

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU RELACIÓN
CON EL LIDERAZGO EN LA
EMBOTELLADORA SAN MIGUEL**

PRESENTADO POR:

FABIO MOISES CALDAS ANTUNEZ

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

ASESOR:

Dr. CARLOS MÁXIMO GONZALES AÑORGA

HUACHO - 2021

**EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO
EN LA EMBOTELLADORA SAN MIGUEL**

FABIO MOISES CALDAS ANTUNEZ

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: Dr. CARLOS MÁXIMO, GONZALES AÑORGA

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
HUACHO
2021**

DEDICATORIA

Gracias a esas personas importantes en mi vida, mis padres, mi hijo y esposa, que siempre estuvieron listos para brindarme toda su ayuda.

Fabio Moises Caldas Antúnez

AGRADECIMIENTO

Me gustaría que estas líneas sirvieran para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización de esta investigación, en especial a los miembros del jurado evaluador, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continua de la misma.

Un agradecimiento muy especial merece la comprensión, paciencia y el ánimo recibido de mi familia.

A todos ellos, muchas gracias.

Fabio Moises Caldas Antúnez

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Delimitaciones del estudio	5
1.6 Viabilidad del estudio	5

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	6
2.1.1 Investigaciones internacionales	6
2.1.2 Investigaciones nacionales	8
2.2 Bases teóricas	8
2.3 Bases filosóficas	36
2.4 Definición de términos básicos	40
2.5 Hipótesis de investigación	42
2.5.1 Hipótesis general	42
2.5.2 Hipótesis específicas	42
2.6 Operacionalización de las variables	43

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico	45
3.2 Población y muestra	45
3.2.1 Población	45

3.2.2	Muestra	45
3.3	Técnicas de recolección de datos	46
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	48
CAPÍTULO IV		
RESULTADOS		
4.1	Análisis de resultados	49
4.2	Contrastación de hipótesis	62
CAPÍTULO V		
DISCUSIÓN		
5.1	Discusión de resultados	69
CAPÍTULO VI		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
6.1	Conclusiones	73
6.2	Recomendaciones	74
REFERENCIAS		76
7.1	Fuentes bibliográficas	76
7.2	Fuentes electrónicas	77
ANEXOS		79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Edad	49
Tabla 2.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Sexo	50
Tabla 3.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Tiempo Laboral	51
Tabla 4.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Nivel de Instrucción	52
Tabla 5.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Grado Universitario	53
Tabla 6.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Liderazgo del jefe o líder de equipo	54
Tabla 7.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Metas	55
Tabla 8.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Administración del Desempeño de Equipo	56
Tabla 9.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según lo básico del equipo	57
Tabla 10.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Procesos del Equipo	58
Tabla 11.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según el Espíritu del Equipo	59
Tabla 12.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según los Resultados del Equipo	60
Tabla 13.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Trabajo en Equipo	61
Tabla 14.	Correlación entre el trabajo en equipo y el liderazgo. Correlaciones	62
Tabla 15.	Correlación entre el liderazgo y las metas. Correlaciones	63
Tabla 16.	Correlación entre el liderazgo y la administración del desempeño de equipo. Correlaciones	64
Tabla 17.	Correlación entre el liderazgo y lo básico del equipo. Correlaciones	65
Tabla 18.	Correlación entre el liderazgo y el proceso del equipo. Correlaciones	66
Tabla 19.	Correlación entre el liderazgo y el espíritu del equipo. Correlaciones	67
Tabla 20.	Correlación entre el liderazgo y los resultados del equipo. Correlaciones	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Edad	49
Figura 2.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Sexo	50
Figura 3.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Tiempo Laboral	51
Figura 4.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Nivel de Instrucción	52
Figura 5.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Grado Universitario	53
Figura 6.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Liderazgo del jefe o líder de equipo	54
Figura 7.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Metas	55
Figura 8.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Administración del Desempeño de Equipo	56
Figura 9.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según lo básico del equipo	57
Figura 10.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Procesos del Equipo	58
Figura 11.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según el Espíritu del Equipo	59
Figura 12.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según los Resultados del Equipo	60
Figura 13.	Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Trabajo en Equipo	61

RESUMEN

La presente investigación estudió de qué manera se relaciona el trabajo en equipo y el liderazgo en la Embotelladora San Miguel. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento dos cuestionarios, el primero de ellos para medir la variable trabajo en equipo y el segundo cuestionario para medir la variable liderazgo. La muestra es de 112 integrantes de equipos de trabajo. Se utilizó la Prueba Rho de Spearman demostrando que el trabajo en equipo está estadísticamente asociado al liderazgo, según para la asociación de variables con escala ordinal, por ser la Significancia asintótica bilateral (Sig.= 0.000), estando por debajo del nivel de error máximo permisible ($\alpha=0.05$) inclusive ($\alpha=0.01$) – relación muy significativa-, entonces hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula (H_0 : El trabajo en equipo y el liderazgo son Independientes) y por tanto a un 99% de confianza se puede afirmar que, existe relación significativa entre el trabajo en equipo y el liderazgo.

Palabras clave: Factor de las metas, factor de administración del desempeño, factor básico del equipo, factor de los procesos, factor del espíritu de equipo, factor de los resultados del equipo.

ABSTRACT

This research studied how teamwork and leadership in Embotelladora San Miguel. For data collection the survey technique was employed, using as two questionnaires, the first of them to measure the variable teamwork and the second questionnaire to measure the leadership variable. The sample of 112 members of teams. Spearman's rho test was used to show that teamwork is statistically associated with leadership, according to the association of variables with ordinal scale, as the bilateral asymptotic significance (Sig. = 0.000), being below the maximum error permissible ($\alpha = 0.05$) including ($\alpha = 0.01$) - ratio very significantly, then there is sufficient evidence to reject the null hypothesis (Ho: Teamwork and leadership are independent) and therefore a 99% confidence We can say that there is significant relationship between teamwork and leadership.

Keywords: Goal factor, performance management factor, basic team factor, process factor, team spirit factor, team results factor.

INTRODUCCIÓN

El trabajo en equipo es el compromiso del grupo que se enfocan en los objetivos que parten de cada integrante del grupo. Los equipos también proponen muchos retos para las organizaciones, los que incluyen la necesidad de una comunicación efectiva, de resolver conflictos, establecer objetivos, dirección y enfoque unificado; con el propósito de conseguir los resultados. Estos aspectos mencionados requieren de un liderazgo efectivo para asegurar y organizar el trabajo en equipo.

La complejidad de las organizaciones y el entorno, y la alta competitividad hace del trabajo en equipo una necesidad ante las distintas variabilidades que solicitan las organizaciones en la actualidad para lograr ser efectivas.

El trabajo en equipo comprende una interdependencia activa entre ellos para compartir y lograr una misión de trabajo, y que el liderazgo se hace necesario para direccionar los esfuerzos para conseguir resultados y lograr las metas.

Por tal motivo, ante la necesidad expuesta que la presente investigación estudió conocer de qué manera se relaciona el trabajo en equipo y el liderazgo en la Embotelladora San Miguel.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La Embotelladora San Miguel situado al norte de la ciudad de Huaura, en el distrito del mismo nombre, departamento de Lima. La embotelladora forma parte de Industrias San Miguel (ISM) empresa nacional dedicada a la producción de agua natural, soft drink y néctares de frutas. ISM tiene las marcas de Kola Real, Sabor de Oro, Cielo, Kris, Generade, Sline, 360 y Fruvi.

Industrias San Miguel abrió en el año de 1998 en la ciudad de Huaura una planta de producción de gaseosas que abasteciera a las ciudades de la costa a la cual denominó Embotelladora San Miguel. En la actualidad tienen plantas de producción a nivel internacional y nacional.

La misión de ISM busca a nivel mundial satisfacer las carencias de los por medio de la producción y oferta de productos innovadores, que cuenten con calidad internacional de manera competitiva.

En el contexto actual en la empresa, se caracteriza mediante la incertidumbre organizacional y cambios del ambiente, las variaciones tecnológicas, la liberalización de los mercados, la adaptabilidad laboral, competencia aguda y entre otros, también se propone una idea de organización destacando el desarrollo de construcción social, en donde los equipos de trabajo se convierten en componentes específicos de la dinámica caracterizando a la organización de hoy el ser y el quehacer.

En la Embotelladora San Miguel se ha podido evidenciar una serie de problemas que no dejan tener un liderazgo adecuado debido a la falta de compromiso, el personal siente que su labor no es valorada por sus superiores; falta de comunicación, el líder no tomar en cuenta la ideas u opiniones del personal; las relaciones interpersonales entre los trabajadores son

negativas; las decisiones son tomadas de manera unipersonal por el líder; falta de expectativas claras que afectar la capacidad que el personal termine su labor con éxito.

Respecto al trabajo en equipo en la Embotelladora San Miguel se ha podido detectar la falta de confianza que existe entre los trabajadores; algunos trabajadores no se asumen con responsabilidad las funciones encomendadas; la empresa no pone en claro las metas que desea alcanzar; a menudo las reuniones son improductivas quitando mucho tiempo al personal, falta de motivación, los trabajadores sienten que trabajan mucho largo horas sin recibir un incentivo a cambio.

Si en la Embotelladora San Miguel no toma en cuenta los puntos antes descritos generará la preocupación de tener un equipo de trabajo cohesionado, en donde la participación de un líder en el equipo y su involucramiento para dirigir y tener la capacidad individual de guiar a su equipo de trabajo sin lograr alcanzar lo propuesto, se convierte en un hecho importante para el éxito de la empresa.

Es así que ante lo expuesto, en la Embotelladora San Miguel, se hace necesario el desarrollo intergrupalo para mejorar las actividades de coordinación entre los integrantes de las áreas de trabajo ya que se percibió que los integrantes del área carecen de coordinación, existen diferentes percepciones que evidencian la forma de alcanzar el objetivo, dificultad en el intercambio de opiniones por ser muchos, y que ante esto se hace necesario la formación de equipos, donde Guízar (2013) señala que “cada miembro del grupo debe ejercer con claridad aquella actividad por desarrollarse, ya que cada papel se define y se establece...” (p. 148).

Además, se tiene que considerar que logran alcanzar equipos de trabajo, a medida que los integrantes se expresen de manera libre acerca de lo piensan, sienten y comprendan que los demás están presto a lo mismo, así será más cohesionado el equipo de trabajo. Mediante esta cohesión permitirá a los equipos de trabajo buena comunicación y eficacia, debido que los integrantes del equipo tienen confianza de las habilidades de la persona y además en la capacidad grupal. El liderazgo, en esta circunstancia, es de carácter emergente aquel liderazgo transitorio; en el cual la tríada situación, líder y seguidores es concluyente seleccionar de manera adecuada a la persona para organizar o manejar las funciones del equipo de trabajo, con la finalidad de solucionar las distintas cuestiones y desafíos que se van manifestando en el entorno de la organización.

El liderazgo en el equipo de una organización mediante esta óptica socioconstructivista, es una situación transitoria que quiere decir que a través de los integrantes del grupo de trabajo tienen que ser precavidos al momento de dar una respuesta. Mediante esta perspectiva socio constructivista y emergente de la organización, es necesario conocer la relación entre el equipo de trabajo y el liderazgo en el equipo, en el cual compromisos y las responsabilidades son correlativos en beneficio a la organización.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera se relaciona el trabajo en equipo y el liderazgo en la Embotelladora San Miguel?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿De qué manera se relaciona el Factor de las Metas y el liderazgo en la Embotelladora San Miguel?
- b. ¿En qué medida se relaciona el Factor de Administración del Desempeño de Equipo y el liderazgo en la Embotelladora San Miguel?
- c. ¿De qué manera se relaciona el Factor Básico del Equipo y el liderazgo en la Embotelladora San Miguel?
- d. ¿En qué medida se relaciona el Factor de los Procesos de Equipo y el liderazgo en la Embotelladora San Miguel?
- e. ¿De qué manera se relaciona el Factor del Espíritu de Equipo y el liderazgo en la Embotelladora San Miguel?
- f. ¿En qué medida se relaciona el Factor de los Resultados del Equipo y el liderazgo en la Embotelladora San Miguel?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Establecer de qué manera se relaciona el trabajo en equipo y el liderazgo en la Embotelladora San Miguel.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Determinar de qué manera se relaciona el Factor de las Metas y el liderazgo en la Embotelladora San Miguel.
- b. Establecer de qué manera se relaciona el Factor de Administración del Desempeño de Equipo y el liderazgo en la Embotelladora San Miguel.
- c. Determinar de qué manera se relaciona el Factor Básico del Equipo y el liderazgo en la Embotelladora San Miguel.
- d. Establecer de qué manera se relaciona el Factor de los Procesos de Equipo y el liderazgo en la Embotelladora San Miguel.
- e. Determinar de qué manera se relaciona el Factor del Espíritu de Equipo y el liderazgo en la Embotelladora San Miguel.
- f. Establecer de qué manera se relaciona el Factor de los Resultados del Equipo y el liderazgo en la Embotelladora San Miguel.

1.4 Justificación de la investigación

Justificación por su conveniencia: puesto que se busca tener conocimiento cómo se viene manejando el trabajo en equipo dentro de la Embotelladora San Miguel y así poder establecer de que manera esto influye en el trabajo en equipo, en este marco es un tema importancia para la misma Embotelladora San Miguel.

Justificación teórica: El estudio será fuente de ayuda con datos en relación a la influencia del trabajo en equipo y liderazgo, datos que serán puestos en los resultados, conclusiones y recomendaciones; ello será de ayuda a investigaciones posteriores.

Justificación por su valor teórico: Puesto que el estudio será de ayuda con datos a las diferentes empresas que quieren tener conocimiento los datos de las variables de estudio, acerca del trabajo en equipo y liderazgo.

1.5 Delimitaciones del estudio

Delimitación geográfica: Embotelladora San Miguel, distrito de Huaura, provincia de Huaura y departamento de Lima.

Delimitación social: los diferentes grupos de trabajo de la Embotelladora San Miguel.

Delimitación temporal: de enero a diciembre del año 2019.

Delimitación semántica: Trabajo en equipo & Liderazgo.

Son las fases de empleados que laboran de manera conjunta para conseguir los propósitos. (Schermerhorn, 2010).

Modo de un fenómeno de influencia interpersonal es decir “influencia interpersonal ejercida en una circunstancia, que es conducida por medio de una serie de fases de comunicación, con la finalidad de lograr uno o varios propósitos concretos (Chiavenato, 2014).

1.6 Viabilidad del estudio

Se garantizó la viabilidad de la investigación ya que se pudo contar con los recursos necesarios para su ejecución. Además, se tuvo la facilidad acceso por parte de la institución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Lucas (2012) en la tesis doctoral titulada “El trabajo en equipo: un estudio de caso en la Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital General Universitario Rafael Méndez de Lorca” realizada con apoyo de la Universidad de Murcia, España. La investigación estableció el objetivo general de analizar los factores culturales, personales y situacionales que intervienen en la implementación de la colaboración y el trabajo en equipo interprofesional entre los distintos profesionales. El fin último de esta investigación fue poder identificar qué factores pueden estar actuando para facilitar o dificultar la práctica del trabajo en equipo de los profesionales. Asimismo, en los últimos años ha crecido el interés por el estudio y la puesta en práctica del trabajo en equipo en las organizaciones sanitarias. La investigación tiene un diseño exploratorio descriptivo de enfoque cualitativo. La conclusión más importante radica que los trabajadores asumen sus diferentes roles y tienen intereses diversos lo que supone que haya expectativas e ideas dispares con respecto a cómo implementar el trabajo en equipo. Incluso dentro de la misma especialidad o departamento. En base a lo expuesto, la investigación permite conocer que la diferencia de roles, ya sea en actividades conjuntas a desarrollar como en actividades de un departamento o área de trabajo, se presentan ideas diferentes a cómo implementar el trabajo en equipo.

Torrelles, Coiduras, Isus, París & Cela (2011) publicaron el artículo científico titulado “Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización”. Este artículo de revisión participa investigadores de cuatro universidades: Universitat Rovira i Virgili y Universitat de Lleida (España), Universidad de Hamburgo (Alemania) y Universidad de Minho (Portugal). Estos investigadores señalan que la competencia de trabajo en equipo se impone

a la individualización laboral. Las conclusiones dicen que hasta ahora se ha podido observar que no son muchas las investigaciones que definen la competencia de trabajo en equipo desde una perspectiva individual, es por eso que dieron una definición clara y analítica de la competencia trabajo en equipo: La competencia de trabajo en equipo supone la disposición personal y la colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades, resolviendo dificultades que se presentan y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo. Es así que esta investigación permite conocer la preocupación de diversos investigadores por establecer apropiadamente una definición del trabajo en equipo como competencia, que permita una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa, en donde dos o más individuos interactúen entre ellos para conseguir un determinado resultado, en donde la complejidad laboral y la innovación generan diferentes situaciones que requieren diversas habilidades, niveles de conocimientos, respuestas rápidas y adaptabilidad.

Ros (2006) realizó la tesis doctoral titulada “Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos” en la Universidad Autónoma de Barcelona, España. El objetivo de la investigación fue comprender los comportamientos de rol que tan ampliamente los teóricos han discutido en sus investigaciones y que han relacionado con la eficacia de los equipos. El instrumento utilizado implicó el uso de ficha de observación para los comportamientos y de entrevista estructurada para el rol del trabajo en equipo. La muestra estuvo representada por los miembros de los equipos de trabajo, siendo estos en total de 12 equipos de trabajo. La conclusión más significativa señala que los líderes se plantean la necesidad de otorgar una mayor autonomía y responsabilidad a estos grupos, impulsando un espíritu de trabajo en equipo, para que las personas de estos equipos trabajen de forma más cohesionada y coherente, dando un rendimiento superior.

García (2000) en la tesis de postgrado titulada “Formación de equipos de trabajo” desarrollado en la Universidad Autónoma de Nuevo León, estableció como objetivo general conocer la metodología, las características, los problemas, el desarrollo, el comportamiento y las etapas para la formación de equipos de trabajo, siendo el factor clave para el mejoramiento de la calidad, donde puede mejorarse el ambiente de una organización para maximizar el servicio a clientes, la satisfacción personal y el desempeño de la empresa. Además, señala que todas las compañías que han logrado convertirse en el estándar mundial de calidad en su ramo, se han organizado en equipos; la administración a través de equipos es el medio para lograr mayor autodirección, mayor responsabilidad individual, mayor

creatividad y mejoramiento continuo. El tipo de estudio fue descriptivo correlacional, se aplicó un cuestionario a 20 sujetos, siendo estos los gerentes de áreas, jefes y coordinadores de área. La conclusión más relevante es que en la integración de un buen equipo de trabajo es conveniente un tipo de liderazgo. Esto permite conocer que un equipo de trabajo para alcanzar un mayor desempeño debe participar al menos un líder que permita direccionar los esfuerzos de sus seguidores en el equipo de trabajo.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Vizcarra (2017) realizó la investigación titulada “Liderazgo y trabajo en equipo en colaboradores de la empresa Tcontacto SAC. Lima. 2016”, la cual fue aprobada por la Universidad César Vallejo. La investigación tuvo como objetivo el determinar la relación que existe entre el Liderazgo y el trabajo en equipo. Es una investigación no experimental, transversal y diseño descriptivo correlacional. La población fue 70 empleados. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación tuvo como conclusión que existe relación entre el Liderazgo y el trabajo en equipo en los colaboradores de la empresa Tcontacto SAC. 2016.

Basurto (2017) trabajó la investigación titulada “Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en la empresa Scharff Logística Integrada S.A. - 2016”, la cual fue aprobada por la Universidad César Vallejo. Perú. El objetivo fue determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y compromiso organizacional. Es una investigación descriptiva, no experimental. La población fue 126 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La tesis tuvo como conclusión que existe relación significativa entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Variable 1: Trabajo en equipo

2.2.1.1. Definiciones de equipo

Según Bernal & Sierra (2013) lo define como “un equipo se caracteriza por la actitud participativa de sus miembros, que se relacionan con los sus compañeros y aportantes

esfuerzos personales, por consiguiente, existe compromiso compartido por ciertos objetivos en común.” (p. 298).

Schermerhorn (2010), indica que el trabajo en equipo son las fases de empleados que laboran de manera conjunta para conseguir los propósitos (p. 397).

Huerta & Rodríguez (2006), el trabajo en equipo es un grupo de empleados que, de acuerdo a sus competencias y habilidades en concreto, que, mediante el manejo de un coordinador para conseguir dichas metas, el personal tiene habilidades complementarias, están comprometidos con las metas y además una responsabilidad en conjunto (p. 121).

Para Lussier & Achua (2004), el trabajo en equipo es la compensación y compromiso con los objetivos del equipo por parte de los colaboradores. La mayor aceptación y uso de grupos sugiere que emplearlos ofrece muchas ventajas. Sin embargo, los equipos también plantean muchos retos a las empresas, los que incluyen en la necesidad de una comunicación efectiva, de resolver conflictos de personalidades y egos, de determinar objetivos, enfoques unificados y dirección de determinar de sistemas de recompensas e incentivos adecuados, de esclarecer la estructura de miembro, de numerar con liderazgo efectivo y organizar en equipos efectivos, para asegurar decisiones oportunas (p. 262).

2.2.1.2. Definiciones de equipo

Los equipos don u medio para organizar las habilidades de cada empleado y así producir con acuerdos repuestas breve a problemas constantes y concretos. Es decir, la definición se refiere a un grupo de personas que laboran de manera conjunta sus trabajos o cumplen dicha misión, además al existir un equipo humano se necesitan entre sí.

Schermerhorn (2010), un equipo está conformado por individuos en pequeños grupos que tienen capacidades complementarias, laboran de forma conjunta para lograr los objetivos en común, y se consideran responsables de los resultados de su desempeño.

Lussier & Achua (2004), un equipo es conformada por dos o más individuos que cuentan con capacidades complementarias, tienen compromiso en un objetivo colectivo y en la responsabilidad de sus respectivas funciones.

2.2.1.3. Diferencias entre grupos y equipos

Los equipos se diferencian de los grupos de trabajos porque requieren tanto responsabilidad individual como mutua. Además, aportan de manera conjunta lo integrantes generado producto de trabajos establecidos un equipo. Eso se da porque existen niveles de desempeño alto que es la suma del desempeño de cada integrante en las organizaciones.

Bernal & Sierra (2013), consideran un grupo de trabajo puede cambiar a ser un equipo real, para ellos se debe seguir con los siguientes requisitos:

El equipo cuando trabaja en conjunto desarrolla un lenguaje común. Los temas específicos que se deriva de la tarea común establece las conversaciones y discusiones; ocasionan una buena comunicación y tiene alto significado para las ideas y emociones de cada integrante:

Los integrantes de un equipo real laboran de manera ardua y con motivación. Siendo extraño para los trabajadores nuevos esta energía de trabajo. y, a veces, incluso fascinante.

Los integrantes de equipo conversan entre ellos o frente a personas ajenas sobre las experiencias del equipo, sus palabras expresan entusiasmo., sus palabras expresan entusiasmo.

Frente a terceras personas, Los integrantes de un equipo eficaz hacen mención que no solo laboran por el horario acordado, ni por el sueldo que percibe. Para ellos sus funciones y objetivos son maravillosos y valiosos y les genera satisfacción el éxito obtenido por el equipo, al igual que el desarrollo tanto grupal como individual.

La calidad de resultados conseguidos es el signo más esencial del desarrollo exitoso de un equipo. Mostrando que sus resultados son mayores y con más celeridad a comparación con otros grupos, y los equipos reales consiguen resultados impresionantes (p. 295).

2.2.1.4. Características de equipos de trabajo

García (2000) señala las siguientes características de equipos de trabajo eficientes:

Ambiente propicio

Para obtener el trabajo en equipo, la gerencia debe crear un espacio de trabajo donde se brinde apoyo, mediante esta medida ayuda a aumentar la colaboración, compatibilidad y confianza.

Destrezas y presión de los roles

Los integrantes del equipo tienen que estar preparados en cumplir sus funciones y contar con el anhelo de ayudar. También, tiene que trabajar como equipo, para luego los integrantes del equipo conozcan las labores de cada uno con quienes se relacionen. Si se genera esta comprensión podrán trabajar como equipo basando en las presiones de las circunstancias, sin tener la necesidad de que un integrante de una orden. En otras palabras, los integrantes responden de forma voluntaria a los requerimientos de sus labores y objetivos de equipo, también hacia las carencias que da la compañía.

Objetivos principales

Los gerentes deben realizar medidas para que los integrantes de equipo tengan en cuenta su labor general siendo una de sus principales responsabilidades, sin embargo, en ciertas ocasiones los procesos de conservación de registro, programas de incentivos y políticas organizacionales alcanzan a dividir el empeño personal y desaminan el trabajo en equipo.

Premios del equipo

Otra característica motivadora en el trabajo en equipo es el sistema de premio. La cual puede ser un premio monetario o no monetario. Para mencionar algunos premios brindados a un equipo vanguardista por su conducta comprometida sería que ellos tengan la capacidad de escoger a nuevos integrantes al grupo, brindar sugerencia para contratar un supervisor, plantear que se les instruya a los integrantes de equipo (pp. 03 – 04).

Lucas (2012) menciona que así también señala otras características de los equipos de trabajo siendo estos:

- Los integrantes del equipo poseen sus propósitos conjuntos y recíprocos, que saben que se encuentran comprometiendo y estiman esenciales. Además, saben sus limitan y lo que esperan de ellos (Hartzler & Henry, 1999).
- Se comprometen en la responsabilidad personal y del equipo. Lo relevante del compromiso y la confianza con el fin de encomendar y admitir cargos hacia los otros, significa un impedimento de mejorar los establecidos valores personales y la unión grupal que desempeña un rol sobresaliente (Katzenbach & Smith, 2000).

- Mezcla apropiada de las capacidades indispensables llevando a cabo sus labores. De acuerdo con Katzenbach & Smith (2000) existe estas tres niveles: saberes especializados y funcionales, destrezas interpersonales, solucionar los problemas y toma de decisiones.
- El liderazgo es conjunto, los integrantes del equipo participan en las decisiones que les perjudique, con respecto al compromiso y propiedad (en cuanto al equipo de trabajo del líder, él toma la decisión de atribuir las labores y la unificación de los trabajos particulares).
- Siendo etapas múltiples el trabajo en equipo, se origina la sinergia que es la interacción ocasiona un estado superior que excede la contribución de cada integrante. El resultado global del bien o servicio a sobrepasado la adición de las aportaciones personales, esto es a causa de un excelente trabajo en equipo. La sinergia se estima como la cualidad que difiere el grupo de trabajo en equipo (Ros, 2006).

2.2.1.5. *Habilidades para el trabajo en equipo*

Según Bernal & Sierra (2013), manifiesta que los equipos deben desarrollar la mezcla de habilidad óptima; esto es, cada una de las habilidades complementarias básicas para el trabajo en equipo. Donde se explican en estas categorías:

a. Experiencia técnica y profesional

Es fundamental que los equipos, si se dedican en actividades específicas, y conformado por trabajadores con distintas formaciones disciplinarias. Los equipos de desarrollo de productos incluyen a expertos de la materia o solo ingenieros tienen menos posibilidad de tener éxito a comparación de los que poseen habilidades complementarias.

b. Habilidades de solución de deficiencias y toma de decisiones

En esta categoría los integrantes del equipo deben reconocer las oportunidades e inconvenientes que se puedan presentar, determinar las opciones que tiene para continuar, después realizar acuerdos y tomar las decisiones sobre cómo actuar. Los integrantes deben poseer esta habilidad, aunque en la realidad lo desarrollan en el proceso eso necesitan los equipos.

c. Habilidades interpersonales

Esta habilidad abarca la crítica constructiva, correr riesgo, escuchar activamente, logros de otros y la objetividad.

Estas tres categorías requieren los equipos, las mismas se van construyendo, ya que, al comienzo, no es importante de poseer todas las habilidades. Por tal motivo, se debe organizar la selección de los integrantes del equipo tanto sobre las habilidades potenciales como también las habilidades identificadas (p. 306).

2.2.1.6. Problemas posibles del equipo

García (2000) señala que los integrantes de equipo se sienten responsable respecto al éxito de la organización, mientras que ellos mismos distribuyen valores en relación a la complacencia del comprador y seguridad del bien.

Siendo activo y difícil, mediante el ambiente organizacional según sus aspectos respecto al trabajo en equipo. Frecuentemente el equipo tiene un crecimiento lento, a veces de manera más rápida. A modo de ejemplo, la demasía de cambio y transferencia del individual impide la socialización del equipo y obstaculiza su crecimiento

Además, se puede producir conflicto fuerte dentro de un equipo que algunos integrantes no le es tan sencillo superarlo de una manera responsable. Cuando el equipo participa en la toma de decisiones consume mucho tiempo.

Si un trabajador experimenta otras actividades, se le puede acusar de que tiene preferencia. Si no se puede dirigir un equipo de forma oportuna ocasionaran múltiples problemas, por lo que un buen administrador debe contar con planes de contingencias para las actividades, cualidades y anhelos de los integrantes como también de las limitaciones de costo y tiempo (pp. 04 – 05).

2.2.1.7. Sinergia en el trabajo en equipo

Lucas (2012) refiere que Blake, Mouton y Allen en 1993, señalaron que en el trabajo en equipo existe un acuerdo acerca de su importancia, sin embargo, gran parte de las empresas no preparan a sus equipos acerca de los problemas que pueda manifestarse en el trabajo en equipo y como poder enfrentarlos en el momento que ocurra. Para ello la cuestión

clave es cómo trabajan en conjunto y cómo pueden destacar frente a la apariencia de la importancia en su participación, es un elemento importante en la eficiencia, creatividad y complacencia, brindando a los integrantes del equipo una perspectiva de pertenencia, de manera que tiene en cuenta alcanzar los resultados sinérgicos.

La sinergia solicita una contribución personal como conocimiento hacia los demás mediante la confianza y la ayuda recíproca entre los miembros. Al trabajo en equipo inteligente se le considera como trabajo en equipo sinérgico. Mediante este se perfecciona la eficiencia de acuerdo a la movilización mediante el talento humano. El trabajo en equipo según al rendimiento impresionante se basa en conseguir al máximo provecho la entrega, intervención, determinación, datos reales, sugerencias, solución eficiente de desacuerdos, establecimiento de respuestas y utilización amplio de crítica. La sinergia puede ser conjunto de esfuerzos que presenta cada persona, diferenciándose dos elementos, la “sinergia de mantenimiento” es decir destina conservar relaciones interpersonales confortables y la “sinergia efectiva” quiere decir que se refiere a la eficiencia (Borrell, 2004).

Stewart, Manz & Sims (2003), mencionan procesos de los cuales las aportaciones individuales se componen de la conclusión del grupo. Detallan la interrelación como “la cantidad de interacción que se debe solicitar en el momento de efectuar sus funciones los miembros del equipo” (p. 40).

Se analizan tres categorías:

- Interrelación mezclada, se refiere en el caso que un individuo labora en trabajos concretos de una manera algo excluida, juntando sus participaciones particulares. Sin embargo, la forma más eficaz de desarrollar el trabajo en cuanto a las aportaciones de los integrantes de un equipo no es afectada por las aportaciones de los demás integrantes.
- Interrelación de sucesión, se refiere que las funciones se trasladan de un integrante del equipo a otro, debido que el bien final de cada colaborador se transforma en el inicio para los demás colaboradores. Solicita una nivelación alta de coordinación mediante los integrantes del equipo, ya que la labor se desplaza en un mismo camino. La interrelación es restringida.

- Interrelación mutua, quiere decir que se labora en conjunto los equipos que contribuyen en juntar las participaciones y beneficio de cada uno, con el bien final auténtico del equipo. Las funciones llevan y vuelven de acuerdo a los integrantes, organizándose entre los mismos. Tener en cuenta que la interrelación mutua se solicita en el trabajo en equipo y es apropiada de acuerdo a la requisitoria del equipo sean dinámicos.

Se manifiesta que la interdependencia de equipo apropiada está subordinada en las funciones a desarrollar, es una cualidad de formulación que permite ser definida tácticamente. Sin embargo, los equipos que elaboran una función general es posible establecerse con distintos niveles de interrelación según las distintas subfunciones que hay por ejercer. Según Robbins & Judge (2009) mencionan que el nivel de interrelación señala que en el caso que la labor solicita ser desarrollado en un equipo y en el caso que sea mejor realizar en equipo, conforme a las distintas contribuciones, probablemente se realice de la de una manera óptima haciéndolo personalmente, ya que las funciones complicadas que requieran contribuciones distintas y combinadas tendrían frutos destacadas mediante la ejecución en equipo.

“Los equipos en el momento que hay interdependencia entre las funciones; el éxito del todo depende del éxito de cada uno y el éxito de cada uno depende de los demás” (Robbins & Judge, 2009, pág. 339).

2.2.1.8. Composición y formación de equipos

Lucas (2012) señala que la variedad de los integrantes de los equipos normalmente es más eficaz cuando se poder mezclar la mayor información y habilidad, pero al existir diferencias de estatus puede provocar problemas al tratar de concordar y adaptar las jerarquías.

Ros (2006) citado a Pacheco (2003), señala que las empresas actuales las disputas entre los sistemas formales y no formales de jerarquía es posible que se vean perjudicados respecto a aquellos menos técnicos, y la interrelación complicado en la disposición de la autoridad y los desajustes de trabajos y en el sistema de salarios.

Además, es importante que junten los conocimientos necesarios y habilidades especializadas con el fin de realizar sus actividades asignados, sin embargo, también que puedan socializarse con el equipo de forma adecuada desarrollando sus habilidades sociales.

Robbins & Judge (2013), enfatiza también la importancia de considerar no solamente las habilidades, aptitudes, además las preferencias de los trabajadores en cuanto a sus funciones, siendo algunas personas que opten por laborar como parte de un equipo, en contraste de otros que opten por trabajar de manera individual.

La inclinación del personal y sus fuerzas tienen que ser valorados por los gerentes en el reclutamiento de los integrantes de un grupo y en la atribución de su puesto de trabajo, y así proporcionar un funcionamiento óptimo y el complemento de los papeles del equipo:

- Organizador e integrador.
- Motiva la búsqueda de información como asesor.
- Creativo.
- Impulsor de ideas abiertas.
- Analista de las posibilidades aptos.
- Coordinador.
- Creador.
- Inspector, analiza las especificaciones y enriquece las normas (p. 317).

Siendo estos los roles y es probable que un trabajador juegue múltiples roles. Debe haber un equilibrio entre roles o rendimientos y los de cohesión o socioemocionales en cualesquiera situaciones socioemocionales, para Borrell (2004), siendo importante estos últimos, es más fácil conseguir un individuos que sean capaces de laborar arduamente que individuos capaz de crean un clima de trabajo armonioso (p. 25).

Para Ros (2006), el tamaño del equipo va a depender de las actividades que realizan, se debe revisar el tipo de trabajo que realizara, por lo que importante conocer cuál es el

número aceptable de trabajadores. Manifiesta que son más eficaces los equipos pequeños y más eficiente los equipos grandes.

Los equipos en cuanto a la dinámica interna también consideran las siguientes categorías:

- Equipo unido, son aquellos donde los integrantes están agrupados por un objetivo conjunto, de cierta manera homogénea.
- Equipos separados, es un contrato con el mencionado anteriormente, en este equipo los trabajadores realizan sus actividades mínimas y es ineficaz la toma de decisiones.
- Equipo de base rígido, un miembro (líder formal o no formal) o un grupo en torno se une la parte más importante del equipo.
- Equipo de base tierno, existe una cantidad reducida del equipo unida al propósito.
- Equipo quebrado, en este tipo los miembros crean sus propios subgrupos con objetivos e ideas distintas, en la cual uno predomina.

Para Lucas (2012) la unión del equipo se centra en los afectos, generosidad y aprecio, además entre el equilibrio de competitividad y cooperación.

Respecto a la formación de equipos, se consideran cinco cuestiones en la concepción de equipo de trabajo, para que laboren de eficientemente y permita el desarrollo del estudio en conjunto. Las propuestas de trabajo en conjunto se desarrollan a partir del aprendizaje colaborativo. La especialista Susan Ledlow menciona que el trabajo en equipo es esencial determinar las discrepancias entre equipo y grupo. Definiendo a un grupo como una agrupación de personas que se unen por temas en común. Para que un grupo se transforme en un equipo tiene que pasar por un proceso el cual se analizan y conocen los siguientes aspectos:

- a. La cohesión,** Se refiere cuando integrantes se sienten atraídos y motivados por pertenecer al grupo. La asignación de actividades en un grupo se puede plantear de dos enfoques: cohesión de una actividad y cohesión social. La cohesión de una actividad se vincula con las capacidades y destrezas del grupo que se combinan y permite un rendimiento eficaz. La cohesión social es la unión de interacción entre personas del equipo. Hay diversas actividades para la instrucción de un grupo incorporando entretenimiento o juego, es posible sea importante para difundir la cohesión mencionada. Por ejemplo:

elaborar un logotipo y otra identificación del equipo, compartir sus experiencias de sus primeros trabajos. Para desarrollar la cohesión de tarea resulta importante realizar labores que permitan que los integrantes del grupo evalúan sus habilidades y capacidades.

- b. La otorgación de papeles y reglas,** Todos los grupos asigna papeles a sus miembros y determinan reglas con el pasar del tiempo, a pesar de ello se debate de manera clara. Las reglas son preceptos organiza la conducta de los integrantes que pertenecen al grupo. Si los roles están bien definidos permite que las personas realizan sus funciones de manera óptima.
- c. La comunicación,** Es importante que la integrante tenga una buena comunicación interpersonal para que realicen sus trabajos. Los grupos pueden tener estilos de comunicación que mejora o empeora sus labores. Se puede realizar actividades donde se estudien dichos estilos.
- d. La definición de objetivos,** es de gran importancia que los miembros del equipo cuenten con propósitos comunes bien definidos referentes con el trabajo del equipo y así puedan particularmente explicitar de manera clara cuáles son sus objetivos individuales. Es entonces que propone conceder a los equipos recién constituidos la labor de determinar su misión y propósitos, sin embargo, los objetivos compartidos se consideran como una de las propiedades que conceptualicen el equipo.
- e. La interdependencia positiva,** La interacción positiva entre los miembros de un equipo es el aprendizaje colaborativo, por lo tanto, son responsables del aprendizaje como también de su propio aprendizaje. Sus integrantes requieren de unos a otros y por ello cada colaborador que interactúa día a día aprenden mediante sus compañeros.

Además, hay que tener en cuenta que estos elementos son de gran ayuda que nos permite facilitar en reflexionar en actividades tendientes en originar un equipo de trabajo potencial, en donde el conjunto es la suma de las partes (pp. 74 – 79).

2.2.1.9. Ciclo de vida del equipo

Newstrom (2007) indica que cuando las personas inician sus labores en cargos independientes, constantemente pasan mediante diversas etapas mientras van aprendiendo acerca del trabajo en equipo.

Estas etapas son el efecto de distintas razones y dificultades que afronta el equipo de manera predecible, los participantes desean tener de conocimiento acerca de los reglamentos a los que deberán alinearse y los individuos que formarán parte de este.

Las etapas comunes de un equipo se señalan de la siguiente manera:

- Formación: los participantes inician conociéndose, compartiendo datos personales, aceptándose entre ellos, y enfocándose en las actividades de equipo. Se mantiene un entorno de generosidad y los vínculos se tornan más cercanas.
- Conflicto: los participantes se enfrentan por los puestos, averiguan acerca de puestos relacionados y se enfocan en la guía correcta del equipo. Los individuos al exterior tratan con el equipo y se genera una presión entre las personas mientras ellos se aseguran.
- Normalización: el equipo inicia en un avance de manera conjunta y alcanza una estabilidad entre las fuerzas competitivas. Se generan normativas conjuntas para encaminar la conducta personal y las emociones cooperativas resultan cada vez más perceptibles.
- Desempeño: el equipo se desarrolla y maneja desafíos complicados. Los cargos de función se realizan y varían de manera corriente de acuerdo a sus necesidades y actividades que realizan eficientemente.
- Conclusión: aun los equipos, agrupaciones, juntas y omisiones proyectadas con mayor éxito se disipan en algún momento. Esta desunión es llamada conclusión, lo que abarca la finalización de las relaciones cercanas y volver hacia las actividades constantes. Esta etapa es una posibilidad mayor debido a la aproximación de empresas flexibles que figuran los equipos momentáneos (p. 305).

2.2.1.10. Ingredientes de los equipos de trabajo eficaces

Newstrom (2007) indica que se han hecho diversas investigaciones con la finalidad de delimitar aquellos factores que aportan directamente a los equipos con éxito. Dentro de estos factores podemos hacer mención la integración cautelosa, compartir datos, una dirección comprensible y metas medibles para reducir cuentas, medios necesarios, incorporación y organización, adaptabilidad y creatividad, así como la motivación del inicio del conocimiento. La evaluación se enfoca en cuatro factores fundamentales: entorno de apoyo,

capacidades correspondientes y transparencia de papeles, propósitos sobresalientes y recompensas de equipo.

- ***Ambiente de apoyo.*** La labor en equipo es más posible a la mejora cuando su gestión genera un entorno de apoyo. La elaboración de dicho entorno abarca la motivación de los participantes a reflexionar como equipo, brindar el tiempo correspondiente para las concentraciones y demostrar confianza en la suficiencia de los participantes para alcanzar logros. Los medios de apoyo como estos contribuyen al equipo en continuar con lo que se necesita para iniciar a trabajar en equipo. Puesto que dichas indicaciones apoyan a motivar e incentivar un mayor apoyo, fe y entendimiento, quienes supervisan requieren de llevar a cabo una cultura de organización que proporcione dichos aspectos.
- ***Habilidades y claridad de roles.*** Los miembros de equipos deben estar razonablemente calificados para desempeñar sus puestos y tener el deseo de cooperar. Además de estos requisitos, pueden trabajar juntos como equipo solo después de que todos los integrantes del grupo conocen los roles de todos los demás con quienes deberán interactuar. Después de entender esta cuestión, los miembros pueden actuar inmediatamente como equipo con base a las necesidades de esta situación, sin esperar a alguien de una orden. En otras palabras, los miembros del equipo responden voluntariamente a las demandas del trabajo y toman las medidas apropiadas para lograr metas del equipo
- ***Metas superiores.*** Un cargo esencial de los gestores es hacer permanecer a los integrantes del equipo enfocados en su actividad usual. Lamentablemente, en ciertas oportunidades, los reglamentos de la empresa, las condiciones de mantenimiento y sistemas de recompensa pueden dividir los esfuerzos personales y desanimar la labor en equipo.
- ***Premios del equipo.*** Otro factor que puede motivar el trabajo en equipo es el otorgamiento de recompensas para estos. Pudiendo ser económicos o brindarse a manera de gratitud. Las premiaciones tienen mayor eficacia si los integrantes del equipo lo aprecian, lo estiman en la posibilidad de obtenerlos y se hace entrega como una retribución al desempeño del trabajo en equipo. Así mismo, las empresas requieren alcanzar una estabilidad cautelosa entre la motivación y recompensa de el ímpetu personal e incentivar los aportes significativos hacia el éxito del equipo. Las premiaciones de equipo innovadoras (no económica, que se otorgan por una conducta comprometida puede abarcarle potestad de selección para nuevos integrantes del equipo,

realizar sugerencias de acuerdo a algún supervisor o plantear castigos para los integrantes que incumpla con las normativas del equipo.

- ***Equipos con atribución de facultades de decisión (empowered teams)***. La previa evaluación se enfocó en cuatro aspectos de estructura de los equipos con eficacia. No obstante, la motivación de los integrantes toma una función muy significativa en este éxito, debido a que quienes integran los equipos sienten una mayor motivación y capacidad cuando:
 - Coincidan en una sensación de poder (que posean el comportamiento de poder realizarlo).
 - Examinar su significancia (contar con una responsabilidad con un finpreciado)
 - Admitan independencia (cuenten con la libertad de manejar los medios y decidir)
 - Perciba las consecuencias en los desenlaces (analizar, supervisar y efectuar sus aportes e impactos) (pp. 306 – 308).

2.2.1.11. Tipos de equipos

Robbins & Judge (Robbins & Judge, 2017, pág. 314) indican que los equipos fabrican bienes, brindan servicios, negocian acuerdos, organizan proyectos, brindan asistencia y ejercen la toma de decisiones. Por ello se indican los cuatro tipos de equipos más usuales en una organización. Después se darán detalles acerca de los sistemas de equipos múltiples, quienes aplican un equipo formado de equipos y se tornan más conocidos puesto que las labores se vuelven más dificultosas.

- Equipos para solucionar conflictos: No cuentan con el poder de admitir las propuestas de manera individual, sus proposiciones van relacionadas los procesos de admisión, por ello pueden lograrse mayores mejoras.
- Equipos de trabajo independientes: se encuentran integrados por lo general de un conjunto de 10 a 15 personas que ejecutan sus actividades muy vinculadas o autónomas, ocupando mucha responsabilidad que le brindan los supervisores. Por ello algunas actividades requieren de la planificación y proyección de la labor, encargar tareas a los miembros, decidir operativamente, enfrentar los problemas y trabajar con abastecedores y clientes. Los equipos de trabajo independientes seleccionan a todos sus miembros de acuerdo a su desempeño grupal. Al formar estos equipos, las actividades de supervisión

no requieren de mayor importancia y en algunos casos son eliminados. Con respecto a los estudios en cuanto a la eficacia del trabajo en equipo independiente no ha resultado favorable. Algunas investigaciones demuestran que este tipo de equipos usualmente pueden considerarse eficientes con respecto a compensaciones de los comportamientos que fomentan el equipo. Por ejemplo, se lleva a cabo un estudio basándose en 45 grupos en los que se mencionó que cuando los miembros de este notaban las recompensas financieras como la retribución, residía en el equipo la mejora de su desempeño tanto de manera personal como de equipo. Un elemento esencial es la manera cómo influye el conflicto en la labor hecha por los equipos auto dominados. Ciertos estudios señalan que cuando hay conflicto en el equipo este es ineficaz. Mejor dicho, si el origen de las confrontaciones, los miembros dejan de animarse entre ellos y aparecen confrontaciones en el poder, ello puede generar un bajo rendimiento en el equipo. Sin embargo, otros estudios reflejan que cuando los miembros perciben que tienen la libertad de expresarse, el conflicto es favorable para el trabajo en equipo. Para finalizar, estudios han reflejado que los efectos de los grupos que dirigen su propia labor acerca de las conductas de sus miembros. En dichos estudios, los frutos no tenían compatibilidad. Incluso en el caso de los integrantes del grupo alcanzar niveles altos de satisfacción laboral que otros individuos, por lo general muestran niveles superiores de rotación.

- Equipos Transfuncionales: Se integran por trabajadores con el mismo nivel jerárquico, no obstante, en diferentes trabajos, se juntan con el objetivo de hacer sus labores. Con la finalidad de obtener trabajadores en las diversas áreas de la empresa, permutan información, realizan planes novedosos, solucionan preocupaciones en una forma eficaz estos son los equipos transnacionales. Sin embargo, en estos equipos no están fáciles de guiarlos, el motivo es causa de una enorme carencia por guiarlos. Primeramente, es congruente que ocurran cambios de poder conforme se necesite diferentes saberes, el motivo es que los miembros tienen el liderazgo. Como resultado, en los cambios pueden presentarse sin muchos conflictos, es importante realizar un ambiente laboral. Segundo, es frecuente que gaste bastante tiempo, en los primeros pasos de desarrollo, mientras sus trabajadores consiguen los instrumentos con el fin de trabajar con problemas. Para finalizar, para que los miembros perciban fiabilidad durante el proceso que conlleva tiempo en el equipo de trabajo, especialmente los trabajadores con experiencia y criterios diferentes.

- Equipos Virtuales: Con el fin de alcanzar un blanco, utilizan tecnología con el fin de agrupar miembros que se encuentran en distintos sitios. Por medio de las redes los miembros lo utilizan con un canal comunicativo y ayudan a través del internet. Buena parte de los equipos hoy en día hacen por lo menos un parte de sus labores de modo diferente. El modo de gestionar los equipos virtuales debe ser distintos a los equipos que labran frente a frente en su puesto, el motivo que este tipo de equipos no se interrelaciona con los modelos jerárquicos tradicionales. Las interrelaciones suelen ser complejas, los estudios señalan que el liderazgo es dividido con equipos virtuales con la finalidad de mejorar esencialmente su rendimiento. Con el objetivo que estos equipos sean efectivos, los gestores deben tener en cuenta estos aspectos:
 - Es necesario que exista un vínculo de fiabilidad entre sus miembros, una crítica negativa incidirá la fiabilidad en el equipo.
 - Es necesario que el desarrollo del equipo sea supervisado de forma continua con el fin de no se desliñe de su meta y ningún miembro cese.
 - Es necesario que la empresa difunda sus ahínco y fruto del equipo virtual de manera que este no se transforme imperceptible.

Los gestores no deben concebir este pensamiento que los equipos virtuales pueden reemplazar a los equipos físicos pues sería un error. A pesar a que el dominio geográfico y la comunicación por las redes es contigua llevan a que los equipos virtuales aparezcan espontáneamente, es necesario que los gestores afianzar el tipo de equipo debe ser el adecuado con el objetivo lograr el propósito trazado y continuar el papel de los supervisores en el proceso de la labor de la empresa (pp. 314 – 317).

2.2.2. Variable 2: Liderazgo

2.2.2.1. Definiciones

Las siguientes definiciones se establecen partiendo de la premisa del liderazgo individual, en el momento que se estudia a la persona considerada líder referente a sus seguidores.

Chiavenato (2014) define el liderazgo a modo de un fenómeno de influencia interpersonal es decir “influencia interpersonal ejercida en una circunstancia, que es

conducida por medio de una serie de fases de comunicación, con la finalidad de lograr uno o varios propósitos concretos” (p. 89).

Bernal & Sierra (2013) definen el liderazgo como el acto que consiste en “inculcar y dirigir a los trabajadores a conseguir las metas empresariales” (p. 263).

Robbins & Coulter (2010) señalan que el liderazgo es un procedimiento por el cual se encarga de guiar a un grupo y también contribuir en él para que pueda alcanzar los frutos deseados por la organización. También es un acto que hacen los líderes.

El liderazgo según Newstrom (2007) manifiesta que el liderazgo se encarga de apoyar e intervenir a otros con la finalidad que trabajen con esmero para alcanzar los objetivos, permite que el individuo o aun grupo puedan identificar sus metas para luego motivarlos y apoyarlos para lograrlas.

2.2.2.2. Definiciones de líder

Daft & Marcic (2010) manifiestan que el líder está implicado con otros individuos con el fin de llevar a cabo los objetivos.

Para Robbins & Coulter (2010) “un líder posee autoridad gerencial y se encarga de influir en los demás” (p. 370).

Bateman & Snell (2009) menciona que el líder es alguien que “influye en otros para alcanzar los objetivos en la organización” (p. 434).

2.2.2.3. Teorías de liderazgo

Chiavenato (2009) menciona que las diferentes teorías en el liderazgo.

a. Teoría de la contingencia de liderazgo de Fiedler

Fred Fiedler propone plantea mezclar los estilos de liderazgo conforme los contextos lo ameriten. La perspectiva esencial es sencilla: emplea el estilo de liderazgo y el contexto que deba el ideal para tener éxito. Un diagnóstico del estilo y del contexto de la organización posibilita un empleo apropiado. La eficiencia del equipo está sujeta a que el líder se ajuste a las exigencias de los contextos. Hay dos tipos de liderazgos: enfocado a los vínculos y el enfocado a las labores.

Fiedler emplea un cuestionario denominado escala de preferencia del colaborador (EPC) con la finalidad de determinar el estilo de liderazgo de un individuo. Se solicita a las personas entrevistadas que detallen al individuo quién apreciarían laborar. El autor señala que los líderes EFC poseen un estilo de liderazgo que enfatiza los vínculos, en tanto las personas de nivel inferior de EPC poseen un estilo que va dirigido a las labores. Aquel líder que se enfoca a las labores lograr un nivel alto de eficacia de situaciones de gran cantidad o un mínimo de control del contexto. El autor se fundamenta en tres elementos:

- Vínculos entre líder y los integrantes (positivos o negativos) es decir, el modo en que los integrantes colaboran con el líder.
- Conformación de la labor (demasiado o escaso), es decir, la determinación que los integrantes entienden a los blancos de las labores, los procesos y las enseñanzas.
- Dominio de conducta del líder (superior o inferior), mejor dicho, la autoridad del líder al momento de dar incentivos o penalizar y su trayectoria en la labor.

Un par de elementos se requieren con el fin de emplearlos en la teoría de contingencias de este autor: primero, el líder debe tener conocimiento sobre el tipo de estilo, ya sea enfocado en la labor o los vínculos. En segundo lugar, el líder debe tener la capacidad de realizar un diagnóstico del contexto y establecer en caso los vínculos con sus subordinados, la organización de la labor y la autoridad de su posición resultan buenas o malas. En los casos donde el líder se adapta a su estilo de liderazgo al contexto posibilita incrementar la productividad y la efectividad del grupo.

b. Teoría del liderazgo por etapas de House

Ello es una perspectiva del contexto y las eventualidades del liderazgo fue elaborado por profesor Robert House, con fundamento en estudios de otros investigadores, impresión de los propósitos de labor de los subalternos, sus propósitos de crecimiento particular y las direcciones para concretarlas. La teoría de la dirección o el propósito de los recursos y los blancos señala que el cargo del líder es incrementar el incentivo de los subalternos particulares y corporativos. De acuerdo con esta teoría, las conductas, la complacencia y los procedimientos y las energías de un individuo en la labor es posible prever con fundamento en estos rasgos:

- La determinación que el individuo capta de su labor o su conducta como una dirección que produce frutos que desea (expectación).

- Las inclinaciones del individuo por esos frutos (valores).

La teoría atribuye que el trabajo esencial del líder es adecuar su conducta con el fin de integrarse las eventualidades del clima laboral. Los individuos se encontrarán satisfechos con su trabajo en caso piensen que habrá incentivos. En efecto, de ello, los subordinados estarán entusiasmados por la conducta o el estilo del líder conforme el comportamiento de ello incida en sus expectativas (recursos para alcanzar el objetivo) y los valores (transcendencia del objetivo). Los estudios muestran que los líderes puede ser efectivos en caso los incentivos se encuentren a su alcance de sus subordinados y sean sujetos que ello para lograr objetivos particulares.

La mayor parte de la labor de un líder trata de relevar al subalterno el tipo de conducta que posibilita alcanzar los blancos. Dicha acción se denomina como escalamiento de la dirección a encaminarse. En dicha perspectiva, los autores House y Dessler plantean cuatro tipos concretos de liderazgo.

- Liderazgo directivo. Se da en los casos donde el líder explica los trabajos a realizar subordinados y cómo tienen que ejecutar sus tareas. Se parece a la estructuración de tareas antes mencionada. El comportamiento de líder incluye la planeación, la programación de actividades, el establecimiento de objetivos de desempeño y las pautas de comportamiento, además de las reglas y los procedimientos. El liderazgo directivo tiene un fuerte efecto en los subordinados cuando la tarea es ambigua, pero tiene el efecto contrario cuando las tareas son claras. Cuando la tarea es ambigua, el liderazgo directivo es necesario para compensar la falta de estructura por medio de una fuerte autoridad.
- Liderazgo altruista. El líder se enfoca en las carencias de su equipo a cargo y su comodidad, e incentiva un ambiente laboral agradable. Es semejante al aprecio. La conducta del líder es amplia, concibe un clima de equipo y tiene un trato equitativo con su personal a cargo. Dicho modelo señalado para acrecentar la complacencia del subalterno que labora en trabajos rutinarios o que piensan que son irritantes, agobiantes o dificultosos. La conducta altruista del líder contribuye a incentivar dichas situaciones contrarias.
- Liderazgo enfocado a los frutos. El líder brinda consideración a la determinación de los blancos y desafíos. La conducta del líder sobresale la calidad del rendimiento óptimo y refleja fiabilidad en la destreza de los integrantes del grupo con el fin de lograr niveles

elevados de rendimiento. Es el adecuado para animar a los subalternos a conseguir desafíos. En caso los subalternos desempeñen una labor equivocada y no reiterada, el liderazgo enfocado a los frutos es posible acrecentar sus expectativas y conllevar más energías.

- Liderazgo intervencionista. En los casos donde el líder se enfoca en preguntar a los subalternos, le solicita recomendaciones y las considera previo a tomar una decisión. El líder brinda mucha valencia a las ideas, intervenciones y las reuniones con los subalternos. Dicho estilo es señalado para incentivar la complacencia en labores no reiteradas que comprenda el yo de los subalternos. En las labores reiteradas, los subalternos de ideas amplias se encuentran mejor en contextos no dictatoriales con un líder intervencionista que los empapa de diferentes formas de minimizar la rutina.

Los tipos de liderazgos mencionados es posible que sean puestos en prácticas por un mismo líder en situaciones diferentes. Dichas posturas discrepan con pensamientos de Fiedler sobre los problemas para transformar su estilo. La perspectiva orientada a los blancos es más adaptable que el patrón de eventualidades. Asimismo, de los cuatros estilos antes mencionados hay dos tipos eventuales: las cualidades del subalterno y las del clima laboral, que tiene incidencia en la complacencia del personal, la aprobación de la labor y el incentivo para rendir en la labor.

c. Teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard

Esta teoría es una ampliación de las teorías bidimensionales sintetizadas en la alambra administrativa que vimos antes. El trazo que enfatiza es posible que refleje una mínima madurez en la labor a causa de la carencia de destrezas o capacidades, a la falta de seguridad y a que requieren un estilo de liderazgo distinta a aquellos que señalan los subalternos que reflejen madurez, poseen enormes capacidades, destrezas y ganas de laborar. El entrenamiento hace referencia a la medida que los individuos poseen capacidades y ganas de llevar a cabo una labor en particular. El argumento de estos autores señalan que el liderazgo situaciones necesita de un líder se adecue a las conductas mismas de los vínculos conforme al entrenamiento que ha hecho los subordinados con el fin de rendir sus labores. Estos autores señalan que hay cuatro estilos de liderazgo:

- Estilo de contar (S1). Lo óptimo para los subordinados que poseen poca. Este estilo de dirección define los roles de las personas que no son capaces de asumir

responsabilidades propias o no desean hacerlo. Elimina toda inseguridad sobre las tareas a desempeñar.

- Estilo de vender (S2). Lo ideal para los subordinados algo o regularmente. Este estilo ofrece dirección en las tareas y apoyo a las personas que carecen de capacidades, pero desean asumir la responsabilidad del trabajo. Combina el enfoque directivo con la explicación y el refuerzo, a fin de mantener el entusiasmo.
- Estilo participativo (S3). Lo preferible para los subordinados que poseen una preparación de media a elevada. Las personas capacitadas pero carentes de iniciativa requieren apoyo para aumentar su motivación. Este estilo lleva a los subalternos a compartir el proceso de decisión y fortalece el deseo de desempeñar el trabajo.
- Estilo delegador. El estilo participativo (S4) lo adecuado para los subordinados que tiene un entrenamiento adecuado. Necesita algo el sentido y colaboración con el fin de hacer la labor, e incentiva a los subordinados con la habilidad, la determinación y la decisión se hace cargo de las actividades.

Cada tipo de liderazgo necesita una mezcla distinta de la conducta de la labor y vínculos. Dicha perspectiva situacional necesita que un líder la capacidad de identificar las exigencias de los contextos y después elegir y emplear la solución apropiada. Esta teoría tiene bastante énfasis en el personal y lo que ellos piensan acerca de la labor que ejecutan. Además, indica que un líder eficaz tiene que estar pendiente y adecuar su estilo de liderazgo a las transformaciones en el nivel de entrenamiento de los individuos que participan en la labor.

2.2.2.4. Tipos de líderes por su influencia en sus seguidores

Bernal & Sierra (2013) mencionan que respecto el tipo de influencia que se dispone en el proceso de interrelación entre líderes y seguidores, señalan siguientes:

Líderes positivos; los cuales disponen una interrelación positiva hacia los seguidores, es decir influencia que coopera al crecimiento en el ámbito personal y organizacional

Líderes negativos; disponen de una vinculación negativa hacia los seguidores, los motivan en contra de su propia dignidad, lo que generaría consecuencias negativas afectando hacia otras personas.

2.2.2.5. Dimensiones de análisis de la teoría del liderazgo

Bernal & Sierra (2013) señalan que, para el estudio del liderazgo para poder detallar este tema, se tiene que considerar las tres dimensiones siguientes:

Individual; se refiere cuando se estudia a un individuo considerada líder frente a sus seguidores.

Grupal; se refiere cuando se estudian las acciones de un grupo con el propósito de influenciar hacia otros grupos de personas.

Organizacional; se refiere cuando se estudia la influencia de una empresa en su totalidad referente a sus grupos de interés.

Es justamente la primera de ellas el punto de referencia para realizar la presente investigación, toda vez que se hace necesario conocer la relación del trabajo en equipo con el liderazgo del individuo dentro de dicho equipo.

2.2.2.6. Liderazgo en los equipos de trabajo

Alcover de la Hera, Martínez, Rodríguez & Domínguez (2004) mencionan que el liderazgo en una organización tiene como finalidad que las individuos que laboran en la ella contribuyan y se comprometen a lograr las metas y resultados, de modo que el liderazgo viene hacer un proceso de influencia social que interacciona con el líder, los seguidores y la situación (p. 172).

Para ciertos líderes se manifiesta a través de su propia influencia o también del reconocimiento o del apoyo del personal que se encuentran en su entorno, sin embargo, a algunos se les concede el liderazgo a partir de una postura formal.

Infante (2008) hace referencia que las fases del liderazgo “comprende la relación entre líder e integrante asimétrica a través de uno que actúa en forma de influencia y otros que son influencia por el líder. Para la cual existen diferencias entre líder. El líder formal son individuos que ocupan su posicionamiento a través de la estructura jerárquica de la organización que tienes mecanismos formales como amonestaciones y premios, con el propósito de cumplimiento de los directores. Sin embargo, el líder informal se manifiesta

que se crean los grupos de manera natural, individuos que predominan y son apreciadas por el equipo por sus conocimientos, iniciativa, simpatía y capacidades (p. 92).

Para Alcover de la Hera, Martínez, Rodríguez & Domínguez (2004) en el entorno laboral, se dice que el liderazgo cuenta con la disposición de influir a través de persuasión a través del uso de la autoridad personal para originar y compartir una visión. De manera que este planeamiento difiere la estructura de liderazgo formal de los cargos intermedios, colocados en una situación intermedia a través de la dirección y del personal, sustenta que estos son muy importantes para una empresa, debido a su situación permite obtener coacciones de las dos partes, de manera que se tiene que alcanzar los objetivos propuestos por los superiores, sin gastos de las carencias del personal. Señala que debido a estos problemas pueden verse amenazados, nos referimos a lo siguiente:

- Objetivos inciertos, la dirección no informa sobre sus respectivas expectativas de manera directa, permitiendo que tiene que analizarlas y transformarla en blancos.
- Labores y responsabilidades pocas abundantes.
- Imprecisión y conflicto de rol, se refiere a sus cargos de sus actividades, lo que significa que implicaría un elemento agobiante. Además, si no se han capacitado sobre capacidades de la dirección e inspección ocasionaría las personas de ejecutar las normas de la dirección accedan a disputa con sus compañeros y trabajadores.
- Desconcierto acerca de los procesos de la labor sobre procedimientos de trabajo, se refiere a la falta de conocimientos de los recursos que debe emplear en tal labor como incentivar, informar, enfrentar disputas e inspeccionar a los trabajadores.
- Ascensos escasos, por la insuficiencia de puestos laborales jerárquicos.
- Problemas interpersonales, ocasionado por medio del estrés sin embargo sucede en casos de interacción de sus semejantes.

Se tiene en cuenta que dichos elementos permiten que los equipos eficaces intermedios sean posiblemente genere mayor estrés, no satisfacción y dificultades se ocasionan dentro de los gerentes de las compañías.

Para Aguilar, García & Calvo (2004) los líderes cumplen roles esenciales en la creación y transmisión de valores referente a las organizaciones. Además, los supervisores poseen un dominio decisivo debido que son los que interpretan los valores de la compañía, su política y sus metas, al momento de realizar la toma de decisiones que ejecutan constantemente y del convencimiento de quienes las sustentan.

Para que predomine las preferencias de los grupos y el espíritu de equipo, el líder tiene que impulsar a sus miembros que defiendan sus principios y establecer un ambiente de ayuda y colaboración, con el propósito de inculcar motivación y compromiso hacia el personal. Los líderes que se frustran este objetivo ocasionan conductas y posturas adversas dificultando la obtención de las metas respectivas y obstaculicen en el desarrollo del trabajo.

Se observa así que el líder es un rol primordial referente a la concepción de climas que benefician el apoyo y el equipo de trabajo (pp. 44 – 45).

Gil (1994) menciona que, el líder posee una misión que es dirigir equipos y resolver las dificultades, con el fin de realizarlo tiene que:

- Intervenir hacia la conducta de los trabajadores que lidera. Comprometer a los integrantes que otorguen pensamientos claros, tengan iniciativa para el cambio y capacidad de mando.
- Motivar, saber cuál es el incentivo es complicado, en esto no predomina los elementos tangibles como compensaciones, además elementos particulares como el compromiso.
- Delegar, es posible que tenga resultados óptimos acerca del incentivo al momento de cooperar en las labores sobresalientes y en la sucesión las metas propuestas.
- Determinar, para manifestar y optimizar señales flojas, asimismo poder destacar los elementos óptimos.
- Posibilitar las fases de decisiones del equipo.
- Capacidad de negociación, de resolución de asesoramiento y conflictos (pp. 19 – 21).

Como se ha podido calificar las diferentes informaciones y habilidades que debe manipular el líder es vital que cuente con una apropiada formación es interactiva y direccional en grupos, como también las capacidades de comunicación, siendo así que “Los

líderes nacen y se hacen en el mismo momento, su eficacia conductual se somete a los factores del individuo como a las circunstancias. (tareas, propósitos y destinatarios)” (Infante, 2008, pág. 101).

2.2.2.7. Naturaleza del liderazgo

Daft & Marcic (2010) menciona que talvez no existe algún tema de tanta relevancia para el éxito de una organización moderna como es el liderazgo. Este es de vital importancia. En buena parte de las circunstancias de un equipo ya sea una división militar o una entidad de voluntariado son tan eficaces como sus líderes. Los líderes más importantes además son principal referente de sus organizaciones.

La definición de liderazgo sigue su desarrollo, conforme a que las carencias de las entidades cambian. Entre las distintas nociones y textos sobre el liderazgo, existen tres elementos que resaltan: los individuos, la influencia y los blancos. Hay liderazgo entre los individuos, comprende el empleo de la influencia y el empleo con el fin de alcanzar los blancos. El significado de la influencia del vínculo entre los individuos no se da de manera pasiva. También, el diseño de la influencia con el fin de alcanzar un blanco es específico. Por esta razón, el liderazgo tiene como definición es la capacidad de incidir en los individuos con otros individuos con el de alcanzar los blancos.

El liderazgo es mutuo, mejor dicho, se concibe entre los individuos. El liderazgo es una acción de los individuos, con divergencias de las acciones de resolución de dificultades o el conjunto de trámites administrativos. El liderazgo es funcional y comprende el empleo del poder con el fin de incidir a los individuos y alcanzar frutos (p. 410).

2.2.2.8. Característica del líder

Bateman & Snell (2009) las características del líder son las siguientes.

- El impulso. Hace referencia a una gama de cualidades que muestran un nivel superior de esfuerzo. Comprende una elevada necesidad de lograr metas, un continuo esfuerzo por optimizar, aspiración, poder, persistencia ante las barreras e impulso. En distintas naciones los gerentes más altos para lograr metas han reflejado su relación al grado de desarrollo de sus empresas. Sin embargo, es posible que la exigencia de metas sea una regresión en caso los líderes se enfoquen en el logro individual y participan con la labor

a tal punto que no delegan su poder de manera idónea ni obligaciones. Y aunque la carencia de alcanzar metas ha conseguido pronosticar los efectos organizativos en el interior de las organizaciones, no pronostica el éxito de los gerentes de cada división burocrática.

- Motivación de liderazgo. Los líderes más destacables, aparte de tener un gran empuje, también dirigen. En ese marco contribuye a ser extrovertido: esta cualidad se relaciona de manera constante con la aparición del liderazgo y su eficiencia. Además, es fundamental una elevada carencia de poder, una inclinación por tener un sitio de liderazgo en vez de sitios de seguimiento. Una elevada carencia de poder ocasiona en los individuos hacer intentos por influir en los demás y conserva el interés y la satisfacción en el proceso de liderazgo. En caso la carencia del poder se da moralmente y social productiva y los líderes despiertan una elevada fiabilidad, admiración y obligación con su visión.
- Integridad. Hace referencia a la reciprocidad de las actividades y los términos. La honradez y la veracidad, también de ser cualidades ansiadas por propia potestad, es particularmente esencial para los líderes, ya que dichas cualidades despiertan fiabilidad en los demás.
- Fiabilidad en uno mismo. Este aspecto es de gran relevancia por distintos motivos. El rol del liderazgo es retador y las regresiones no pueden ser evitables. La fiabilidad en uno mismo ayuda al líder a vencer barreras, toma de decisiones a pesar de las dudas e despertar confianza en los demás. Sin duda, no debe de sobrepasarse con ello: la soberbia y la altivez ha conducido al declive de varios líderes.
- Saber del negocio. Los líderes eficientes poseen un elevado grado de saber acerca de los sectores, empresa y deficiencias técnicas. Es necesario que los líderes posean inteligencia con el fin de traducir extensos números de datos. Son muy provechosas las investigaciones adelantadas de una disciplina, no obstante, sin duda no tienen tanta importancia que la habilidad adquirida en temas resaltantes para la propia organización.

Para finalizar, no hay característica particular que puede ser la más relevante: la habilidad de captar carencias y las metas directas y de adaptar la visión del liderazgo individual apropiadamente. Los líderes eficaces no están sujetos de un tipo de liderazgo, sino que tienen la capacidad de emplear diversos tipos conforme las circunstancias lo ameriten (p. 441).

2.2.2.9. Habilidades que componen el liderazgo

Mochón, Mochón & Sáez (2014) mencionan que las habilidades con las que tiene que contar el líder:

- *Poder.* Una habilidad esencial con la que deben contar los líderes es su aptitud para usar su efectividad de manera coherente y responsable.
- *Compresión de las personas los líderes deben entender los diversos incentivos de los individuos en ciertas circunstancias y contextos.* Los líderes deben saber los componentes que incentivan a sus trabajadores, debe ver con sensatez las carencias o anhelos humanos y usar su habilidad para plantear y llevar a cabo maneras de cubrirlas y gestionarlas de manera que respondan favorablemente. Los trabajadores con motivación logran asumir desafíos y salen de ellos airoso y los que por otro lado no están motivados, podrían ser un obstáculo.
- *Capacidad de inspirar a los seguidores a dar lo mejor de sí.* Esta capacidad es relevante en el líder dado que gracias a la confianza que infunde en sus trabajadores, estos usaran todas sus aptitudes y destrezas para llegar a los fines de la empresa. esta capacidad no restringe a sus trabajadores respecto al logro de las tareas, sino que los motiva a colaborar con el líder desinteresadamente. Para que suceda, con anterioridad, el líder debió hacerse merecedor de la confianza de su grupo de trabajadores.
- *Capacidad de crear un clima para el desempeño.* Los líderes tienen que comportarse de forma que obtengan un ambiente laboral que incentive a sus empleados. El logro de ello consiste en que puedan crear anhelos e ilusión, se planteen premios o recompensas objetivas y desafiantes, el esfuerzo a emplear sea coherente y se establezcan objetivos accesibles (p. 429).

2.2.2.10. Componentes del liderazgo

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) mencionan que cualquier grupo que trabaje en su capacidad totalmente está dirigido por un individuo con habilidades en el arte del liderazgo. Esta es una mezcla de por lo menos cuatro elementos relevantes:

- La capacidad de usar el poder con coherencia y de forma comprometida.
- La capacidad de entender que las personas optan por diversos incentivos o motivaciones en ciertas circunstancias o entornos.

- La capacidad de inspirar.
- La capacidad de tomar acciones con el fin de perfeccionar el ambiente ideal, incitar motivaciones y que estas sean captadas y absorbidas.

Como elemento inicial tenemos al poder, luego al entendimiento esencial de los individuos, como en todo, un punto es saber la teoría motivacional, las potencias o fuerzas, y la naturaleza de la misma estructura, y todo lo contrario es poder hacer uso de estos saberes en individuos y circunstancias. Los líderes que por lo menos saben de la situación actual y de teoría de motivación y que del mismo modo entiende sus elementos, será más competente para fijar y plantear maneras de cubrirlas y gestionarlas para lograr lo que desea.

El tercer elemento del liderazgo es la extraña destreza para lograr que los trabajadores se inspiren tanto que vuelquen todas sus destrezas en determinadas tareas. Tal parece que el aplicar incentivos se dirige a los empleados y lo que requieren, la inspiración se deriva de los directores del equipo, los cuales deben contar con gracia y encanto que desarrollen la fidelidad, la creencia y el gran anhelo en los empleados de realizar lo que ellos deseen. No se trata de cubrir las carencias sin otorgar ayuda desinteresada a un líder. Como forma de ilustrar tenemos que el liderazgo inspiracional deriva de circunstancias desoladoras y terroríficas. Un país nada listo para la guerra, o un vencido líder al que sus adeptos no dejan de lado. Muchos podrían decir que seguirlos persigue algún tipo de interés, que es un adepto porque tiene fe en sus ganas de desafiar el siniestro, sin embargo, nadie negará el valor de los agradecidos empleados

El elemento cuarto se centra en el estilo del líder y el clima organizacional que perfecciona. La potencia de la motivación obedece generalmente a sus anhelos, los premios obtenidos, la magnitud del esfuerzo, la actividad por hacer y demás componentes del entorno y clima de la organización. El entendimiento de estos patrones conlleva a diversos estudios que tratan del comportamiento de liderazgo y el cultivo de diversas teorías adecuadas. Las perspectivas de los que alcanzaron al liderazgo como investigación psicológica de los vínculos interpersonales confluyen con el punto de vista personal dado aquí, que el trabajo esencial de los gerentes es crear y conservar un entorno correcto con miras a un buen desenvolvimiento.

John Gabarro y John Kotter añadieron otro elemento: los administradores eficaces cultivan un vínculo sano con su jefe, esto es, una relación que tiene por base la necesidad de

uno por el otro. De este modo, el administrador entiende los objetivos y presiones del jefe y se enfoca en sus problemas.

La mayoría de las obligaciones en una compañía ordenada produce satisfacción en sus empleados y es productiva para la misma si facilita a sus empleados a alcanzar sus anhelos monetarios, de poderío o crecimiento. El esencial fundamento del liderazgo es que dado que los individuos suelen ir tras los pasos de la persona que desde su perspectiva, les brindan una forma de cubrir sus anhelos personales, mientras más conozcan los directivos que incentiva y mueve a sus trabajadores y como se desenvuelven sus incentivos, y mientras más resalten ese conocimiento e entendimiento al llevar a cabo sus operaciones, es factible que se conviertan en líderes eficaces.

Debido a la relevancia del líder en la mayoría de las formas de operación de equipo existe un vasto número de estudios sobre la materia. Disminuir la gran cantidad de estudios es complicadísimo de manera esencial para la gestión diaria (pp. 413 – 415).

2.3 Bases filosóficas

Trabajo en equipo y desarrollo de equipo

Stumpf, Thomas & Scholl (2003):

¿En qué contextos posee triunfo el compromiso en conjunto? Cada vez crecidamente los competitivos realizan aquella interrogación, ya que el compromiso en conjunto es cada vez crecidamente habitual en las asociaciones y en otras maneras de colaboración independiente. Se comprende que un conjunto es un equipo cuyos integrantes se juntan o se han incorporado para ejecutar una labor determinada. El compromiso en conjunto es el transcurso de realizar esto. Sin duda, un conjunto inconsecuente o una pandilla de amistades logran progresar unidos como un conjunto para una labor determinada, pero en la generalidad de los asuntos, la ayuda se planea desde el inicio. Cada vez existe más compromiso en conjunto en todos los grados del rango activo y asimismo en todas las asociaciones, desde la ensambladura de bienes hasta los apartamentos especialistas y la reunión dirigente o administración y fundamentalmente en juntas de peritos. Hoy existe numerosa práctica acerca de cómo marcha superior el compromiso en conjunto, pero, sin duda, asimismo existe suposiciones y doctrinas probadas acerca del argumento. La crecidamente productiva para la experiencia es posiblemente una experiencia hipotéticamente gobernada, en la que las consecuencias de la indagación probada se brillan

y emplean sobre el asiento de prácticas determinadas. Este apartado intenta compendiar apócrifos hipotéticos y consecuencias prácticas que se minutan en un ejemplo corriente. Se presume que el compromiso en conjunto en la experiencia jamás irrumpe de las simples labores agregadas, alternativas, membranas o beneficiosas que se encuentran tan públicos en la indagación de estancia (Scholl, 1997), sino que eternamente son labores crecidamente complicadas. Moderación en correspondencia con la mezcla de los impuestos propios (Steiner, 1972).

En el lenguaje acerca del compromiso en conjunto y en grupo, hay substancialmente tres tipologías de ejemplos hipotéticos para labores complicadas. Las más escuetas son las asociaciones impensadas entre dos o cuatro inconstantes que han sido indagadas en comprobaciones determinadas. Aquellos mini ejemplos forman el mayor fragmento de la indagación. Algunas veces, se forman ejemplos más perfectos con hasta 20 inconstantes, que, no obstante, no sujetan apócrifos impensados puntuales. En su generalidad se encuentran trazados como ejemplos de ingreso-transcurso-marcha, en parte característicos en los tres grados propio - conjunto - argumento; Prontamente, se fijan inconstantes notables a cada uno de estos retratos consecuenciales, pero su interrelación puntual continua estando tenebrosa. Un tercer conjunto de ejemplos contiene hipótesis impensadas puntuales con un conjunto pequeño de inconstantes que se experimentan por rumbo. No obstante, el transcurso en grupo es primariamente no se detalla con más pormenor, pero los desiguales semblantes se congregan críticamente en "transcurso intragrupo", "aptitud de cambio entre integrantes del conjunto" o "aptitud de colaboración", de manera que no se logra pesquisa acerca de los métodos hacendosos de conjunto y no hay moderadas de mediación determinadas para uno Logra planear la mejoría.

En el actual impuesto, en mezcla con la certeza utilizable, los descubrimientos acerca del transcurso en grupo tienen que reunirse en un ejemplo impensado característico a grado de grupo. Para realizar esto, los ejemplos ciertos tienen que convertirse a una lengua inconstante igual; Entregado que las desiguales expresiones hipotéticas no se logran convertir puntualmente entre sí, sino que únicamente se logran cotejar como análogos o desiguales, algunos experimentos solo tienen que pensarse como similares.

1. Terminantes seguidos y resultados de la eficiencia.

En el momento en que se dice de la eficiencia de un conjunto, se tiene que explicar qué se concibe por él. En el argumento presente, la eficiencia no solo simboliza que un dilema se encuentra decidido, sino que una labor es eficaz, es decir se enjuicia con una

correspondencia propicia de ingreso-marcha, pero asimismo que todos los envueltos y, si es forzoso, otros individuos aquejados se encuentran más entusiasmados y menos aquejados para complacer sus insuficiencias.

Individualmente, esto se refiere a que que el compromiso en conjunto sigue imparciales que se perseveran por una alta complacencia de las insuficiencias (aptitud de la empresa de imparciales), que las consecuencias del compromiso se aproximan lo más viable al imparcial (trascendencia del lucro del imparcial) y que los precios en el molesto de inmolados o insuficiencias lisiadas en una correspondencia propicia al favor, es decir Las insuficiencias indemnizadas (eficacia de la realización de la labor). En este molesto, la eficacia de un conjunto de progreso de efectos es más alta si el imparcial determinado se encuentra encaminado de forma más determinada o más aprieta a las obligaciones del comprador que los efectos confrontables, si el transcurso de progreso consigue en gran medida conseguir este imparcial si las entradas prevalecen elocuentemente el consumo bancario, en el momento en que el transcurso de compromiso se encuentra en totalidad independiente de fatigas particulares o de grupos, de tensión y avería en familia y cuando los integrantes del conjunto asimilan imparcial y colectivamente, etc.

¿Cómo se logra conseguir una eficacia tan generosamente determinada en y por medio del compromiso en conjunto? A continuidad, los primordiales terminantes son el acrecentamiento del discernimiento en correspondencia con las dificultades de la labor y la ayuda, y el segundo terminante primordial es la cabida del conjunto para proceder, es decir. su cabida para determinar dificultades notables, inducir los fallos hacia delante y prontamente realizarlas específicamente o en conjuntos hasta que se consiga (en numerosa cantidad) la consecuencia ansiada. Subsiguientemente, se chocan los resultados de alta o baja eficacia.

1.1 Alto discernimiento

Las dificultades tipo universalmente poseen medios tipo que logran utilizarse sin un acrecentamiento personal en el discernimiento y a salvo llevan a excelentes consecuencias. No obstante, el compromiso en conjunto se utiliza primariamente para dificultades complicadas o para dificultades tipo que regularmente se logran alternar con orden, pero en los que contextos personales y dificultades personales suceden una y otra vez. En los dos asuntos, el discernimiento anterior no es bastante para obtener a excelentes procedimientos y ejercicios triunfantes. En la generalidad de los ensayos y las labores determinadas allá, no existe elegancia entre acrecentar el discernimiento y la eficacia, ya que aquellas son

primariamente labores cognoscitivas. Empero, tiene que destacarse que el desarrollo del discernimiento aquí es una inconstante de conjunto y, por lo tanto, no es igual al desarrollo del discernimiento propio. Lo concluyente para un excelente cometido en grupo no es (únicamente) la adición de la enseñanza propia, sino su adicionamiento recíproco, de manera que todos los semblantes inciertos notables logren ser inspirados si es viable.

En el lenguaje acerca de invención, el acrecentamiento del discernimiento en el compromiso en conjunto, que transporta de opiniones erras a enfoques a medios factibles, frecuentemente es personificado: se explica acerca de "organizadores especialistas" o "vencedores de efectos" como los cargadores concluyentes del encargo de la invención, que no solo poseen uno poseen mayor discernimiento anterior que otros colaboradores, pero asimismo la cabida de implicar a otros en el conjunto, infiltrarlos y animarlos a instruirse. Este es un semblante significativo del compromiso en conjunto eficaz, pero inclusive un individuo especialmente proporcionado no logra exponer todo el acrecentamiento del discernimiento. En esta caracterización del acrecentamiento del discernimiento, la propensión hacia la "falta de jurisdicción esencial" o la "torcedura de relación" positivamente retoza un innegable credencial, pero para la alineación de conjuntos expertos sujeta la huella de que es más posible que se esperen lucros personales. son cuando existe un integrante del grupo especialmente competente que logra auxiliar a los demás, comprendiéndose esto como liderato.

Compromiso en conjunto y liderato

Worlsinger (2017):

Tomamos en oculto que el compromiso en conjunto es algo excelente. Y, de habituado, los conjuntos logran crear grandiosos sucesos porque el conjunto nivela, incita y conoce más que la persona. No obstante: uno no consigue fiar en aquello. Cada vez poseo más conjuntos que no funcionan como corresponden para el progreso y el ejercicio de conjuntos. Debido a que las sabidurías serias exponen que, a pesar de los bienes agregados de los desiguales integrantes del grupo, los grupos no marchan indeliberadamente excelente. Las dificultades de coherencia y estimulación, así como la carencia de luminosidad o evaluación logran someter los favores al inapreciable.

Ningún administrador en el universo logra dirigir un conjunto hacia el triunfo en la órbita. No obstante, logra acrecentar la posibilidad de perfección al fundar cinco obligaciones anteriores, y esto tampoco es caución de prodigios:

Un conjunto asume ser existente.

Todos los envueltos tienen que conocer quién es porción del conjunto y quién no.

Proporciónale una orientación al conjunto

Los integrantes precisan conocer cuál es su labor. Si el guía del conjunto no detalla una orientación, los integrantes propios siguen imparciales desiguales.

Constituir el conjunto

Un conjunto cuyas labores no se encuentran excelentemente trazadas y que poseen excesivos o muy escasos integrantes irremediablemente se introducirán en dificultades.

Fundar un ambiente favorable

Esto contiene premios, particular y métodos de pesquisa que proveen el compromiso del conjunto.

Originar conjuntos con métodos de entrenar a una persona profesionalmente.

Numerosos dirigentes de conjunto originan el ejercicio de integrantes propios del conjunto, pero esto no progresa elocuentemente la labor en conjunto. Un grupo tiene que ser adiestrado como conjunto como fragmento de sus métodos de conjunto.

Terminación: La labor de un guía de conjunto es someter el dificultoso hecho de proporción entre la libertad propia y el ejercicio combinado. Los superiores directores de conjunto son como compositores en una zona de jazz: se encuentran asiduamente creando.

2.4 Definición de términos básicos

Trabajo en equipo

Son las fases de empleados que laboran de manera conjunta para conseguir los propósitos. (Schermerhorn, 2010).

Factor de las Metas

Son planteamientos claros de metas que el equipo intenta llevar a cabo en periodos determinados (Newstrom N. , 2007).

Factor de Administración del desempeño

Son los proceso y mecanismo formulados con el fin de optimizar los frutos del rendimiento del equipo, generalmente por medio del empleo de sistemas de incentivos monetarios (Newstrom N. , 2007)

Factor Básico del Equipo

Es el conocimiento y la capacidad que los integrantes del equipo deben poseer para contribuir a los objetivos de la organización (Chiavenato, 2014)

Factor de los Procesos

Es la manera en la cual los integrantes de cierto equipo trabajan verdaderamente unidos en los casos donde cambian los ingresos de los productos finales (Schermerhorn, 2010)

Factor del espíritu de Equipo

Es el deseo que tiene el equipo de tener conocimiento adecuado por dentro, desarrollar en aspectos particulares, hacer aportaciones significativas en la organización y reflejar honestidad de los actos que proceden (Newstrom N. , 2007)

Factor de los Resultados del Equipo

Son las recompensas que el equipo cree recibir de su líder (Newstrom N. , 2007)

Liderazgo

Modo de un fenómeno de influencia interpersonal es decir “influencia interpersonal ejercida en una circunstancia, que es conducida por medio de una serie de fases de comunicación, con la finalidad de lograr uno o varios propósitos concretos (Chiavenato, 2014).

Rasgos Primarios

Son un alto nivel de impulso personal., el deseo de dirigir, la integridad y la confianza en sí mismo (Newstrom N. , 2007)

Rasgos Secundarios

Son rasgos deseados con frecuencia como la capacidad cognitiva, el conocimiento del negocio, el carisma la flexibilidad y calidez del personal (Newstrom N. , 2007).

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

El trabajo en equipo se relaciona con el liderazgo en la Embotelladora San Miguel, provincia de Huaura, 2019.

2.5.2 Hipótesis específicas

- a. El Factor de las Metas se relaciona con el liderazgo en la Embotelladora San Miguel, provincia de Huaura, 2019.
- b. El Factor de Administración del Desempeño de Equipo se relaciona con el liderazgo en la Embotelladora San Miguel, provincia de Huaura, 2019.
- c. El Factor Básico del Equipo se relaciona con el liderazgo en la Embotelladora San Miguel, provincia de Huaura, 2019.
- d. El Factor de los Procesos de Equipo se relaciona con el liderazgo en la Embotelladora San Miguel, provincia de Huaura, 2019.
- e. El Factor del Espíritu de Equipo se relaciona con el liderazgo en la Embotelladora San Miguel, provincia de Huaura, 2019.
- f. El Factor de los Resultados del Equipo se relaciona con el liderazgo en la Embotelladora San Miguel, provincia de Huaura, 2019.

2.6 Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
<p>Variable 1:</p> <p>Trabajo en equipo</p>	<p><i>Factor de las Metas.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entendimiento de metas. - Compromiso con la meta.
	<p><i>Factor de Administración del desempeño.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Roles, responsabilidades específicas. - Metas y expectativas de desempeño específicos y aceptados. - Carga de trabajo compartida - Cumplimiento de trabajo de cada trabajador. - No dependencia para cumplir con su trabajo. - Contribución equitativa
	<p><i>Factor Básico del Equipo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad suficiente de integrantes del equipo. - Nivel de competencia de cada integrante. - Competencias complementarias.
	<p><i>Factor de los Procesos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de problemas toma decisiones. - Conflictos deseables. - Capacidad de comunicar y escuchar. - Juntas del equipo con efectividad. - Compartir información. - Cooperación. - Apoyo a otros integrantes del equipo. - Interacción social. - Apoyo a los integrantes del equipo.
	<p><i>Factor del espíritu de Equipo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza desempeño. - Cumplimiento tarea. - Entusiasmo. - Moral alta del equipo. - Normas internas sobre comportamiento. - Dedicación en bien del equipo.
	<p><i>Factor de los Resultados del Equipo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados mensurables. - Superación de expectativas de los demás. - Reforzamiento para trabajar juntos. - Satisfacción necesidad personal.

Variables	Dimensiones	Indicadores
<p>Variable 2:</p> <p>Liderazgo</p>	<p><i>Rasgos Primarios.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones del jefe honesto e íntegro. - Impulso por alcanzar objetivos. - Deseos por dirigir. - Confianza en sí mismo. - Preocupación por distribución de trabajo. - Preocupación para que los integrantes del equipo contribuyan de manera equitativa. - Preocupación por las competencias de los integrantes del equipo. - Preocupación por el número integrantes. - Confianza en el equipo. - Entusiasmo.
	<p><i>Rasgos Secundarios</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos. - Carisma influyente. - Compromiso con las metas del equipo. - Capacidad resolver problemas y tomar decisiones. - Incrementar la interacción social. - Actitud afectiva, positiva y calidad. - Medias objetivas y cuantificables. - Resultados rebasando expectativas.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

La presente investigación es de tipo aplicada. El nivel de investigación es correlacional. La investigación es de diseño no experimental.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población total de estudio se conforma por 112 integrantes de equipos de trabajo y que están desagrupados en 16 unidades administrativas en donde se debe desarrollar trabajo en equipo. Con el propósito de obtener el mayor grado de evidencia en los resultados se considera a todos los grupos identificados en la Embotelladora San Miguel, siendo estas 16 unidades administrativas.

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 112 integrantes de equipos de trabajo y que están desagrupados en 16 unidades administrativas en donde se debe desarrollar trabajo en equipo.

JEFATURA O COORDINACIÓN U OFICINA	Nº de integrantes del equipo
Producción (área comando)	4
Producción operadores	13
Producción operarios	35
Sostenibilidad	8
Mantenimiento	11
Seguridad Interna	3
Gestión Humana	5
Sub Contador	4
Tesorería	3
Logística	3
Coordinación Logística	2
Supervisión de Almacén	4
Supervisión de Almacén PT.	6
Coordinación de Proyectos	3
Sistemas	3
Coordinación de SGI	5
TOTAL	112

3.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección de datos es la encuesta. Los instrumentos utilizados son dos cuestionarios. El primer cuestionario mide la variable Trabajo en Equipo y el otro cuestionario mide la variable Liderazgo.

El cuestionario de Trabajo en equipo contiene 6 dimensiones (factores). A continuación, se describe las dimensiones y sus respectivas preguntas:

- Factor de las Metas: preguntas 1 y 2.
- Factor de Administración del Desempeño de equipo: de la pregunta 3 a la 8.
- Factor Básico del Equipo: de la pregunta 9 a la 11.
- Factor de los Procesos del Equipo: de la pregunta 12 a la 20.
- Factor del Espíritu de Equipo: de la pregunta 21 a la 26.
- Factor de los Resultados del Equipo: de la pregunta 27 a la 30.

Se utilizará la siguiente escala de 1 a 5 para asignar un valor a cada uno de las preguntas. Se anotará un valor junto a cada uno de las preguntas ¿Cuánto éxito considera que tuvo el equipo en cada uno de los factores?

- 1 = No tuvo éxito (muy por debajo de las expectativas).
- 2 = Tuvo poco éxito (pero estuvo por debajo de las expectativas).
- 3 = Tuvo éxito moderado (cumplió con las expectativas).
- 4 = Tuvo un grado considerable de éxito (rebasó las expectativas).
- 5 = Tuvo un grado muy alto de éxito (rebasó por mucho las expectativas).

El cuestionario de Liderazgo contiene 2 dimensiones. Para evaluar el cuestionario se utilizará la escala de 1= Sí y de 2= No. A continuación, se describe las dimensiones y sus respectivas preguntas:

- Rasgos Primarios: preguntas del 1 al 10.
- Rasgos Secundarios: preguntas del 11 al 18.

Confiabilidad del cuestionario

La confiabilidad es un instrumento se expresa mediante un coeficiente. Se calcula después de aplicarse la prueba piloto. Se mide a través de un Coeficiente de Confiabilidad. Para la presente investigación se utilizó el Método de Mitades partidas o Hemi-Test, que requiere de una sola aplicación, se divide en mitades y los puntajes obtenidos son comparados. Se calcula la correlación entre ellas y si es confiable el instrumento esa correlación debe ser alta. Se utiliza el coeficiente de confiabilidad de Spearman-Brown.

$$r_{tt} = \frac{2r_n}{1 + r_n}$$

Dónde: **rtt** = Coeficiente de Confiabilidad de la prueba o cuestionario.

Se aplicó una prueba piloto conformada por 12 individuos para el cuestionario de trabajo en equipo y de 14 individuos para el cuestionario de liderazgo, con el propósito de establecer la confiabilidad de cada uno de los instrumentos, la cual arrojó puntajes para luego aplicar la correlación rxy de Pearson, seguidamente se aplicó la fórmula rtt de Spearman Brown Confiabilidad del cuestionario de trabajo en equipo.

$$r_{tt} = \frac{2r_{12}}{1 + r_{12}} = 0.87$$

Confiabilidad del cuestionario de liderazgo:

$$r_{tt} = \frac{2r_{14}}{1 + r_{14}} = 0.88$$

Por lo tanto, los dos instrumentos tienen un nivel de muy alta confiabilidad.

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Se utilizará la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov. Para el estadístico de prueba se utilizará el Rho de Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

A. Datos sociodemográficos de los trabajadores de la Embotelladora San Miguel

Tabla 1

Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
18 – 25	19	17,0	17,0
26 – 35	40	35,7	52,7
36 – 45	47	42,0	94,6
46 – 55	3	2,7	97,3
MAS DE 55	3	2,7	100,0
Total	112	100,0	

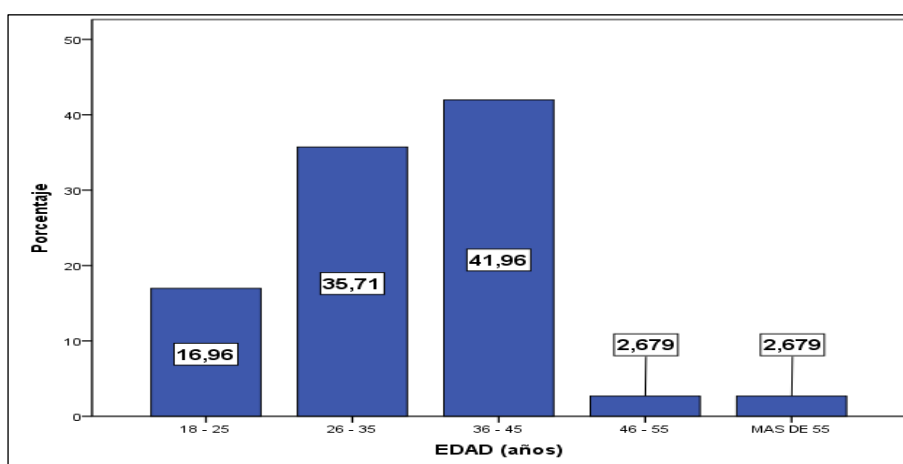


Figura 1. Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Edad.

En la Tabla 1 se observa que la gran mayoría de trabajadores se encuentra en un rango de edad entre 36 a 45 años y que representa el 42 %, y el 35,7 % se encuentra entre los 26 años a 35 años, el 17 % se encuentra en un rango de edad de 18 a 25 años, finalmente un 5,4 % tiene más de 46 años de edad.

Tabla 2

Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Sexo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Varón	94	83,9	83,9
Mujer	18	16,1	100,0
Total	112	100,0	

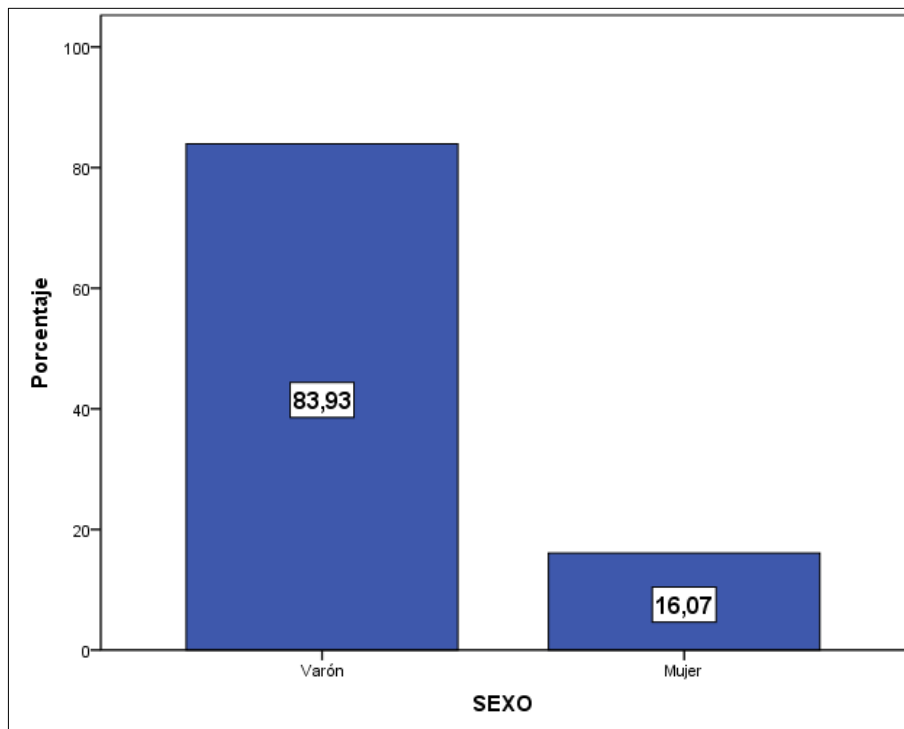


Figura 2. Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Sexo.

En la Tabla 2 se observa que el 83,9 % es de género masculino y el 16,1 % es de género femenino.

Tabla 3

Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Tiempo Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0 - 1	39	34,8	34,8
2 - 3	12	10,7	45,5
4 - 5	8	7,1	52,7
Más de 6	53	47,3	100,0
Total	112	100,0	

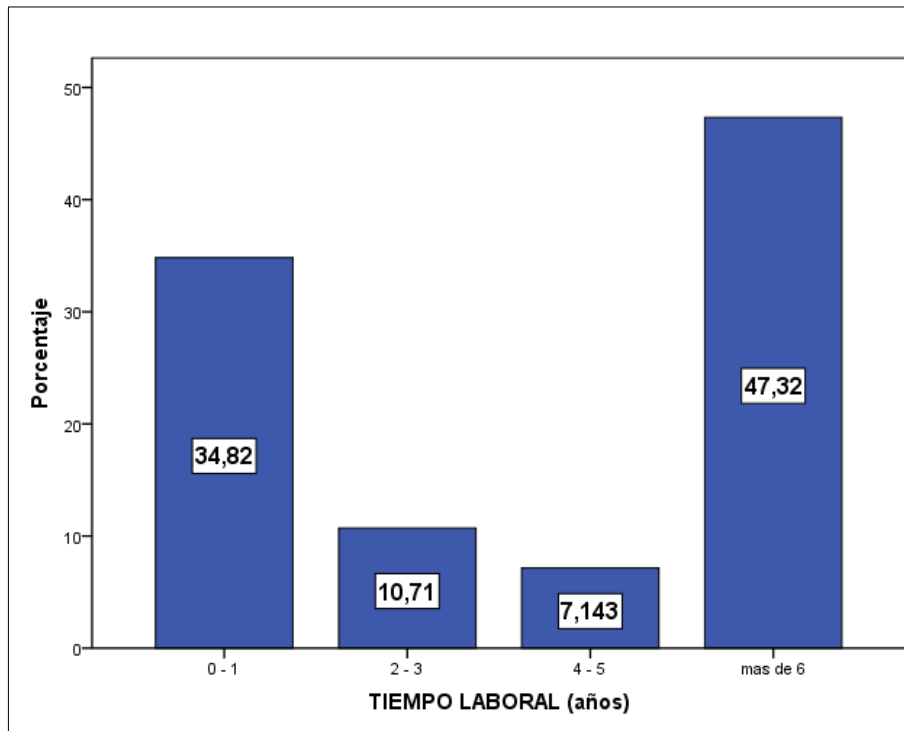


Figura 3. Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Tiempo Laboral.

En la Tabla 3 se observa que la gran mayoría de trabajadores se encuentra en un rango superior a los 6 años de tiempo laboral y que representa el 47,3% de trabajadores, el 34,8% se encuentra en un rango de menos de un año de tiempo laboral, el 10,7 % se encuentra en un rango de tiempo laboral de 2 a 3 años, y finalmente un 7,1 % de trabajadores tiene laborando en la empresa en un rango de tiempo laboral de 4 a 5 años.

Tabla 4

Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Nivel de Instrucción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Secundaria Completa	42	37,5	37,5
Universitaria Concluida	37	33,0	70,5
Técnico Profesional Concluido	23	20,5	91,1
Otros	10	8,9	100,0
Total	112	100,0	

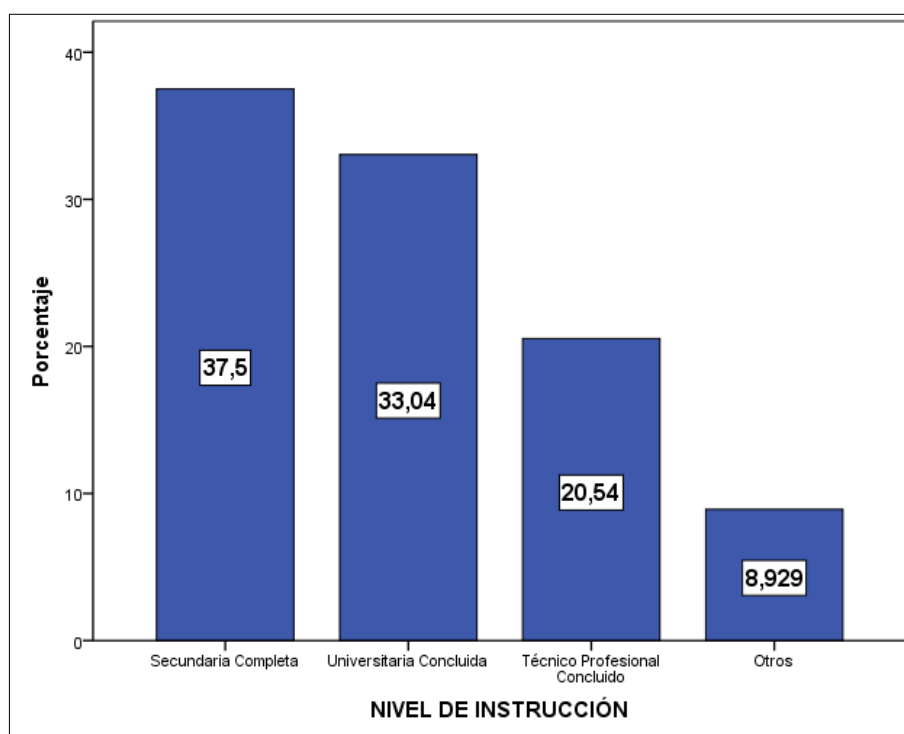


Figura 4. Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Nivel de Instrucción.

En la Tabla 4 se observa que el 37,5 % de los trabajadores tiene secundaria completa, el 33 % estudios universitarios concluidos, y el 20,5 % estudios técnico profesional.

Tabla 5

Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Grado Universitario

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bachiller	24	21,3	21,3
Título Profesional	55	48,9	70,2
Maestro	5	4,3	74,5
Otro	28	25,5	100,0
Total	112	100,0	

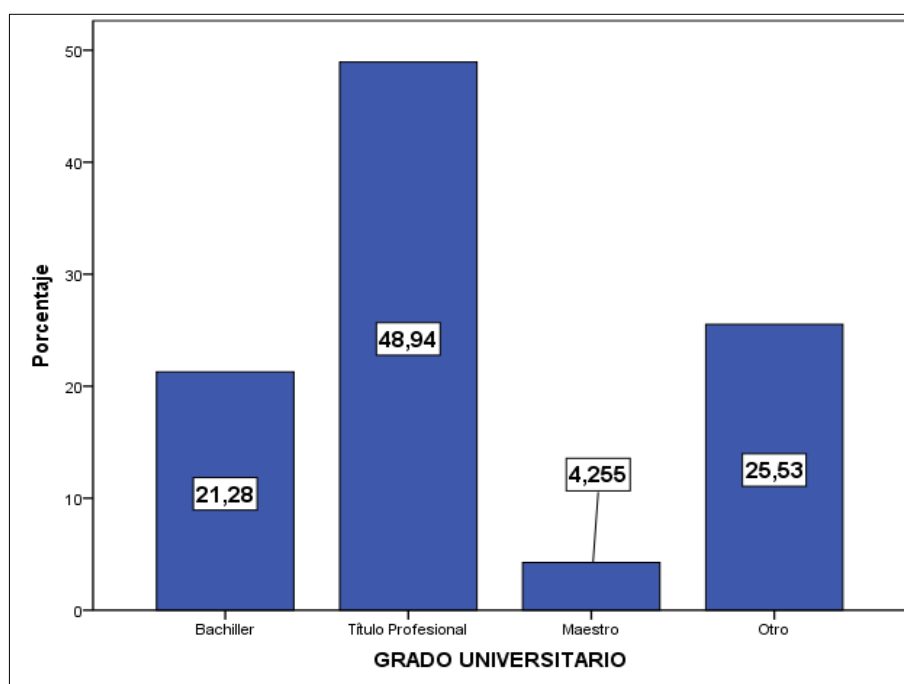


Figura 5. Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Grado Universitario.

Se observa en la Tabla 5 que el 48,9 % de los trabajadores tiene título profesional, el 21,3 % grado de bachiller y finalmente un 4,3 % tiene grado de maestro.

B. Tratamiento estadístico e interpretación de tablas sobre el trabajo en equipo y liderazgo

Tabla 6

Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Liderazgo del jefe o líder de equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sí Tiene	79	70,5	70,5
No Tiene	33	29,5	100,0
Total	112	100,0	

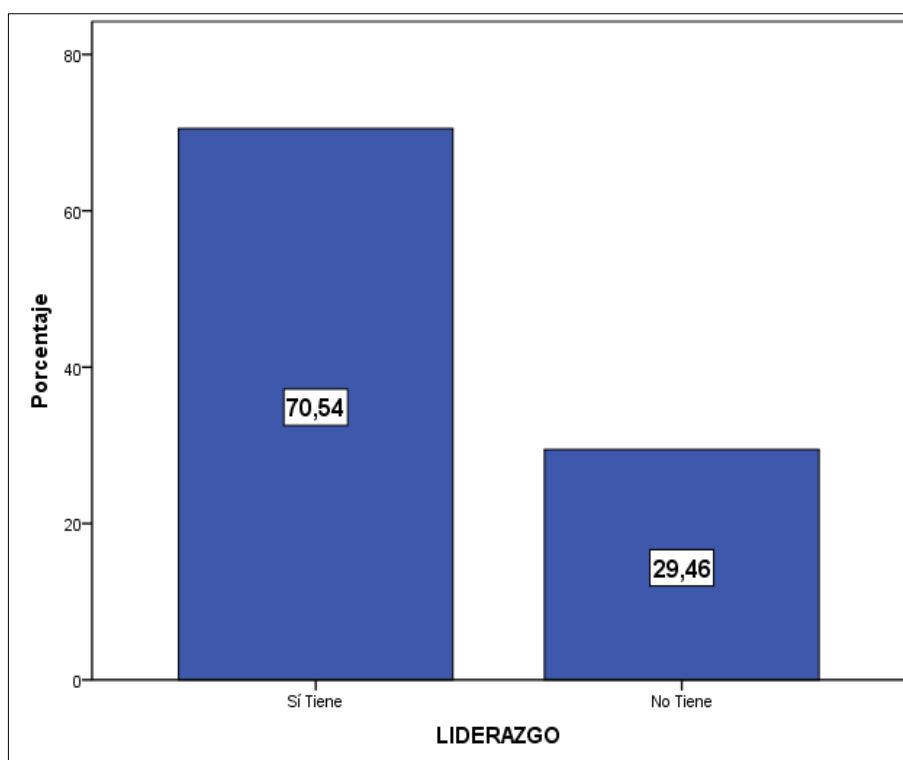


Figura 6. Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Liderazgo del jefe o líder de equipo.

En la Tabla 6 se observa que el 70,5 % de trabajadores manifiestan que el jefe o líder de equipo si tienen liderazgo y el 29,5 % de trabajadores manifiestan que el jefe o líder de equipo no tiene liderazgo.

Tabla 7

Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Metas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No Tiene Éxito	4	3,6	3,6
Poco Éxito	11	9,8	13,4
Éxito Moderado	59	52,7	66,1
Éxito Considerable	26	23,2	89,3
Alto Éxito	12	10,7	100,0
Total	112	100,0	

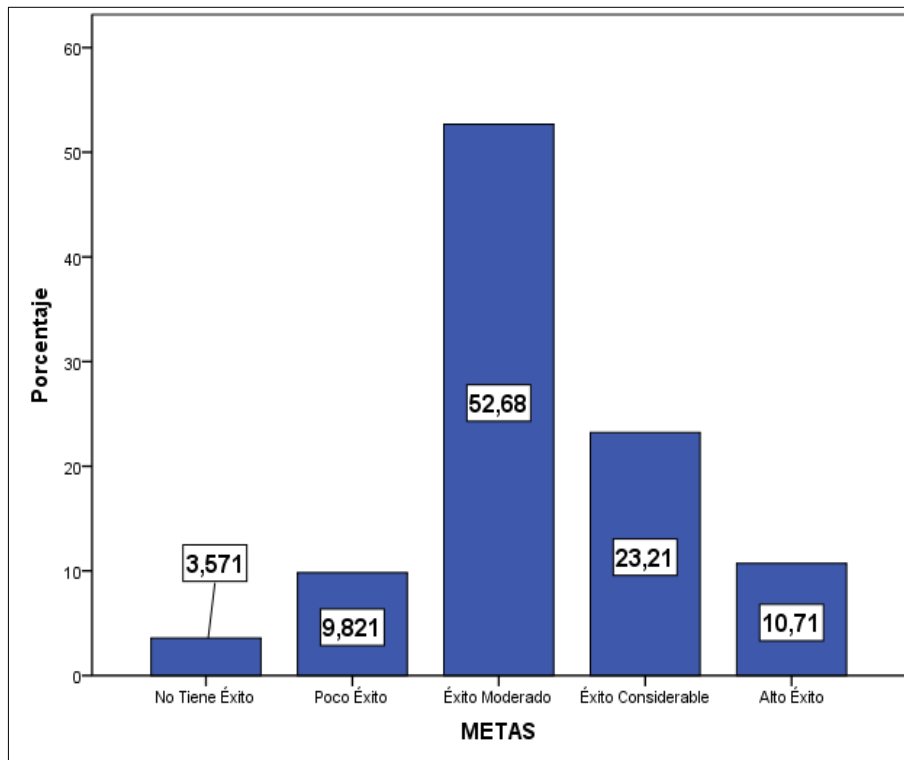


Figura 7. Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Metas.

En la Tabla 7 se observa que el 52,7 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene éxito moderado en sus metas, el 23,2 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene éxito considerable en sus metas, el 10,7 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene alto éxito en sus metas, el 9,8 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene poco éxito en sus metas, y finalmente un 3,6 % de trabajadores mencionó que el equipo no tiene éxito en sus metas.

Tabla 8

Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Administración del Desempeño de Equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No Tiene Éxito	4	3,6	3,6
Poco Éxito	6	5,4	8,9
Éxito Moderado	47	42,0	50,9
Éxito Considerable	46	41,1	92,0
Alto Éxito	9	8,0	100,0
Total	112	100,0	

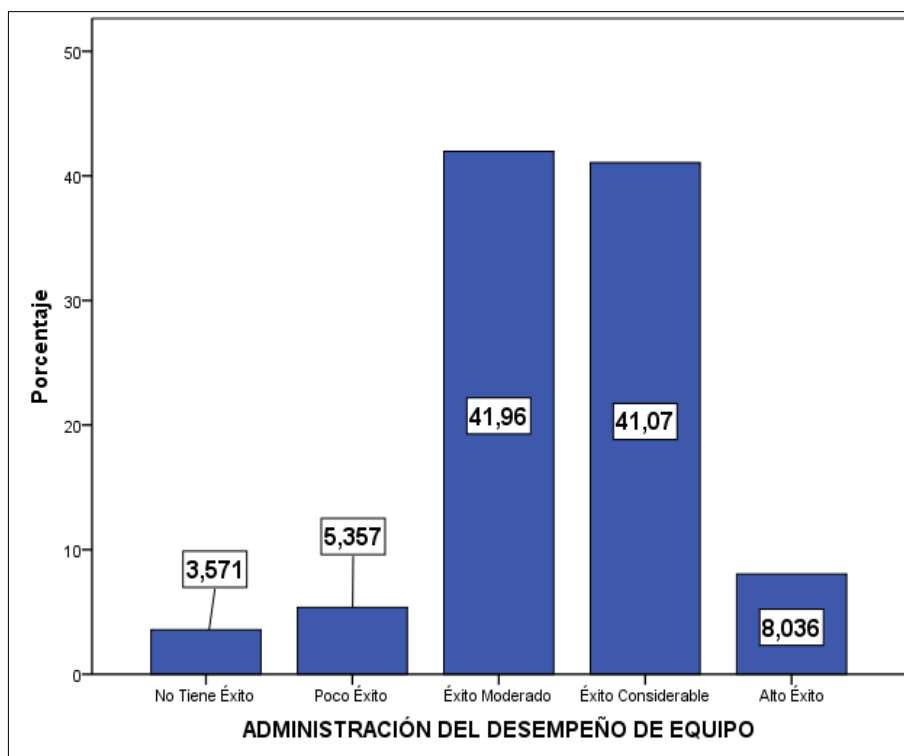


Figura 8. Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Administración del Desempeño de Equipo.

En la Tabla 8 se observa que el 42,0 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene éxito moderado respecto a la administración del desempeño de equipo, el 41,0 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene éxito considerable, el 8,0 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene alto éxito, el 5,4 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene poco éxito, y finalmente un 3,6 % de trabajadores mencionó que el equipo no tiene éxito respecto a la administración del desempeño de equipo.

Tabla 9

Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según lo básico del equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No Tiene Éxito	4	3,6	3,6
Poco Éxito	9	8,0	11,6
Éxito Moderado	47	42,0	53,6
Éxito Considerable	44	39,3	92,9
Alto Éxito	8	7,1	100,0
Total	112	100,0	

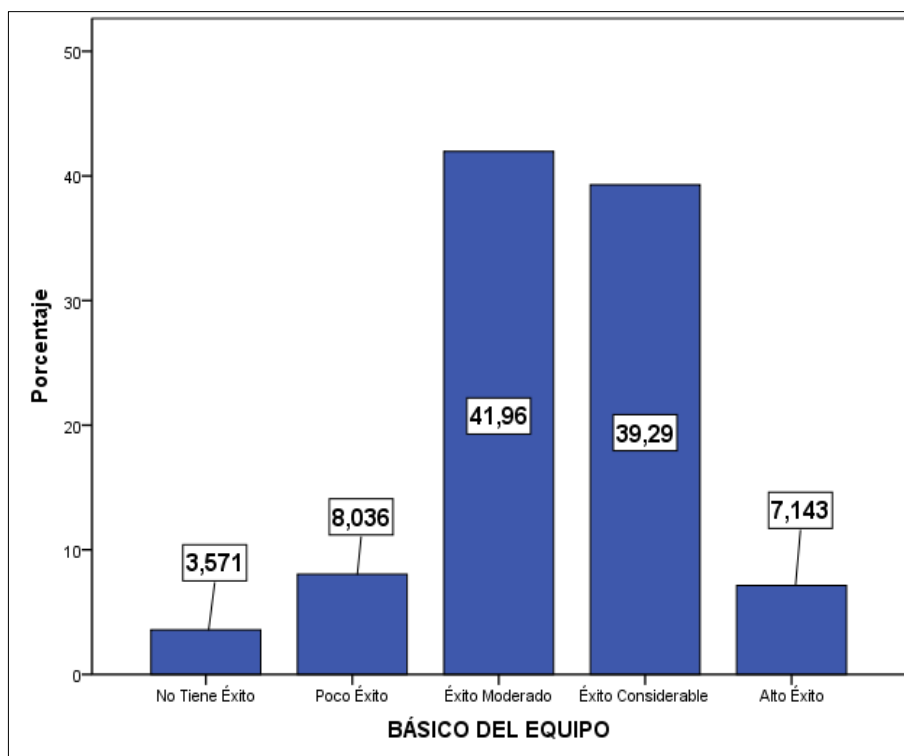


Figura 9. Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según lo básico del equipo.

En la Tabla 9 se observa que el 42,0 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene éxito moderado respecto al factor básico del equipo, el 39,3 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene éxito considerable, el 7,1 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene alto éxito, el 8,04 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene poco éxito, y finalmente un 3,6 % de trabajadores mencionó que el equipo no tiene éxito respecto al factor básico de equipo.

Tabla 10

Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Procesos del Equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No Tiene Éxito	2	1,8	1,8
Poco Éxito	5	4,5	6,3
Éxito Moderado	35	31,3	37,5
Éxito Considerable	54	48,2	85,7
Alto Éxito	16	14,3	100,0
Total	112	100,0	

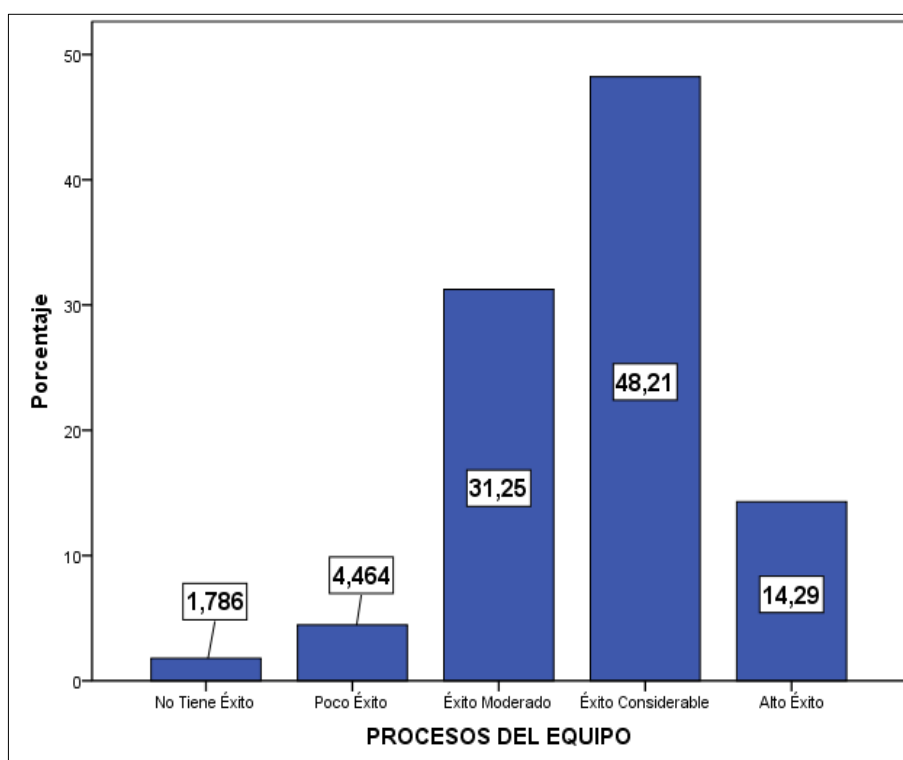


Figura 10. Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Procesos del Equipo.

En la Tabla 10 se observa que el 48,2 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene éxito considerable respecto al factor de procesos del equipo, el 31,3 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene éxito moderado, el 14,3 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene alto éxito, el 4,5 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene poco éxito, y finalmente un 1,8 % de trabajadores mencionó que el equipo no tiene éxito respecto al factor de procesos del equipo.

Tabla 11

Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según el Espíritu del Equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No Tiene Éxito	2	1,8	1,8
Poco Éxito	8	7,1	8,9
Éxito Moderado	37	33,0	42,0
Éxito Considerable	51	45,5	87,5
Alto Éxito	14	12,5	100,0
Total	112	100,0	

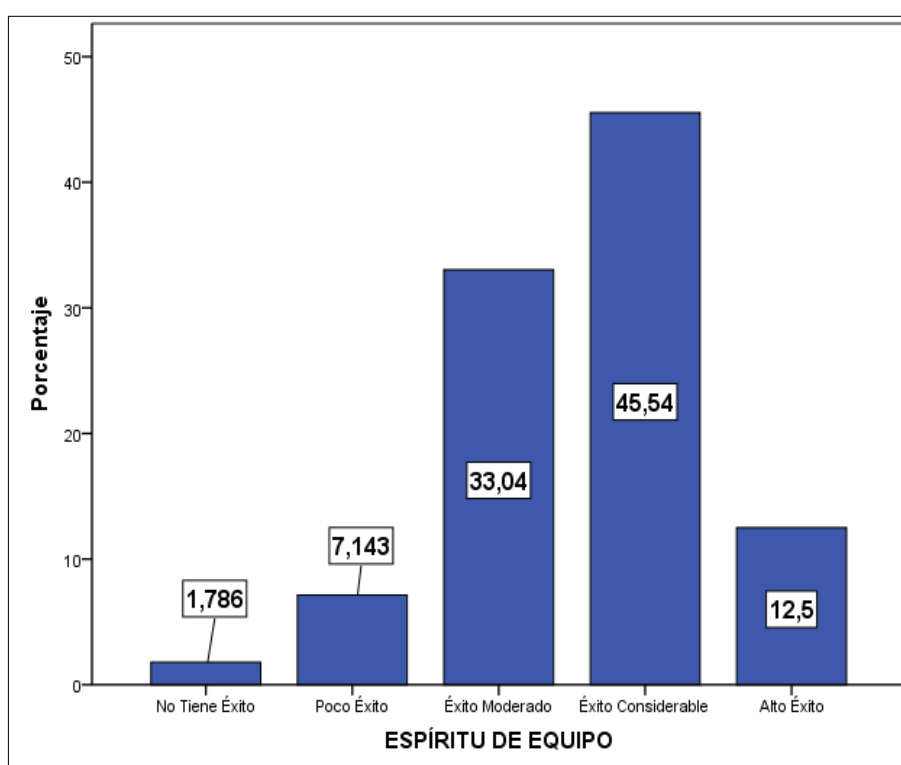


Figura 11. Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según el Espíritu del Equipo.

En la Tabla 11 se observa que el 45,5 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene éxito considerable respecto al factor de espíritu de equipo, el 33,0 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene éxito moderado, el 12,5 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene alto éxito, el 7,1 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene poco éxito, y finalmente un 1,8 % de trabajadores mencionó que el equipo no tiene éxito respecto al factor de espíritu de equipo.

Tabla 12

Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según los Resultados del Equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No Tiene Éxito	2	1,8	1,8
Poco Éxito	2	1,8	3,6
Éxito Moderado	45	40,2	43,8
Éxito Considerable	51	45,5	89,3
Alto Éxito	12	10,7	100,0
Total	112	100,0	

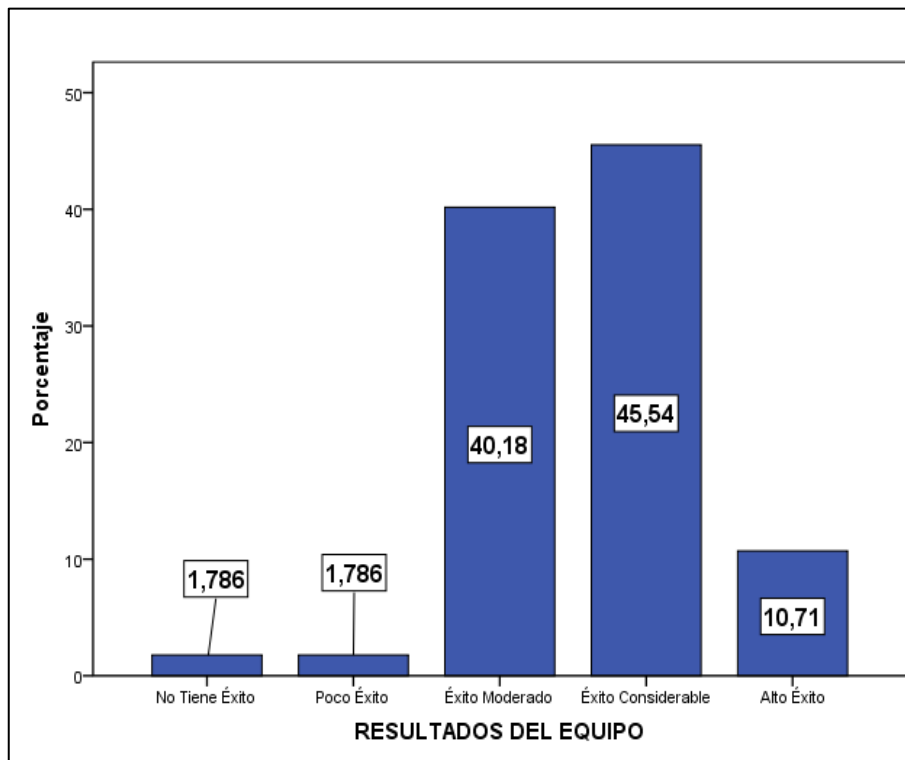


Figura 12. Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según los Resultados del Equipo.

En la Tabla 12 se observa que el 45,5 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene éxito considerable respecto al factor resultados del equipo, el 40,2 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene éxito moderado, el 10,7 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene alto éxito, el 1,8 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene poco éxito, y finalmente un 1,8 % de trabajadores mencionó que el equipo no tiene éxito respecto al factor resultados del equipo.

Tabla 13

Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Trabajo en Equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No Tiene Éxito	2	1,8	1,8
Poco Éxito	4	3,6	5,4
Éxito Moderado	43	38,4	43,8
Éxito Considerable	50	44,6	88,4
Alto Éxito	13	11,6	100,0
Total	112	100,0	

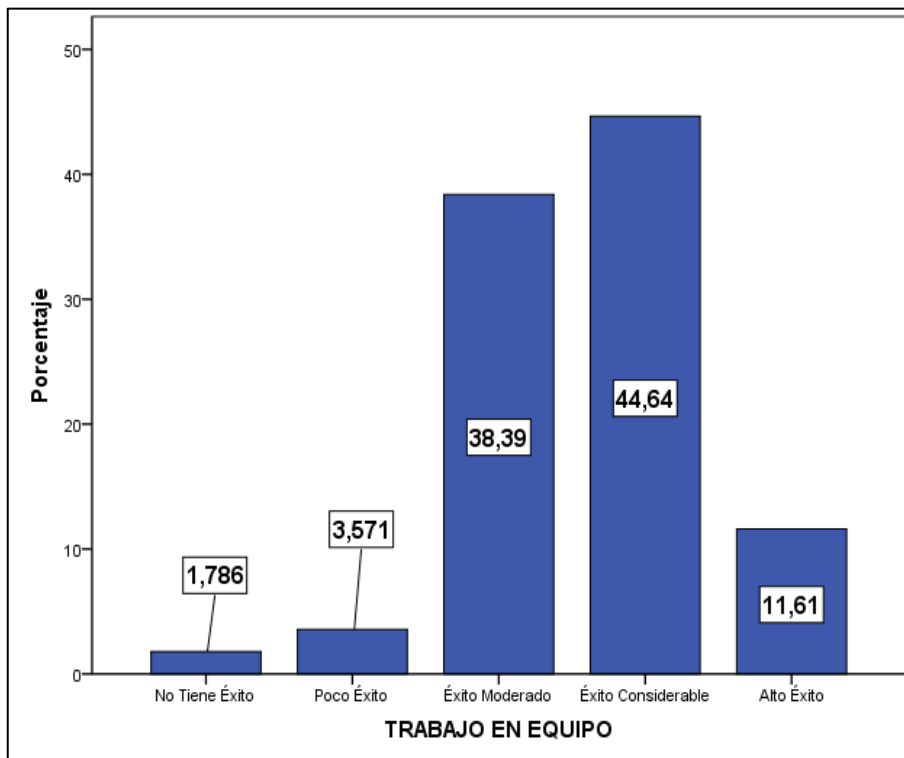


Figura 13. Trabajadores de Embotelladora San Miguel, según Trabajo en Equipo.

En la Tabla 13 se observa que el 44,6 % de trabajadores mencionó que se tiene éxito considerable respecto al trabajo en equipo, el 38,4 % de trabajadores mencionó que se tiene éxito moderado sobre el trabajo en equipo, el 11,6 % de trabajadores mencionó que se tiene alto éxito en el trabajo en equipo, el 3,6 % de trabajadores mencionó que se tiene poco éxito en el trabajo en equipo, y finalmente un 1,8 % de trabajadores mencionó que no se tiene éxito respecto al trabajo en equipo.

4.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis general:

“El trabajo en equipo se relaciona con el liderazgo en la Embotelladora San Miguel, provincia de Huaura, 2019.”

El trabajo en equipo está estadísticamente asociado al liderazgo, según la Prueba Rho de Spearman para la asociación de variables con escala ordinal, por ser la Significancia asintótica bilateral (Sig.= 0.000), está por debajo del nivel de error máximo permisible ($\alpha=0.05$) inclusive ($\alpha=0.01$) – relación muy significativa-, entonces hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula (Ho: El trabajo en equipo y el liderazgo son Independientes) y por tanto a un 99% de confianza podemos afirmar que, existe relación significativa entre el trabajo en equipo y el liderazgo. Aunque, es necesario especificar que dicha relación es inversamente moderada (R= - 0.683).

Tabla 14
Correlación entre el trabajo en equipo y el liderazgo
Correlaciones

		Liderazgo	Trabajo en equipo
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	1,000
	Liderazgo	Sig. (bilateral)	,000
		N	112
		Coeficiente de correlación	-,683**
	Trabajo en equipo	Sig. (bilateral)	,000
		N	112

Hipótesis específica 1:

“El Factor de las Metas se relaciona con el liderazgo en la Embotelladora San Miguel, provincia de Huaura, 2019.”

El Factor de las Metas está estadísticamente asociado al liderazgo, según la Prueba Rho de Spearman para la asociación de variables con escala ordinal, por ser la Significancia asintótica bilateral (Sig.= 0.000), está por debajo del nivel de error máximo permisible ($\alpha=0.05$) inclusive ($\alpha=0.01$) – relación muy significativa-, entonces hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula (Ho: El Factor de las Metas y el liderazgo son Independientes) y por tanto a un 99% de confianza podemos afirmar que, existe relación significativa entre El Factor de las Metas y el liderazgo. Aunque, es necesario especificar que dicha relación es inversamente moderada (R= - 0.544).

Tabla 15
Correlación entre el liderazgo y las metas
Correlaciones

		Liderazgo	Metas
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1,000
	Liderazgo	Sig. (bilateral)	-,544**
		N	,000
			112
	Metas	Coefficiente de correlación	-,544**
		Sig. (bilateral)	1,000
		,000	
		N	112
			112

Hipótesis específica 2

“El Factor de Administración del Desempeño de Equipo se relaciona con el liderazgo en la Embotelladora San Miguel, provincia de Huaura, 2019.”

El Factor de Administración del Desempeño de Equipo está estadísticamente asociado al liderazgo, según la Prueba Rho de Spearman para la asociación de variables con escala ordinal, por ser la Significancia asintótica bilateral (Sig.= 0.000), está por debajo del nivel de error máximo permisible ($\alpha=0.05$) inclusive ($\alpha=0.01$) – relación muy significativa-, entonces hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula (Ho: El Factor de Administración del Desempeño de Equipo y el liderazgo son Independientes) y por tanto a un 99% de confianza podemos afirmar que, existe relación significativa entre el Factor de Administración del Desempeño de Equipo y el liderazgo. Aunque, es necesario especificar que dicha relación es inversamente moderada ($R= - 0.480$).

Tabla 16

Correlación entre el liderazgo y la administración del desempeño de equipo
Correlaciones

			Liderazgo	Administración del desempeño de equipo
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1,000	-,480**
	Liderazgo	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	112	112
	Administración del desempeño de equipo	Coefficiente de correlación	-,480**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	112	112

Hipótesis específica 3

“El Factor Básico del Equipo se relaciona con el liderazgo en la Embotelladora San Miguel, provincia de Huaura, 2019.”

El Factor Básico del Equipo está estadísticamente asociado al liderazgo, según la Prueba Rho de Spearman para la asociación de variables con escala ordinal, por ser la Significancia asintótica bilateral (Sig.= 0.000), está por debajo del nivel de error máximo permisible ($\alpha=0.05$) inclusive ($\alpha=0.01$) – relación muy significativa-, entonces hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula (Ho: El Factor Básico del Equipo y el liderazgo son Independientes) y por tanto a un 99% de confianza podemos afirmar que, existe relación significativa entre el Factor Básico del Equipo y el liderazgo. Aunque, es necesario especificar que dicha relación es inversamente moderada (R= - 0.655).

Tabla 17
Correlación entre el liderazgo y lo básico del equipo
Correlaciones

		Liderazgo	Básico del equipo
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1,000
	Liderazgo	Sig. (bilateral)	-,655**
		N	,000
			112
	Básico del equipo	Coefficiente de correlación	-,655**
		Sig. (bilateral)	1,000
	N	,000	
		112	

Hipótesis específica 4

“El Factor de los Procesos de Equipo se relaciona con el liderazgo en la Embotelladora San Miguel, provincia de Huaura, 2019.”

El Factor de los Procesos de Equipo está estadísticamente asociado al liderazgo, según la Prueba Rho de Spearman para la asociación de variables con escala ordinal, por ser la Significancia asintótica bilateral (Sig.= 0.000), está por debajo del nivel de error máximo permisible ($\alpha=0.05$) inclusive ($\alpha=0.01$) – relación muy significativa-, entonces hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula (Ho: El Factor de los Procesos de Equipo y el liderazgo son Independientes) y por tanto a un 99% de confianza podemos afirmar que, existe relación significativa entre el Factor de los Procesos de Equipo y el liderazgo. Aunque, es necesario especificar que dicha relación es inversamente alta (R= - 0.719).

Tabla 18
Correlación entre el liderazgo y el proceso del equipo
Correlaciones

		Liderazgo	Procesos del equipo
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	1,000
	Liderazgo	Sig. (bilateral)	-,719**
		N	,000
			112
	Procesos del equipo	Coeficiente de correlación	-,719**
		Sig. (bilateral)	1,000
		,000	
	N	112	

Hipótesis específica 5

“El Factor del Espíritu de Equipo se relaciona con el liderazgo en la Embotelladora San Miguel, provincia de Huaura, 2019”

El Factor del Espíritu de Equipo está estadísticamente asociado al liderazgo, según la Prueba Rho de Spearman para la asociación de variables con escala ordinal, por ser la Significancia asintótica bilateral (Sig.= 0.000), está por debajo del nivel de error máximo permisible ($\alpha=0.05$) inclusive ($\alpha=0.01$) – relación muy significativa-, entonces hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula (Ho: El Factor del Espíritu de Equipo y el liderazgo son Independientes) y por tanto a un 99% de confianza podemos afirmar que, existe relación significativa entre el Factor del Espíritu de Equipo y el liderazgo. Aunque, es necesario especificar que dicha relación es inversamente moderada (R= - 0.668).

Tabla 19
Correlación entre el liderazgo y el espíritu del equipo
Correlaciones

			Liderazgo	Espíritu de equipo
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	-,668**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	112	112
	Espíritu de equipo	Coefficiente de correlación	-,668**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	112	112

Hipótesis específica 6

“El Factor de los Resultados del Equipo se relaciona con el liderazgo en la Embotelladora San Miguel, provincia de Huaura, 2019.”

El Factor de los Resultados del Equipo está estadísticamente asociado al liderazgo, según la Prueba Rho de Spearman para la asociación de variables con escala ordinal, por ser la Significancia asintótica bilateral (Sig.= 0.000), está por debajo del nivel de error máximo permisible ($\alpha=0.05$) inclusive ($\alpha=0.01$) – relación muy significativa-, entonces hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula (Ho: El Factor de los Resultados del Equipo y el liderazgo son Independientes) y por tanto a un 99% de confianza podemos afirmar que, existe relación significativa entre el Factor de los Resultados del Equipo y el liderazgo. Aunque, es necesario especificar que dicha relación es inversamente moderada ($R= -0.677$).

Tabla 20

Correlación entre el liderazgo y los resultados del equipo
Correlaciones

			Liderazgo	Resultados del equipo
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	-,677**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	112	112
	Resultados del equipo	Coefficiente de correlación	-,677**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	112	112

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

En las últimas décadas se ha despertado un interés por el análisis y la puesta en práctica de la labor en equipo en cualquier organización. Esto debido, porque el trabajo en equipo está caracterizado por la actitud participativa de sus integrantes, donde el aporte de sus esfuerzos permite lograr objetivos comunes.

Asimismo, el liderazgo de los jefes o líderes de equipo también es importante en las organizaciones, porque el liderazgo conlleva a que los integrantes del equipo asuman compromiso con su organización para el logro de metas.

Los resultados de la investigación permiten conocer que el 52,7 % de trabajadores de la Embotelladora San Miguel mencionó que el equipo tiene éxito moderado en sus metas, el 9,8 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene poco éxito en sus metas, y finalmente un 3,6 % no tiene éxito en sus metas. Estos dos últimos datos cuantitativos reflejan que algunos miembros del equipo no entendieron las metas y por lo tanto no tenían compromiso con las mismas. Estos resultados tienen coincidencias con los de Lucas (2012) que en su investigación “El trabajo en equipo: un estudio de caso en la Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital General Universitario Rafael Méndez de Lorca” señala que el personal que lleva la responsabilidad de tener diversos roles como también tienen intereses en las expectativas y pensamientos diferentes en relación al modo de ejecutar el trabajo en equipo, afectando así al logro de metas, situación que está debiéndose a la falta de liderazgo de los jefes o líderes de equipo y que estaría demostrándose según la Prueba Rho de Spearman que “El Factor de las Metas se relaciona con el liderazgo en la Embotelladora San Miguel” por ser la significancia asintótica bilateral (Sig.= 0.000) y una relación inversa moderada muy significativa ($R = -0.544$).

De la misma manera, los resultados de la Administración del desempeño de equipo señalan que el 42,0 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene éxito moderado, el 5,4 % mencionó que el equipo tiene poco éxito, y finalmente un 3,6 % de trabajadores mencionó que el equipo no tiene éxito. Esto refleja que algunos miembros del equipo no tenían definido sus roles y que no todos los miembros del equipo cumplían con la parte del trabajo que les correspondía. Estos aspectos son coincidentes con los de Lucas (2012) que señalan la diferencia de roles, ya sea en actividades conjuntas a desarrollar como en actividades específicas, donde se presentan ideas diferentes para implementar el trabajo en equipo, situación que se está produciendo por la falta de liderazgo de los jefes o líderes de equipo y que estaría demostrándose según la Prueba Rho de Spearman que “El Factor de Administración del Desempeño de Equipo se relaciona con el liderazgo en la Embotelladora San Miguel” por ser la significancia asintótica bilateral (Sig.= 0.000) y una relación inversa moderada muy significativa (R= - 0.480).

Respecto al Factor Básico del Equipo, el 42,0 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene éxito moderado, el 8,04 % mencionó que el equipo tiene poco éxito, y finalmente un 3,6 % de trabajadores mencionó que el equipo no tiene éxito. Esto debido a que los integrantes del equipo no poseían los niveles de competencia requeridos para lograr sus metas y además no tenía suficiente cantidad de miembros para manejar las tareas asignadas, situación que está relacionada a la capacidad del líder al no tomar decisiones acertadas para disponer o requerir a quién corresponda el número de trabajadores necesarios para cumplir con las tareas asignadas. Al respecto Torrelles, Coiduras, Isus, París & Cela (2011) publicaron el artículo científico titulado “Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización” donde señalan que la complejidad laboral y la innovación requieren diversas habilidades, niveles de conocimientos, respuestas rápidas y adaptabilidad Ros (2006) en la tesis doctoral titulada “Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos” concluyó que los líderes se proponen la falta de dar más independencia y cargos a estos grupos, y que da un rendimiento superior, sin embargo, no se puede encontrar un rendimiento superior sino se asigna más integrantes al equipo, situación que se está produciendo por la falta de liderazgo del jefe o líder de equipo. Estos hechos coinciden con los resultados conseguidos en este estudio, demostrándose asociatividad o relación, donde la Prueba Rho de Spearman permite demostrar que “El Factor Básico del Equipo se relaciona con el liderazgo en la Embotelladora San Miguel” por

ser la significancia asintótica bilateral (Sig.= 0.000) y una relación inversa moderada muy significativa (R= - 0.655).

Los resultados obtenidos en el Factor de los Procesos del Equipo, permite conocer que el 31,3 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene éxito moderado, el 4,5 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene poco éxito, y finalmente un 1,8 % de trabajadores mencionó que el equipo no tiene éxito. Dichos resultados tienen similitud a los hechos equipo no son capaces de comunicar, escuchar y proporcionar retroalimentación constructiva ni cooperan para poder terminar el trabajo. Dichos resultados tienen similitud a los hechos por Ros (2006) que concluye que los líderes logran que los individuos de los equipos laboren de una manera más unida y con sentido. Esto permite aseverar la existencia de una relación entre las variables de estudio ya que la Prueba Rho de Spearman permite demostrar que “El Factor de los Procesos del Equipo se relaciona con el liderazgo en la Embotelladora San Miguel” por ser la significancia asintótica bilateral (Sig.= 0.000) y una relación inversa moderada muy significativa (R= - 0.719).

En el estudio del Factor del Espíritu de Equipo, se encontró que el 7,1 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene poco éxito, y finalmente un 1,8 % de trabajadores mencionó que el equipo no tiene éxito. Estos resultados se deben a que los miembros del equipo no tenían fiabilidad que el equipo llegue a tener un rendimiento óptimo, así también, los integrantes del equipo no sentían mucho entusiasmo. Al respecto García (2000) en la tesis de postgrado titulada “Formación de equipos de trabajo” señaló que un equipo de trabajo para alcanzar un mayor desempeño debe participar al menos un líder que permita direccionar los esfuerzos de sus seguidores, situación que está demostrando la falta de liderazgo del jefe o líder de equipo y que estaría demostrándose asociatividad o relación, con la Prueba Rho de Spearman y que permite demostrar que “El Factor Espíritu del Equipo se relaciona con el liderazgo en la Embotelladora San Miguel” por ser la significancia asintótica bilateral (Sig.= 0.000) y una relación inversa moderada muy significativa (R= - 0.668).

Referente al Factor de los Resultados del Equipo, el 40,2 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene éxito considerable y otro 40,2 % mencionó que el equipo tiene éxito moderado, y el 10,7 % de trabajadores mencionó que el equipo tiene alto éxito. A comparación de resultados anteriores en las otras dimensiones, se observa que los trabajadores a nivel de equipo obtuvieron resultados mensurables, al existir medidas objetivas y cuantificables. Al respecto, se aprecia que el liderazgo del jefe o líder de equipo en la Embotelladora San Miguel incide en que el trabajo en equipo esté direccionado a la

obtención de resultados. Estos aspectos son coincidentes con los obtenidos por Ros (2006) y García (2000) donde se señala que la participación de las personas en un trabajo en equipo permite a la empresa un rendimiento mayor y el logro de los objetivos, situación que está demostrando una relación entre las variables de estudio, donde la Prueba Rho de Spearman permite demostrar que “El Factor de los Resultados del Equipo se relaciona con el liderazgo en la Embotelladora San Miguel” por ser la significancia asintótica bilateral (Sig.= 0.000) y una relación inversa moderada muy significativa ($R = -0.677$).

Finalmente, los resultados señalan que el 70,5 % de trabajadores de la Embotelladora San Miguel manifiestan que el jefe o líder de equipo si tienen liderazgo y que el 44,6 % de trabajadores mencionó que se tiene éxito considerable respecto al trabajo en equipo, el 38,4 % mencionó que se tiene éxito moderado y el 11,6 % de trabajadores mencionó que se tiene alto éxito. Estos resultados son coherentes con los estudios de (Ros, 2006) donde señala que el comportamiento de las personas apunta a adoptar una dinámica grupal con el objetivo de lograr los blancos conjuntos, donde los miembros del equipo trabajan de manera más cohesionada y coherente, y que da un rendimiento superior. Así también, García (2000) en la tesis de postgrado titulada “Formación de equipos de trabajo” señala que la concepción de equipos de trabajo es un elemento esencial para optimizar la calidad y para lograr rendimiento en la organización. Además, señala que cada empresa que ha alcanzado convertirse a los estándares mundiales; han coordinado en equipos donde además se concluye que para la integración de un buen equipo de trabajo es necesario el liderazgo, determinando que la participación de un líder es necesario para direccionar los esfuerzos. Es así que las conclusiones de Lucas (2012) que señala el interés por la práctica del trabajo en equipo, y los estudios de Ros (2006) y García (2000) que señalan que un equipo de trabajo para alcanzar un mayor desempeño debe participar al menos un líder que permita direccionar los esfuerzos de sus seguidores en el equipo de trabajo. Estas afirmaciones, de la misma manera son coherentes con las conclusiones obtenidas en la presente investigación y que a su vez son demostradas con la Prueba Rho de Spearman para la asociación de variables con escala ordinal, donde “El trabajo en equipo se relaciona con el liderazgo en la Embotelladora San Miguel” al ser la significancia asintótica bilateral (Sig.= 0.000) y una relación inversa moderada muy significativa ($R = -0.683$).

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Al finalizar con los análisis respectivos de los resultados estadísticos se llegaron a las siguientes conclusiones.

1. El trabajo en equipo está estadísticamente asociado al liderazgo, según la Prueba Rho de Spearman para la asociación de variables con escala ordinal, encontrando una relación muy significativa, y por tanto a un 99% de confianza se puede afirmar que, existe relación significativa entre el trabajo en equipo y el liderazgo en la Embotelladora San Miguel.
2. El Factor de las Metas está estadísticamente asociado al liderazgo, encontrando una relación muy significativa, y por tanto a un 99% de confianza se puede afirmar que, existe relación significativa entre El Factor de las Metas y el liderazgo.
3. El Factor de Administración del Desempeño de Equipo está estadísticamente asociado al liderazgo, según la Prueba Rho de Spearman para la asociación de variables con escala ordinal, y por tanto a un 99% de confianza se puede afirmar que, existe relación significativa entre el Factor de Administración del Desempeño de Equipo y el liderazgo.
4. El Factor Básico del Equipo está estadísticamente asociado al liderazgo, según la Prueba Rho de Spearman para la asociación de variables con escala ordinal, por ser la Significancia asintótica bilateral (Sig.= 0.000), demostrando relación muy significativa, entonces hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula y por tanto a un 99% de confianza se puede afirmar que, existe relación significativa entre el Factor Básico del Equipo y el liderazgo.

5. El Factor de los Procesos de Equipo está estadísticamente asociado al liderazgo, existiendo una relación muy significativa, entonces hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula y a un 99% de confianza se puede afirmar que, existe relación significativa entre el Factor de los Procesos de Equipo y el liderazgo.
6. El Factor del Espíritu de Equipo está estadísticamente asociado al liderazgo, según la Prueba Rho de Spearman existiendo una relación muy significativa, entonces hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula y por tanto a un 99% de confianza se puede afirmar que, existe relación significativa entre el Factor del Espíritu de Equipo y el liderazgo.
7. El Factor de los Resultados del Equipo está estadísticamente asociado al liderazgo, existiendo una relación muy significativa, entonces hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula y por tanto a un 99% de confianza se puede afirmar que, existe relación significativa entre el Factor de los Resultados del Equipo y el liderazgo.

6.2 Recomendaciones

1. Es pertinente lograr que los miembros del equipo entiendan los objetivos, los roles del equipo a desempeñar, que los integrantes del equipo tengan las competencias requeridas, y que los procesos deban ser conocidos por todos los integrantes del equipo y además se debe buscar afianzar el espíritu de equipo sostenido por las personas que deban desempeñar el papel de liderazgo.
2. Asegurar a través de capacitaciones la importancia del compromiso con las metas del equipo.
3. Buscar desafíos para los integrantes del equipo, generar expectativas en ellos y buscar que la carga laboral sea compartida en cantidades más o menos iguales.
4. Asegurar la participación suficiente de integrantes del equipo para así conseguir el cumplimiento de las tareas.
5. Delegar funciones y responsabilidad para resolver problemas y tomar decisiones, buscar que los integrantes del equipo siempre estén dispuestos a brindar información y conseguir una retroalimentación constructiva.

6. Fortalecer la confianza entre los integrantes del equipo, buscar mantener en alto la moral del equipo y además del entusiasmo.
7. Establecer medidas objetivas y cuantificables para reforzar sus expectativas y satisfacer las necesidades personales de sus miembros y así evitar la frustración entre los integrantes de los equipos de la Embotelladora San Miguel.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes bibliográficas

- Alcover de la Hera, C., Martínez, D., Rodríguez, F., & Domínguez, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Aravaca (Madrid): McGraw-Hill - Interamericana de España, D.L. .
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8 ed.). México: Mc Graw Hill .
- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para la organizaciones XXI* (2 ed.). Bogotá, Colombia: Pearson .
- Borrell, F. (2004). *Cómo trabajar en equipo: y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros*. Barcelona: Gestión 2000.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en la organizaciones*. (2 ed.). México : Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8 ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Daft, R., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración* (6 ed.). México: Cengage Learning.
- Gil , F. (1994). *Grupos en las organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones* (4 ed.). México, D.F., México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hartzler, M., & Henry, J. (1999). *Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo: cómo preparar equipos de trabajo eficaces*. Oxford: Oxford University Press.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.
- Infante, E. (2008). *Elementos estructurales de los grupos*. En Marín Sánchez, M. y Garrido Torres, M. A. (Coords). *El grupo desde la perspectiva psicosocial: conceptos básicos*. Madrid: Pirámide, D.L. .
- Katzenbach, J., & Smith, D. (2000). *La disciplina de los equipos*. En Katzenbach, J.R. (Ed.). *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*. Barcelona: Granica.

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Un perspectiva global y empresarial* (14 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Lussier, R., & Achua, C. (2004). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4 ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Mochón, F., Mochón, M., & Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias en Casos Latinoamericanos*. México D.F.: Alfaomega.
- Newstrom, N. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13 ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (14 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17 ed.). México: Pearson.
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración* (2 ed.). México: Limusa.
- Stewart, G., Manz, C., & Sims, H. (2003). *Trabajo en equipo y dinámica de grupos*. México: Limusa Wiley.
- Stumpf, S., Thomas, A., & Scholl, W. (2003). *Modelos de trabajo en equipo efectivo: una síntesis*. EEUU: Hogrefe.
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., París, G., & Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Revista Profesorado*, 15(3), 329 – 344.
- Worlsinger, A. (2017). *Trabajo en equipo: por qué los equipos no siempre funcionan*.

7.2 Fuentes electrónicas

- Basurto, L. (2017). *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en la empresa Scharff Logística Integrada S.A. - 2016*. Tesis, Universidad César Vallejo, Perú. Recuperado el 14 de marzo de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8518/Basurto_DLC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Aguilar, M., García, J., & Calvo, A. (2004). Valores hacia el trabajo del personal de enfermería. Un análisis descriptivo. *Index de Enfermería*, 13, 44-45. Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962004000100002&lng=es
- García, M. (2000). *Formación de equipos de trabajo*. Tesis de postgrado, Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Recuperado el 2014 de junio de 07, de <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020130091.PDF>
- Lucas, C. (2012). *El trabajo en equipo: un estudio de caso en la Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital General Universitario Rafael Méndez de Lorca*. Tesis doctoral, Universidad de Murcia, España. Recuperado el 13 de junio de 2014, de <http://digitum.um.es/jspui/bitstream/10201/29618/1/Concpci%20Lucas%20Garc%20Ada-%20Tesis%20Doctoral.pdf>
- Ros, J. (2006). *Análisis de roles en trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona. Recuperado el 20 de 03 de 2014, de http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0307107154817//jarg1de1.pdf
- Vizcarra, A. (2017). *Liderazgo y trabajo en equipo en colaboradores de la empresa Tcontacto SAC. Lima. 2016*. Tesis, Universidad César Vallejo, Perú. Recuperado el 14 de marzo de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/22040/Vizcarra_QAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

CUESTIONARIO DE TRABAJO EN EQUIPO

El presente cuestionario tiene como propósito realizar un estudio de investigación con fines académicos respecto al Trabajo en Equipo. Se agradece anticipadamente su atención para responder a los enunciados.

I. Datos Generales:

Marque con una X según corresponda:

a. Edad

Entre 18 y 25 años	
Entre 26 y 35 años	
Entre 36 y 45 años	
Entre 46 y 55 años	
Menos de 55 años	

b. Sexo

Masculino	
Femenino	

c. ¿En qué área o departamento o sección u oficina trabaja?

d. ¿Cuántos años viene trabajando en esta área o departamento?

Entre 1 mes a 1 año	
Entre 2 años a 3 años	
Entre 4 años a 5 años	
Entre 6 años a más años	

e. ¿Cuál es el nivel de instrucción más alto alcanzado?

Secundaria concluida	
Universitario concluido	
Técnico profesional concluido	
Otros:	

f. ¿Cuál es el grado o título profesional más alto alcanzado?

Grado de Bachiller	
Título Profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Otro :	

g. De tener una profesión ¿Cuál es esta?

II. Instrucciones:

Evalúe cada uno de los enunciados en cada uno de los factores que constituyen este instrumento. Utilice la siguiente escala de 1 a 5 para asignar un valor a cada uno de ellos. Anote un valor junto a cada uno de los enunciados ¿Cuánto éxito considera que tuvo el equipo en cada uno de los factores?

1 = No tuvo éxito (muy por debajo de las expectativas)

2 = Tuvo poco éxito (pero estuvo por debajo de las expectativas)

3 = Tuvo éxito moderado (cumplió con las expectativas)

4 = Tuvo un grado considerable de éxito (rebasó las expectativas)

5 = Tuvo un grado muy alto de éxito (rebasó por mucho las expectativas)

TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
I. FACTOR DE LAS METAS	
1. Los miembros del equipo entendieron las metas y la envergadura del equipo.	
2. Los miembros del equipo estaban comprometidos con las metas del equipo y tomaron posesión de ellas.	
II. FACTOR DE ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO DE EQUIPO	
3. Los roles individuales, las responsabilidades, las metas y expectativas del desempeño eran específicos, desafiantes para los miembros del equipo y todos los aceptaron.	
4. Las metas del equipo y las expectativas del desempeño eran específicas, desafiantes para los miembros del equipo y todos las aceptaron.	
5. La carga de trabajo del equipo era compartida por todos los miembros del equipo en cantidades más o menos iguales.	
6. Todos los miembros del equipo cumplieron con la parte del trabajo que les correspondía.	
7. Ningún miembro del equipo dependía de otros miembros para cumplir con su trabajo.	
8. Casi todos los miembros de mi equipo contribuían de manera equitativa con el trabajo.	
III. FACTOR BÁSICO DEL EQUIPO	
9. Mi equipo tenía suficiente cantidad de miembros para manejar las tareas asignadas (es decir, era tan pequeño como para cumplir y comunicarse con frecuencia y facilidad, pero no era demasiado pequeño para cumplir con el trabajo requerido).	
10. Todo el equipo poseía los niveles de competencia requeridos para lograr sus metas.	
11. Los miembros del equipo contaban con las competencias complementarias requeridas para lograr las metas del equipo.	
IV. FACTOR DE LOS PROCESOS DEL EQUIPO	
12. Mi equipo pudo resolver problemas y tomar decisiones.	
13. Mi equipo pudo fomentar los conflictos deseables en su interior, pero también desalentar los indeseables.	

14. Los miembros del equipo fueron capaces de comunicar, escuchar y proporcionar retroalimentación constructiva.	
15. Las juntas del equipo se llevaban a cabo con efectividad.	
16. Los miembros de mi equipo estaban siempre dispuestos a compartir información sobre nuestro trabajo con otros miembros del equipo.	
17. Los miembros de mi equipo cooperaron para poder terminar el trabajo.	
18. El hecho de estar en mi equipo me brindó la ocasión de trabajar en un equipo y de brindar apoyo a otros miembros del mismo.	
19. Mi equipo incrementó mis oportunidades para tener una interacción social positiva.	
20. Los miembros de mi equipo se ayudaban unos a otros cuando era necesario.	
V. FACTOR DEL ESPÍRITU DE EQUIPO	
21. Los miembros de mi equipo tenían gran confianza en que el equipo podría tener un desempeño efectivo.	
22. Mi equipo desempeñó las tareas que le fueron asignadas y las completó.	
23. En mi equipo se sentía mucho entusiasmo.	
24. Mi equipo tenía alta la moral.	
25. El equipo estableció normas (es decir, expectativas sobre el comportamiento de cada uno de sus miembros) que contribuyeron al funcionamiento y desempeño efectivos.	
26. Los miembros invirtieron mucha energía para bien del equipo.	
VI. FACTOR DE LOS RESULTADOS DEL EQUIPO	
27. El equipo obtuvo resultados mensurables (si existían medidas objetivas y cuantificables).	
28. El producto o el servicio que entregó o la tarea que realizó el equipo cumplió o rebasó las expectativas de las personas que lo recibieron.	
29. Mi equipo desarrolló su trabajo de tal modo que mantuvo o reforzó su capacidad para trabajar juntos en tareas de equipo en un futuro.	
30. En general, la experiencia del equipo sirvió para satisfacer las necesidades personales de sus miembros y no para frustrarlos.	

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

El presente cuestionario tiene como propósito realizar un estudio de investigación con fines académicos respecto al Liderazgo de su jefe o líder de equipo. Se agradece anticipadamente su atención para responder a los enunciados.

I. Instrucciones:

Evalúe cada una de las preguntas utilizando la siguiente escala de 1 a 2 para asignar un valor a cada una de ellas. Anote un valor junto a cada una de las preguntas.

1 = Sí

2 = No

LIDERAZGO DEL JEFE O LÍDER DE EQUIPO	VALOR
DIMENSIÓN: RASGOS PRIMARIOS	
1. ¿Las acciones cotidianas de mi jefe o líder de equipo siempre fueron honestas e íntegras?	
2. ¿Mi jefe o líder de equipo siempre demostró impulso y energía personal para alcanzar los objetivos?	
3. ¿Mi jefe o líder de equipo siempre demostró deseos por dirigir a los miembros del equipo?	
4. ¿Mi jefe o líder de equipo siempre demostró confianza en sí mismo?	
5. ¿Mi jefe o líder de equipo siempre demostró preocupación para que todos los miembros del equipo compartan la carga de trabajo en cantidades más o menos iguales?	
6. ¿Mi jefe o líder de equipo siempre procuró que los miembros del equipo contribuyan de manera equitativa con el trabajo?	
7. ¿Mi jefe o líder de equipo siempre demostró preocupación para que todos los miembros del equipo cuenten con las competencias necesarias para que puedan cumplir con las tareas o funciones asignadas?	
8. ¿Mi jefe o líder de equipo siempre se preocupó por tener la cantidad de miembros para cumplir con las funciones o tareas asignadas?	

9. ¿Mi jefe o líder de equipo siempre tenía confianza en que el equipo podría tener un desempeño efectivo?	
10. ¿Mi jefe o líder de equipo siempre tenía mucho entusiasmo?	
DIMENSIÓN: RASGOS SECUNDARIOS	
11. ¿Mi jefe o líder de equipo siempre demostró los conocimientos suficientes para desarrollar las tareas o funciones encomendadas?	
12. ¿Mi jefe o líder de equipo podía influenciar gracias a su carisma para que los miembros del equipo cooperaran para poder terminar el trabajo?	
13. ¿Mi jefe o líder de equipo siempre demostró compromiso con las metas del equipo?	
14. ¿Mi jefe o líder de equipo siempre demostró capacidad para resolver problemas y tomar decisiones?	
15. ¿Mi jefe o líder de equipo incrementó la interacción social positiva entre los miembros del equipo?	
16. ¿Mi jefe o líder de equipo siempre demostró una actitud afectiva, positiva y cálida en el trabajo?	
17. ¿Mi jefe o líder de equipo siempre estableció medidas objetivas y cuantificables para que el equipo obtuviera resultados concretos?	
18. ¿Mi jefe o líder de equipo siempre buscó que los resultados del equipo cumplieran o rebasaran las expectativas?	

Dr. CARLOS MÁXIMO GONZALES AÑORGA

ASESOR

Dr. BAUTISTA JUAN DE DIOS, REY LELIS

PRESIDENTE

Dr. CRISTIAN IVAN, ESCURRA ESTRADA

SECRETARIO

M(○). DANIEL ALBERTO OSWALDO VALENZUELA NARVAEZ

VOCAL