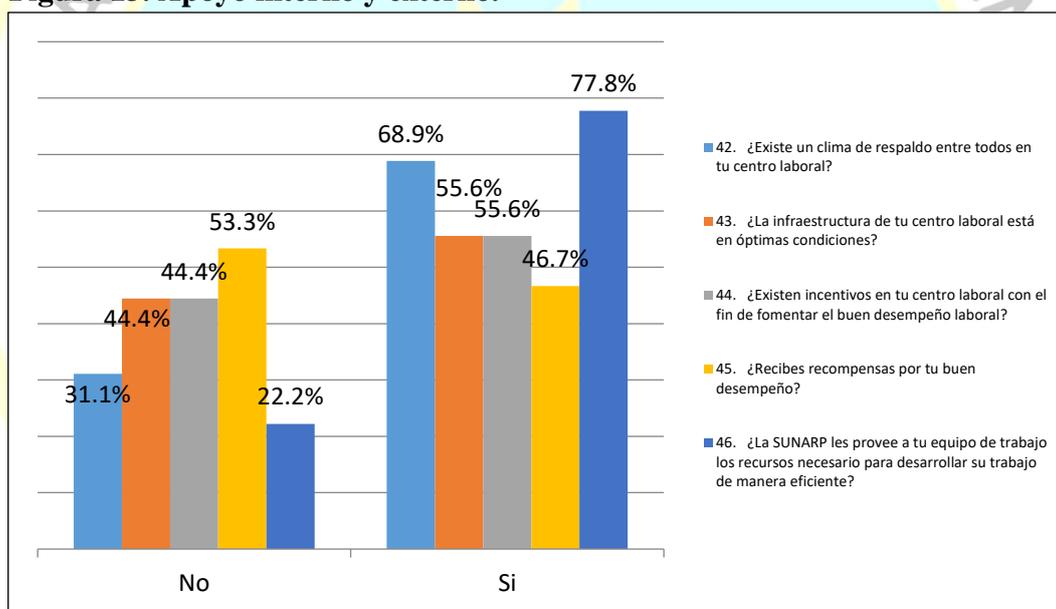
Se observa en la Tabla 12 que el 53,3% manifestaron que no respalda a sus compañeros de trabajo y en el caso del 44,4% mencionaron que no aportan liderazgo en su equipo, tampoco motivan a sus compañeros de trabajo y mucho menos no colaboran con sus compañeros de trabajo.

**Tabla 13**  
**Apoyo interno y externo**

Ítems	No		Si	
	Frec.	Porc	Frec.	Porc
42. ¿Existe un clima de respaldo entre todos en tu centro laboral?	14	31,1%	31	68,9%
43. ¿La infraestructura de tu centro laboral está en óptimas condiciones?	20	44,4%	25	55,6%
44. ¿Existen incentivos en tu centro laboral con el fin de fomentar el buen desempeño laboral?	20	44,4%	25	55,6%
45. ¿Recibes recompensas por tu buen desempeño?	24	53,3%	21	46,7%
46. ¿La SUNARP les provee a tu equipo de trabajo los recursos necesarios para desarrollar su trabajo de manera eficiente?	10	22,2%	35	77,8%

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 13. Apoyo interno y externo.**



**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 13 que el 44,4% mencionaron que la infraestructura de tu centro laboral no está en óptimas condiciones, asimismo no existen incentivos en tu centro laboral con el fin de fomentar el buen desempeño laboral. En el caso del 53,3% mencionaron que no reciben recompensas por su buen desempeño. Finalmente encontramos a un 31,1% que determinó que no existe un clima de respaldo entre todos en el centro laboral.

#### D. Prueba de normalidad

La Prueba de Normalidad de Kolmogórov-Smirnov dio como valores de significancia de 0.000 para el liderazgo y el trabajo en equipo, siendo este valor menor 0.05. Por lo tanto, se utilizará la prueba estadística de Spearman.

**Tabla 14**  
**Pruebas de normalidad**

	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
LIDERAZGO	,271	43	,000
HABILIDADES PERSONALES	,344	43	,000
HABILIDADES INTERPERSONALES	,325	43	,000
TRABAJO EN EQUIPO	,153	43	,013

a. Corrección de la significación de Lilliefors

## E. Comprobación de hipótesis

### Hipótesis general

Ho: El liderazgo no influye significativamente en el trabajo en equipo en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, 2017.

Ha: El liderazgo influye significativamente en el trabajo en equipo en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, 2017.

**Tabla 15**  
**Correlación de Rho de Spearman entre el liderazgo y el trabajo de equipo**

		Liderazgo	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Liderazgo		
	Coeficiente de correlación	1,000	,761**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	45	45
	Trabajo en equipo		
	Coeficiente de correlación	,761**	1,000
Sig. (bilateral)	,000	.	
N	45	45	

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 15 que con el estudio se determinó que existe una correlación alta y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,761$ ), por lo que se concluye que el liderazgo influye significativamente en el trabajo en equipo en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, 2017.

### Hipótesis específica 1

Ho: Las habilidades personales no influyen significativamente en el trabajo en equipo de en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, 2017.

Ha: Las habilidades personales influyen significativamente en el trabajo en equipo en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, 2017.

**Tabla 16**  
**Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades personales y el trabajo de equipo**

		Habilidades personales	Trabajo en equipo	
Rho de Spearman	Habilidades personales	Coefficiente de correlación	,758**	
		Sig. (bilateral)	,000	
	N	45	45	
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,758**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
	N	45	45	

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 16 que con el estudio se determinó que existe una correlación alta y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,758$ ), por lo que se concluye que las habilidades personales influyen significativamente en el trabajo en equipo en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, 2017.

## Hipótesis específica 2

Ho: Las habilidades interpersonales no influyen significativamente en el trabajo en equipo en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, 2017.

Ha: Las habilidades interpersonales influyen significativamente en el trabajo en equipo en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, 2017.

**Tabla 17**  
**Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades interpersonales y el trabajo de equipo**

		Habilidades interpersonales	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,663**
		N	45
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,663**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	45

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 17 que con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,663$ ), por lo que se concluye que las habilidades interpersonales influyen significativamente en el trabajo en equipo en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, 2017.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de resultados

Sabemos que el liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización). Por otro lado, el trabajo en equipo es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte, pero todos con un objetivo común. Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya un compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas, que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos. Hay que tener en claro que un jefe es quien da las órdenes en una oficina, pero no necesariamente es un líder ni brinda confianza. Dejar de ser jefes para ser líderes no es fácil. Pero, si busca hacerlo, debe empezar por aprender a inspirar a otros. Entonces un líder busca inspirar a un equipo de personas, en este caso a su equipo de trabajo; para que ellos den lo mejor de sus habilidades hasta alcanzar el beneficio de la organización. Es decir, que el jefe debe ser líder para generar confianza y hacer que su equipo de trabajo realice sus actividades con mucho empeño y haga que resalten sus habilidades para el bien de la institución. Quesada (2014) en su tesis titulada “El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, de la Unidad de Gestión Educativa Local N°04, provincia y departamento de Lima, año 2012”, expuso: El liderazgo posee

la capacidad de influenciar en las personas a participar con actitud hacia el logro de metas corporativas. La ventaja del liderazgo transaccional se encuentra en el énfasis en los resultados, logrando que la organización se desarrolle superando problemas y desenvolviéndose con eficiencia. A dicho liderazgo se le reconoce la capacidad de no descuidar las necesidades de los agentes organizacionales, los trabajadores. Asimismo, Avenecer (2015) en la investigación titulada “Liderazgo y Motivación”, llegó a la conclusión que la influencia de liderazgo que tienen los supervisores en los subordinados es positiva, siendo esto coincidente con los resultados obtenidos.

Dentro de Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX – Lima existe solo un jefe que tiene bajo sus órdenes a un grupo de personas que esperan seguir ser guiados por él, es por esto que el que cuente con las habilidades de un líder se hace de suma importancia en la actualidad ya que hoy en día ya no es suficiente que solo tenga el título de jefe del área sino que cuente con un espíritu de líder que facilite las actividades a desarrollar ya que comparte las capacidades tales como dirigir, direccionar, ordenar y comandar, los que se hacen indispensable para cualquier trabajador ya que estos ayudarán a desarrollar sus funciones de manera más eficiente además de colaborar en el adecuado trabajo en equipo. Sin embargo se observa que el jefe del Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima no cuentan con ciertas capacidades o habilidades de liderazgo, algunos aspectos que se han observado en el jefe del Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX – Lima que están generando que no cuenten con un adecuado liderazgo, según el 8,9% mencionó que es por la falta de manejar la tensión del quehacer diario de él mismo y el de su equipo de trabajo que tiene a mando, asimismo el 44,4% mencionó que no tiene un enfoque racional o uno creativo para dar solución a los problemas que se presentan en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, por otro lado el 33,3 % mencionó que el jefe no sabe llamar la atención de su equipo por el buen comportamiento que un líder debe desempeñar. Estos resultados al contrastar con la investigación de López (2013) en la investigación titulada “La importancia del liderazgo en las Organizaciones”, tuvo como conclusión general que no existe un estilo de liderazgo ideal en ningún caso, y que cuando hay carencia de uno, afecta a los objetivos institucionales.

El éxito de las instituciones depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus trabajadores. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente Aguilar (2016) realizó la tesis titulada “Trabajo en Equipo y Clima Organizacional”, expuso La manera más efectiva de identificar las habilidades y conocimientos que los integrantes poseen es por medio del trabajo en equipo, debido a que permite actuar en conjunto, así los colaboradores se conocen unos con otros y lograr de mejor manera los objetivos; cuando se piensa en una organización en desarrollo constante, rápidamente se cree que hay un excelente equipo, sin embargo el trabajar de esta manera facilita muchos desafíos y por consecuente obstáculos que demandan atención. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final. Teniendo en cuenta lo anterior no hay duda que el trabajo en equipo es fundamental para que el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima cumpla de manera eficiente sus funciones, sin embargo se han podido observar algunas debilidades dentro, tales como que el 35.6% mencionó que no tienen la habilidad de trabajar en conjunto con los demás para lograr los objetivos establecidos para su grupo de trabajo, así mismos el 53.3% mencionó que no se están coordinando de manera eficiente los grupos ya que no mantienen buenas relaciones interpersonales entre algunos generando así que no exista una confianza recíproca entre ellos, por otro lado el 33,3% mencionaron que los grupos de trabajo no tienen una total disposición y dedicación al cumplimiento de sus funciones, en el caso del 53,3% mencionó que no muestran tener la capacidad de confrontar y conciliar algunas diferencias que pueden surgir en el ambiente laboral generando así que no exista una comunicación clara y fluida entre los miembros del grupo de trabajo.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

Con el estudio se determinó que existe una correlación alta y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,758$ ), por lo que se concluye que las habilidades personales influyen significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, 2017. Mientras el jefe no demuestre la capacidad de trabajar en un ambiente de tensión creativa y equilibrar los elementos estresantes no ayudarán a inspirar a su equipo de trabajo, para que ellos den lo mejor de sus habilidades hasta alcanzar el beneficio de la organización.

Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,663$ ), por lo que se concluye que las habilidades interpersonales influyen significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, 2017. Mientras el jefe no demuestre la capacidad de cómo comunicarse y escuchar a las personas, a consecuencia de aconsejarlas y orientarlas, no ayudarán a inspirar en su equipo de trabajo y a desarrollar sus habilidades.

Por lo tanto:

Con el estudio se determinó que existe una correlación alta y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,761$ ), por lo que se concluye que el liderazgo influye significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, 2017.

## 6.2 Recomendaciones

Implementar capacitaciones para el jefe de área con la finalidad de enriquecer su capacidad de trabajar en un ambiente de tensión creativa y equilibrar los elementos estresantes, mediante cursos como: Productividad bajo ambientes de Tensión, Dirección, Habilidades de Liderazgo, etc., esto ayudará a su equipo de trabajo a desarrollar sus funciones de manera más eficiente.

Implementar capacitaciones para el jefe de área con la finalidad de enriquecer su capacidad de comunicarse y escuchar a las personas, a consecuencia de aconsejarlas y orientarlas, mediante cursos de Inteligencia Emocional y Manejo de Estrés, 07 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva o talleres de Habilidades de Conflictos, esto ayudará a su equipo de trabajo a desarrollar sus habilidades interpersonales.



## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes bibliográficas

- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2014). *Organización de empresas* (4 ed.). México: Mc Graw Hill .
- Bernal, C., & Sierra , H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (2 ed.). Colombia : Pearson .
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8 ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* (3 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Gonzales, C., & Valenzuela, D. (2012). *Manual de gestión empresarial.* Perú: Magigraf.
- Griffin, R. (2011). *Administración* (10 ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo.* México: Cengage Learning Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S., & Pullido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias.* México D.F., México: Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. , México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Lussier, R., & Achua, C. (2015). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.* (6 ed.). México: Cengage Learning .
- Martínez , M. (2013). *La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores.* España : Díaz de Santos .
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial.* España: Díaz de Santos.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17 ed.). México: Pearson.
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración* (2 ed.). México: Limusa Wiley.

## 7.2 Fuentes electrónicas

- Aguilar, H. (2016). *Trabajo en Equipo y Clima Organizacional*. Tesis, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado el 13 de diciembre de 2018, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- Avenecer, Y. (2015). *Liderazgo Y Motivación*. Tesis, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado el 13 de diciembre de 2018, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>
- Baker, C. (26 de octubre de 2011). *Teorías sobre "Liderazgo"*. Recuperado el 01 de febrero de 2019, de <https://www.scoop.it/topic/neuro-leadership>
- Bonilla, L. (22 de julio de 2009). *Principios básicos del trabajo en equipo*. Recuperado el 01 de febrero de 2019, de <https://loquelediga.com/5-principios-basicos-del-trabajo-en-equipo/>
- Cervera, A. (23 de agosto de 2011). *Los equipos de trabajo. Características, ventajas, desarrollo y tipología*. Recuperado el 01 de febrero de 2019, de <https://www.grandespymes.com.ar/2011/08/23/los-equipos-de-trabajo-caracteristicas-ventajas-desarrollo-y-tipologia/>
- Córdova, M. (2014). *Córdova, M. (2014). Identificación de los estilos de Liderazgo que ejerce la coordinación del proyecto Mejora del sistema educativo con equidad para el desarrollo humano sostenible de la población del distrito de Frías, sierra alto Andina de la región Piu*. Tesis, Universidad de Piura, Piura, Perú. Recuperado el 2018 de diciembre de 2018, de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1872/EDUC\\_024.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1872/EDUC_024.pdf?sequence=1)
- Escartín, L. (07 de mayo de 2010). *Equipos de trabajo. Conceptos fundamentales*. Recuperado el 01 de febrero de 2019, de <https://www.grandespymes.com.ar/2010/05/07/equipos-de-trabajo-conceptos-fundamentales/>
- Espinoza, D. (2015). *Trabajo en equipo de los colaboradores de la fuerza de ventas de Tatio Adventure Gear, Perú 2015*. Tesis, Universidad Andina del Cuzco, Cuzco, Perú. Recuperado el 13 de diciembre de 2018, de <http://coachingcusco.com/wp-content/uploads/2015/10/V.7.0-TESIS.-DAVID-ESPINOZA-SOMOCURCIO-Trabajo-en-equipo.pdf>
- Fernández, R. (12 de setiembre de 2016). *El liderazgo es un arte*. Recuperado el 01 de febrero de 2019, de <https://blogs.eitb.eus/inteligenciaemocional/2016/09/12/el-liderazgo-es-un-arte/>
- Laredo, G. (2013). *Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: caso Adecco Perú*. Tesis, Universidad San Martín de Porres. Recuperado el 13 de diciembre de 2018, de [http://www.administracion.usm.p.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme\\_v5n1\\_glaredo\\_Gesti%C3%B3n-del-deInfluencia-del-trabajo-en-equipo-en-la-adaptaci%C3%B3n-a-entornos-laborales-cambiantes-12.pdf](http://www.administracion.usm.p.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme_v5n1_glaredo_Gesti%C3%B3n-del-deInfluencia-del-trabajo-en-equipo-en-la-adaptaci%C3%B3n-a-entornos-laborales-cambiantes-12.pdf)

- León, J. (2013). *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca*. Tesis, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. Recuperado el 13 de diciembre de 2018, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/9641/1/7709562.2013.pdf>
- López, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las Organizaciones. La Facultad de Derecho, UAB Barcelona*. Tesis, La facultad de Derecho, UAB Barcelona. Recuperado el 13 de diciembre de 2018, de [https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG\\_elopezmartinez.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf)
- Piqueras, C. (27 de noviembre de 2013). *Los 4 problemas del liderazgo*. Recuperado el 01 de febrero de 2019, de <https://www.cesarpiqueras.com/los-4-problemas-del-liderazgo/>
- Quesada, T. (2014). *El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas "Ramón Castilla" y "Túpac Amaru" del distrito de comas, de la unidad de gestión educativa local N°04, provincia y departamento de Lima, año 2012*. Tesis, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado el 13 de diciembre de 2018, de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3856/1/Quesada\\_st.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3856/1/Quesada_st.pdf)
- Razo, N. (07 de julio de 2016). *Los problemas del liderazgo*. Recuperado el 01 de febrero de 2019, de <http://nelsonrazo.com/blog/2016/07/07/los-problemas-del-liderazgo/>
- Rodríguez, E. (07 de septiembre de 2018). *Las principales teorías del liderazgo*. Recuperado el 01 de febrero de 2019, de <https://lamenteesmaravillosa.com/las-principales-teorias-del-liderazgo/>
- Valles, A. (20 de enero de 2014). *12 características de los equipos de trabajo*. Recuperado el 01 de febrero de 2019, de <http://www.myadriapolis.net/2014/01/12-caracteristicas-de-los-equipos-de.html>

## ANEXOS

### CUESTIONARIO SOBRE EL LIDERAZGO Y EL TRABAJO EN EQUIPO

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre el liderazgo y el trabajo en equipo de los trabajadores en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima. El cuestionario es anónimo y la información recaudada será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

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

##### a. Género

Masculino	
Femenino	

##### b. Edad

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

##### c. ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros:	

#### II. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha del cuadro.

ITEM	SI	NO
<b>LIDERAZGO</b>		
<b>DIMENSIÓN: HABILIDADES PERSONALES</b>		
1. ¿Tu jefe tiene la capacidad de trabajar en un ambiente de tensión creativa y equilibrar los elementos estresantes?		
2. ¿Tu jefe sabe llamar la atención de su equipo por el buen comportamiento de líder que desempeña?		
3. ¿Tu jefe tiene un enfoque racional o uno creativo para dar solución a los problemas?		
<b>DIMENSIÓN: HABILIDADES INTERPERSONALES</b>		
4. ¿Tu jefe tiene la capacidad de conseguir poder y desempeñar influencia?		
5. ¿Tu jefe tiene la capacidad de cómo comunicarse y escuchar a las personas, a consecuencia de aconsejarlas y orientarlas?		
6. ¿Tu jefe establece un ambiente agradable y motivador, y recompensa el buen desempeño a fin de reforzarlo e incentivarlo?		
7. ¿Tu jefe tiene la capacidad de determina las causas y el origen de admisibles conflictos en su equipo, para así poder elegir las estrategias apropiadas para resolverlos correctamente y administrar posibles confrontaciones?		
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		
<b>DIMENSIÓN: OBJETIVOS CLAROS</b>		
8. ¿Tienes una comprensión clara de los objetivos que debes cumplir junto a tus compañeros de trabajo?		
9. ¿Tienes bien definidas las metas a lograr con tu equipo?		
10. ¿Tu grupo de trabajo cuenta con un líder que los oriente?		
11. ¿Trabajas en conjunto para lograr los objetivos de tu área?		
12. ¿Te identificas con tu grupo de trabajo?		
13. ¿Tu grupo de trabajo comparten los mismos objetivos?		
<b>DIMENSIÓN: HABILIDADES RELEVANTES</b>		
14. ¿Tu grupo de trabajo está conformado por personas competentes?		

15. ¿Los integrantes de tu grupo de trabajo cuentan con habilidades técnicas e interpersonales?		
16. ¿Sabes trabajar adecuadamente como equipo?		
17. ¿Mantienes buenas relaciones interpersonales con tu equipo?		
<b>DIMENSIÓN: CONFIANZA MUTUA</b>		
18. ¿Confías en los integrantes de tu equipo de trabajo?		
19. ¿Apoyas a tus compañeros de trabajo si es necesario?		
20. ¿Evitas la existencia de diferencias con tus compañeros de trabajo?		
21. ¿Demuestran tener altos niveles de confianza y responsabilidad?		
<b>DIMENSIÓN: UNIDAD DE COMPROMISO</b>		
22. ¿Trabajas duro para cumplir los objetivos que te asignan?		
23. ¿Demuestras disposición y dedicación al cumplimiento de los objetivos?		
24. ¿Eres leal a tu trabajo?		
25. ¿Tus compañeros de trabajo demuestran trabajar duro para cumplir los mismos objetivos que tu persona?		
26. ¿Existe un alto grado de interdependencia entre los miembros de tu equipo para desarrollar un buen trabajo?		
<b>DIMENSIÓN: BUENA COMUNICACIÓN</b>		
27. ¿Utilizas la comunicación verbal y no verbal sin problemas para comunicarte con tus compañeros de trabajo?		
28. ¿Tienes una comunicación clara y fluida con tus compañeros de trabajo?		
29. ¿Intentas corregir los malos entendidos que puedas tener con alguien?		
30. ¿Existe una comunicación efectiva y eficaz entre los miembros de tu equipo de trabajo?		
31. ¿Tus compañeros de trabajo facilitan información fidedigna y útil entre ellos y tu persona?		
<b>DIMENSIÓN: HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN</b>		
32. ¿Tienes la capacidad de confrontar y conciliar las diferencias que podrías tener con alguien dentro del trabajo?		
33. ¿Llegas con rapidez a un acuerdo para solucionar algún conflicto?		

34. ¿Te preocupas por crear siempre una atmosfera de confianza dentro del trabajo?		
<b>DIMENSIÓN: LIDERAZGO APROPIADO</b>		
35. ¿Aportar liderazgo en tu equipo?		
36. ¿Motivas a tus compañeros de trabajo?		
37. ¿Colaboras con tus compañeros de trabajo?		
38. ¿Respaldas a tus compañeros de trabajo?		
39. ¿Dejas que tus compañeros de trabajo tomen sus propias decisiones?		
40. ¿Construyen relaciones de confianza y compromiso entre todos?		
41. ¿Colaboras para coordinar las funciones y tareas que deben desarrollar en el área?		
<b>DIMENSIÓN: APOYO INTERNO Y EXTERNO</b>		
42. ¿Existe un clima de respaldo entre todos en tu centro laboral?		
43. ¿La infraestructura de tu centro laboral está en óptimas condiciones?		
44. ¿Existen incentivos en tu centro laboral con el fin de fomentar el buen desempeño laboral?		
45. ¿Recibes recompensas por tu buen desempeño?		
46. ¿La SUNARP les provee a tu equipo de trabajo los recursos necesarios para desarrollar su trabajo de manera eficiente?		

---

**Mg. Félix Gil Caro Soto**  
**ASESOR**

---

**Dra. Viviana Inés Vellón Flores**  
**PRESIDENTE**

---

**Dr. Rey Lelas Bautista Juan de Dios**  
**SECRETARIO**

---

**Mg. Policarpo Diomedes Marquez Valencia**  
**VOCAL**

