



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y TRABAJO EN EQUIPO DEL
PERSONAL DE MAKRO SUPERMAYORISTA, TIENDA HUACHO,
2021.**

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

PRESENTADO POR LA BACHILLER:

ZARITA DEL ROCIO LEIVA SOLANO

ASESOR:

M(o). DANIEL ALBERTO OSWALDO VALENZUELA NARVÁEZ

Huacho – Perú

2022

.....
M(o). Daniel Alberto O. Valenzuela Narváez
DNU 394

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Dr. Luis Alberto Baldeos Ardían
Presidente

Dr. Policarpo Diomedes Márquez Valencia
Secretario

Dr. Félix Gil Caro Soto
Vocal

Mg. Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narváez
Asesor

Titulo:

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y TRABAJO EN EQUIPO DEL
PERSONAL DE MAKRO SUPERMAYORISTA, TIENDA HUACHO,
2021**

DEDICATORIA

A mis padres por todo el apoyo brindado, en especial a mi madre Maribel por estar siempre motivándome y acompañándome en cada etapa de mi vida, tanto personal como profesional.

También quiero dedicar este gran paso que doy a toda mi familia que día a día me dan la fuerza y motivación para seguir adelante con todos mis proyectos.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradecer a dios por estar siempre acompañándome y dándome las fuerzas para seguir adelante.

Quiero agradece a mi asesor de tesis por todo la paciencia hacia mi persona, por estar ahí constante ayudándome y exigiéndome a seguir superándome como profesional.

Por ultimo agradecer a la empresa Makro Supermayorista Huacho por permitirme realizar mi proyecto de tesis y a mis compañeros por todo el apoyo brindado.

ÍNDICE GENERAL

TITULO	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	01
1.2. Formulación del Problema	03
1.2.1. Problema General	03
1.2.2. Problemas Específicos	03
1.3. Objetivos de la Investigación	03
1.3.1. Objetivo General	03
1.3.2. Objetivos Específicos	04
1.4. Justificación de la investigación	04
1.5. Delimitación del estudio	04
1.6. Viabilidad del estudio	05

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	06
2.1.1. Investigaciones internacionales	06
2.1.2. Investigaciones nacionales	07
2.2. Bases Teóricas	08
2.3. Definiciones de términos básicos	27
2.4. Hipótesis de investigación	29
2.4.1. Hipótesis General	29

2.4.2. Hipótesis Específicas	29
2.5. Operacionalización de las variables	30

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico	32
3.2. Población y muestra	32
3.2.1. Población	32
3.2.2. Muestra	32
3.3. Técnicas de recolección de datos	33
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información	33

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados	34
4.2. Contratación de hipótesis	48

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados	54
------------------------------	----

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones	59
6.2. Recomendaciones	60

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas	61
7.2. Fuentes electrónicas	61

ANEXOS	64
---------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la visión estratégica	34
Tabla 2.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la orientación hacia las personas	35
Tabla 3.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la transformación institucional	36
Tabla 4.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas del aprendizaje	37
Tabla 5.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la comunicación	38
Tabla 6.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas del Apoyo interno y externo	39
Tabla 7.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la buena comunicación	40
Tabla 8.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la confianza mutua	41
Tabla 9.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la Habilidad de negociación	42
Tabla 10.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de las Habilidades relevantes	43
Tabla 11.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de los objetivos claros	45
Tabla 12.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la Unidad de compromiso	46
Tabla 13.	Pruebas de normalidad	47
Tabla 14.	Prueba de Rho de Spearman entre el liderazgo directivo y trabajo en equipo	48
Tabla 15.	Prueba de Rho de Spearman entre la visión estratégica y trabajo en equipo	49
Tabla 16.	Prueba de Rho de Spearman entre la Orientación hacia las personas y trabajo en equipo	50

Tabla 17.	Prueba de Rho de Spearman entre la transformación institucional y trabajo en equipo	51
Tabla 18.	Prueba de Rho de Spearman entre el aprendizaje y trabajo en equipo	52
Tabla 19.	Prueba de Rho de Spearman entre la comunicación y trabajo en equipo	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Visión estratégica	34
Figura 2.	Orientación hacia las personas	35
Figura 3.	Transformación institucional	36
Figura 4.	Aprendizaje	37
Figura 5.	Comunicación	38
Figura 6.	Apoyo interno y externo	39
Figura 7.	Buena comunicación	41
Figura 8.	Confianza mutua	42
Figura 9.	Habilidad de negociación	43
Figura 10.	Habilidad relevantes	44
Figura 11.	Objetivos claros	45
Figura 12.	Unidad de compromiso	46

RESUMEN

Objetivo: Establecer de qué manera el liderazgo directivo influye en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021. Métodos: La presente investigación es de tipo básico, nivel es correlacional, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población es de 58 trabajadores. La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (0, 940). Resultados: Respecto al liderazgo directivo el 43.1% indico que casi nunca y nunca el jefe toma en cuenta la opinión de los demás para formular su visión estratégica con la que se trabajará Respecto al trabajo en equipo el 63.7% menciono que casi nunca y nunca considera que sus superiores y compañeros de trabajo brindan su apoyo cuando lo solicita. Conclusión: El liderazgo directivo influye significativamente en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021; determinado por la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.598 frente al grado de significación $p=0.00 < 0,05$.

Palabras clave: Visión estratégica, aprendizaje, comunicación.

ABSTRACT

Objective: To establish how the directive leadership influences the teamwork of the staff of Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021. **Methods:** This research is of a basic type, level is correlational, non-experimental design, quantitative approach. The population is 58 workers. The reliability of the instrument was performed using Cronbach's alpha coefficient (0.940). **Results:** Regarding directive leadership, 43.1% indicated that almost never and never the boss takes into account the opinion of others to formulate their strategic vision with which they will work. Regarding teamwork, 63.7% mentioned that almost never and never considers that your superiors and co-workers provide support when you request it. **Conclusion:** The directive leadership significantly influences the teamwork of the staff of Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021; Determined by the Spearman Rho Test, a value of 0.598 was obtained compared to the degree of significance $p = 0.00 < 0.05$.

Keywords: Strategic vision, learning, communication.

INTRODUCCIÓN

En las empresas el equipo se encuentra liderado por un director, jefe o supervisor que deben lograr objetivos, los cuales se cumplen reconociendo la capacidad del liderazgo como el rendimiento efectivo de su personal, en los dos si alguno falla, el equipo también. Un elemento clave es incentivar la cultura de trabajo en equipo en el cual cada integrante crece por igual, como un solo por medio de la participación en los diversos procedimientos de planeación, gestión y ejecución de los blancos en los plazos establecidos con apoyo en las habilidades de todos integrantes y los medios para lograr una gestión efectiva. No basta con conformar equipos de trabajo si cada persona trabaja individualmente, se debe alcanzar una interacción entre todos, función elemental del líder para optimizar el trabajo logrando mejores productos y servicios.

Es por ello que tiene como objetivo general establecer de qué manera el liderazgo directivo influye en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En las últimas décadas se destaca en el entorno internacional el trabajo en equipo como tema de gran importancia, ya que cada vez se debe contar con personas dispuestas a contribuir con el éxito de la empresa. Por lo que no es tarea sencilla lo que ha conducido a que se desarrollen diversos estudios sobre el tema, Gil (2018) señala que muchas veces las organizaciones recurren a acciones para incrementar sus ganancias, sin embargo, no consideran las condiciones de su personal incrementando su exigencia generando estrés y disconfort, afectando las relaciones interpersonales y, por lo tanto, el trabajo en equipo. En el caso del liderazgo directivo, Ortiz (2017) indica que las acciones del liderazgo pueden generar un clima laboral beneficioso o no. Ciertos líderes carecen de habilidades que empujen a su equipo al trabajo cotidiano provocando la baja productividad.

En el entorno nacional, Paredes (2020) concluye que las empresas al descuidar el control y seguimiento permanente de las acciones y trabajos que realiza su personal, no logran los objetivos planteados. Por otra parte, Archi (2017) en relación a sus resultados demostró que las conductas y actitudes de un equipo de trabajo de acuerdo al liderazgo que se practica puede ser positiva o negativa en cuanto a desempeño e incremento de la productividad.

En las empresas el equipo se encuentra liderado por un director, jefe o supervisor que deben lograr objetivos, los cuales se cumplen reconociendo la capacidad del liderazgo como el rendimiento efectivo de su personal, en los dos si alguno falla, el equipo también. Un elemento clave es incentivar la cultura de trabajo en equipo en el cual cada integrante crece por igual, como un solo por medio de la participación en los diversos procedimientos de planeación, gestión y ejecución de los blancos en los

plazos establecidos con apoyo en las habilidades de todos integrantes y los medios para lograr una gestión efectiva. No basta con conformar equipos de trabajo si cada persona trabaja individualmente, se debe alcanzar una interacción entre todos, función elemental del líder para optimizar el trabajo logrando mejores productos y servicios.

Por ello, el presente estudio trata de analizar el liderazgo, variable que podría influir significativamente en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho.

Makro Supermayorista comenzó sus operaciones en el año 2009. Es una empresa dedicada a la venta al por mayor de diferentes mercancías alimenticias y no alimenticias. Además, mantiene el compromiso de ser socio de los negocios peruanos, brindándoles una diversidad de mercancías centrada en cualquier clase de realidad y a buenos precios. En el Perú cuenta con dieciséis tiendas ubicadas en la ciudad de Lima, Arequipa, Chiclayo, Trujillo, Piura, Huancayo e Ica.

En Makro Supermayorista, Tienda Huacho se ha podido ver que su personal no viene realizando un adecuado a trabajo en equipo esto se debe a diversas razones como la falta de unión de grupo ya que cada trabajador se dedica a su labor sin implicarse en una mayor que es el objetivo de todos; en ciertas ocasiones en reuniones de trabajo algunos trabajadores solo socializan no prestan atención a los temas resaltados y no para hacer vínculos personales; falta de comunicación ha dificultado que los trabajadores se apoyen mutuamente generando un clima laboral negativo; la ausencia de metas claras ya que no son específicas como tampoco se transmiten de manera correcta a cada uno de los miembros del equipo.

Asimismo, se ha podido apreciar que el liderazgo directivo no es efectivo en Makro Supermayorista, Tienda Huacho debido a que el líder no responde rápido ante un problema lo que dificulta que las actividades se lleven a cabo a tiempo; no se brinda al personal algún espacio de toma de decisiones y autonomía, lo que ocasiona que busquen otro lugar de trabajo; los superiores no se relacionan con los trabajadores ni se involucran activamente con estos lo que genera la falta de confianza del personal; los superiores no logran adaptarse a las necesidades y personalidades de su equipo por lo que tienen la capacidad de motivarlos a cumplir con los objetivos propuestos.

Si Makro Supermayorista, Tienda Huacho, no presta atención a los puntos mencionados se generará un incremento notable de renuncia del personal lo cual reflejará al público la gestión poco eficiente que se viene realizando.

Es importante para Makro Supermayorista, Tienda Huacho, considerar necesario realizar programas de capacitación a los superiores orientados al liderazgo directivo, así como realizar talleres donde se genere un mejor ambiente en el personal para trabajar en equipo en pro de la tienda.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera el liderazgo directivo influye en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021?

1.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿De qué manera la visión estratégica influye en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021?
- b. ¿De qué manera la orientación hacia las personas influye en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021?
- c. ¿De qué manera la transformación institucional en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021?
- d. ¿De qué manera el aprendizaje influye en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021?
- e. ¿De qué manera la comunicación influye en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Establecer de qué manera el liderazgo directivo influye en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Establecer de qué manera la visión estratégica influye en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021.
- b. Establecer de qué manera la orientación hacia las personas influye en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021.
- c. Establecer de qué manera la transformación institucional influye en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021.
- d. Establecer de qué manera el aprendizaje influye en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021.
- e. Establecer de qué manera la comunicación influye en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación práctica: Ya que la investigación busca plantear recomendaciones acerca de las dificultades que estén influencia negativamente a las variables en estudio, los cuales son el liderazgo directivo y trabajo en equipo.

Justificación por su conveniencia: Dado que este trabajo científico busca identificar el liderazgo directivo del personal Makro Supermayorista, de esta manera se sabrá la forma en que influye en el trabajo en equipo, importando en gran medida para la propia tienda.

1.5. Delimitación del estudio

- Delimitación geográfica: Makro Supermayorista, distrito de Huacho, provincia de Huaura, departamento de Lima.
- Delimitación temporal: enero del año 2021 a diciembre del año 2021.
- Delimitación social: Personal de Makro Supermayorista, tienda Huacho.

- Delimitación semántica: Liderazgo directivo y Trabajo en equipo.

Madrigal (2011) hace mención que, el liderazgo es el acto de influenciar hacia los otros; posturas, comportamientos y capacidades de orientar, direccionar, incentivar, relacionar, cooperar y mejorar las acciones de los individuos y equipos para alcanzar lo propuesto, debido a su postura en la estructura de dominio e incentivar el desarrollo de sus miembros.

Schermerhorn (2010) define al trabajo en equipo como “es el procedimiento de individuos laborando en conjunto para lograr un objetivo común” (p. 56).

1.6. Viabilidad del estudio

La investigación pudo realizarse gracias a que se dispuso de diferentes recursos como monetarios, personal y bienes que hicieron posible el estudio. Igualmente, se tuvo el tiempo y el permiso de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales

Becerra (2019) realizó la tesis de maestría titulada “El trabajo en equipo de los colaboradores de un laboratorio: Factores que afectan su eficiencia y el liderazgo de equipos” la cual fue aprobada por la Universidad EAN. Popayán. Colombia. La investigación tuvo como objetivo capacitar en estrategias de liderazgo y trabajo en equipo a los colaboradores de un Laboratorio Clínico, para garantizar la eficiencia de las áreas y la seguridad del paciente. Es una investigación aplicada.

Macías (2015) realizó la investigación titulada “Estilos de liderazgo y la relación con el clima organizacional de los empleados de SERLI”, la cual fue aprobada por la Universidad de Guayaquil. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo es identificar los estilos de liderazgo predominantes y su relación con el clima organizacional de la Sociedad Ecuatoriana de Pro Rehabilitación de los Lisiados SERLI. La investigación es de tipo transversal y cuantitativa. Se concluyó que “el estilo transformador está presente en SERLI, siendo el óptimo según Blake y Mouton” (p.59). El líder en este estilo transformador según Blake y Mouton, es el que “coadyuva realmente al equilibrio coactivo, incentivo el trabajo grupal, hay fiabilidad entre los integrantes, hay un equilibrio entre el interés por las actividades y por los individuos, creando una gestión interactiva grupal” (p.59).

Torrelles, Coiduras, Isus, París y 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 consiste en la disposición individual y la cooperación con los demás en la puesta en marcha de las acciones para alcanzar metas en conjunto, solucionando problemas que se presentan y ayudando a la optimización y progreso grupal” (p.119).

2.1.2. Investigaciones nacionales

Rivera (2020) realizó tesis de maestría titulada “Liderazgo directivo y el desarrollo productivo de una empresa Automotriz, Guayaquil, Ecuador, 2019”, la cual fue aprobada por la Universidad César Vallejo. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar la relación que genera el liderazgo directivo con el desarrollo productivo de una empresa automotriz, Guayaquil, Ecuador. Es una investigación de tipo no experimental - transversal, básica y con un nivel descriptivo – correlacional. La población fue 14 colaboradores. La investigación utilizó la encuesta y el cuestionario. Los resultados sostienen que el 50% de los colaboradores plantean que el liderazgo directivo es de un nivel bajo, debido al mal comportamiento que presentan ciertos colaboradores. Se concluyó el existe una asociación estadísticamente significativa entre ambas variables.

Pajuelo (2019) realizó la tesis de maestría titulada “Liderazgo directivo y gestión administrativa de la empresa la Positiva Seguros, Chimbote – 2019”, la cual fue aprobada por Universidad César Vallejo. Perú. La investigación tuvo como objetivo determinar el tipo de relación entre el liderazgo directivo

percibido por los trabajadores de la empresa Positiva Seguros y la gestión administrativa, Chimbote. Es una investigación de nivel correlacional y un diseño no experimental y transversal. La investigación tuvo una población de 47 colaboradores. La investigación utilizó la encuesta y el cuestionario. Los resultados permitieron comprobar que el liderazgo directivo presenta un nivel regular en un 66%, mientras que la gestión administrativa presenta, también, en un 55,4% un nivel regular. El trabajo de investigación llegó a la conclusión que “existe relación significativa entre el liderazgo directivo percibido por los trabajadores y la gestión administrativa de la Positiva Seguros Chimbote – 2019” (p.73).

Vizcarra (2017) realizó la tesis de maestría titulada “Liderazgo y trabajo en equipo en colaboradores de la empresa Tcontacto SAC. Lima. 2016”, la cual fue aprobada por la Universidad César Vallejo. Perú. la investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el Liderazgo y el trabajo en equipo de la empresa Tcontacto SAC. Lima. Es una investigación de 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. En resultados indican que los encuestados opinan en un 23.6% que la comunicación del gerente es baja, seguido de un 23% que afirman como bajo el trabajo en equipo. Concluyéndose que “existen relaciones significativas fuertes, entre el liderazgo transformacional, transaccional y organizacional, con el trabajo en equipo en los colaboradores de la empresa Tcontacto SAC” (p.70).

2.2. Bases teóricas

Variable independiente: Liderazgo directivo

A. Definiciones

Palomo (2013) considera al liderazgo como aquella capacidad que una persona posee y que pone en movimiento a los demás a laborar en beneficio de los propuesto. Logrando que los otros individuos se comprometan en las actividades, teniendo responsabilidad y participación; siendo un ejemplo y buscando de los demás lo emulen.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) define el liderazgo como “un procedimiento de incidir en los individuos que intervengan con aptitud y motivación hacia lo propuesto” (p. 428).

Madrigal (2011) hace mención que, el liderazgo es el acto de influenciar hacia los otros; posturas, comportamientos y capacidades de orientar, direccionar, incentivar, relacionar, cooperar y mejorar las acciones de los individuos y equipos para alcanzar lo propuesto, debido a su postura en la estructura de dominio e incentivar el desarrollo de sus miembros.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) lo conceptualizan como “un mecanismo de diseñar conceptos y una visión, experimentando de acuerdo a los avlores que están de acuerdo con dichos conceptos y considerando decisiones complejas acerca del talento humano y otras cosas” (p.40).

B. Dimensiones de liderazgo directivo

En relación a las dimensiones del liderazgo directivo, Villa (2013) enfatiza que en las empresas conlleva ejecutar un conjunto de habilidades y de conductas de los directivos o gerentes en las empresas: Las cuales se vinculan con: visión estratégica de la empresa, la orientación del trabajo con personas, y la transformación institucional, el énfasis en el aprendizaje y comunicación.

a. Visión estratégica

Consiste en que las acciones del liderazgo directivo en una empresa involucra ser el personal principal en el planteamiento y práctica de la personalidad empresarial que involucra la misión, visión y valores organizacionales.

b. Orientación hacia las personas

Es parte del liderazgo directivo el reconocimiento de los individuos en sus actividades considerados como parte esencial para el progreso y mejoría de la empresa. Dicha dimensión garantiza una intervención constante de los trabajadores e incentivar el espíritu colaborativo en el trabajo y de estimulación intelectual y afectiva a los integrantes de la empresa.

c. Transformación institucional

Consiste en que el liderazgo directivo tiene como atributo incentivar un cambio institucional en la táctica empresarial y la práctica de una estructura organizativa y políticas de la empresa.

d. Aprendizaje

Se trata de la habilidad del líder en incentivar el avance de aprendizajes efectivos que ayuden al ascenso de la motivación y el rendimiento laboral, por lo cual implica un diagnóstico que es lo que se requiere para aprender o los elementos que deben capacitarse a los trabajadores, de la misma manera que se necesita orientar el logro de lo propuesto y de los propósitos de la empresa para motivar su progreso, optimizar la calidad y la competitividad.

e. Comunicación

Implica que el líder a poner en práctica buenos vínculos con los individuos internamente y externamente de la empresa, ejercitar la escucha activa, emplear gestos claros y asertivos los cuales le ayuden a transmitir y compartir datos, políticas, acciones, los propósitos de la empresa a través de recursos verbales y no verbales internamente y externamente de la empresa.

C. Elementos del liderazgo

Lussier y Achua (2011), la habilidad que tenga el líder es de suma importancia para cualquier gerente de una empresa u organización en progreso o en continuos cambios. Los principales factores en un liderazgo pueden encontrarse en dos factores usuales en cualquier definición: “la existencia de un vínculo entre individuos en donde los efectos se reparten de forma diferente” y los seguidores lo permiten. Un factor esencial son los objetivos en cualquier actividad como la educación y la gestión. “Es necesario que un líder tenga una clara noción de los propósitos de la empresa, además de los que hace referencia a la satisfacción de los provechos de los otros”.

Otro factor esencial llega a ser la clase, que se trata en los diversos comportamientos y posturas que expresan los líderes cuando imponen su poder para reunir intereses, afianzar las preocupaciones por la prestación y alcanzar lo

propuesto. De igual forma, la naturaleza del liderazgo es la afiliación, la subordinación, el acompañamiento y la imitación de los miembros del equipo, por tal razón los seguidores son el tercer factor. Asimismo, es importante fijar las clases de poder que poseen los líderes, después el poder llegaría a ser el último factor a evaluar.

D. Bases del poder en el liderazgo

Chiavenato (2009), en cierta forma, el liderazgo, es una clase de poder individual. Por medio de este, un individuo tiene influencia en otros en relación de los vínculos existentes. La influencia es un convenio entre personas donde la persona cambia o incentiva el cambio de la conducta de otra, intencionalmente. De esta manera, constantemente existe un líder influyente y los seguidores influenciados.

La influencia es una idea relacionada a la idea del poder y de autoridad. El poder consiste en la capacidad de influenciar a otros, que posiblemente es ejercido o no.

Un individuo que ocupa un nivel jerárquico alto en una organización tiene poder por solo tener ese puesto, ello tiene el término de poder de posición.

La influencia se ve reflejado en 5 niveles, donde de un bajo a nivel más alto son: influencia de posición (solo por el hecho tener un puesto de autoridad), influencia de consentimiento (por la procedencia que se tenga de los seguidores), influencia de obtención (por frutos hechos en la empresa), influencia de progreso (productos de lo que recibieron las personas para su progreso) y la influencia de la identidad (producto de la consideración y estima).

El poder auténtico es la facultad obtenida fruto del puesto ocupado en la jerarquía organizacional, el poder de retribuir es la habilidad que se tiene para dar recompensas o motivaciones, el poder coactivo que consiste en la potestad de imponer y penalizar, el poder especialista o de competencia se sustenta en saberes, capacidades y destreza del gerente y el poder referido nace producto de la consideración, reconocimiento y fidelidad de los seguidores. El liderazgo confiable se origina, por lo general, del poder de competencia y el poder del líder, mejor dicho, de su propio poder. Si se centra en el poder de incentivo, coercitivo

o legitimación, se sustenta particularmente en el poder de posición que le confiere la empresa. El reto del líder se halla en explorar con decisión el poder de competición y de referencia para poner en práctica el liderazgo sustentado en el poder personal.

E. Actividades administrativas del liderazgo

Lussier y Achua (2011) mencionan que Mintzberg como actividad a una serie de conductas que se espera de un individuo cuando desempeña una función. Además, reconoció 10 actividades que desempeñan los líderes para lograr lo propuesto. Cuando decimos ellos, “son las funciones de conductas que prevalecen que ponen en práctica sus seguidores” (p.10). Mintzberg propuso la agrupación de dichas actividades en 3 clases, funciones interpersonales, informativas y decisorias. Las primeras implican acciones de representación, de líder y de enlace; en tanto que las actividades informativas implican actividades de seguimiento, de divulgación y de portavoz; y las actividades decisorias se dividen en actividades de emprendedor, gestión de problemas, asignación de materiales y de negociador. Efecto relevante precisar dichas actividades administrativas ya que desde estos los especialistas en psicología sociales reconocieron las clases de acción del líder en el logro de las metas individuales y grupales.

F. Atributos del líder

Bateman y Snell (2009) hacen mención en breve de los atributos del líder.

- Impulso. Hace referencia a un conjunto de atributos que muestran un elevado grado de esfuerzo. Comprende una elevada necesidad por lograr lo propuesto, un continuo esfuerzo por optimizar, ambición, potencia, perseverancia e iniciativa. En la mayoría de naciones, la necesidad de los directivos para lograr lo propuesto ha demostrado tener vínculo con el progreso de las empresas. Aunque la necesidad de logros sea un retraso cuando los líderes se enfocan en sus propios logros y se involucran a tal nivel con el trabajo que ya no delegan el poder suficiente ni respeto. Si bien es cierto la necesidad de logros ha podido pronosticar la efectividad de la

organización en el interior de las organizaciones, no pronostica el éxito para los directivos de las organizaciones.

- Incentivo de liderazgo. Los líderes más admirables no solo tienen el impulso, quien dirigir. En relación con ello contribuye a ser extrovertido: la extroversión se relaciona firmemente con el nacer del liderazgo y a su eficacia. Asimismo, es relevante una elevada carencia de poder, una necesidad ser líder en lugar de ser seguidor. Una elevada carencia de poder motiva a los individuos a influenciar en los demás y mantiene el interés y la complacencia del liderazgo. Si la carencia de poder se practica de manera moral y socialmente positiva, los líderes estimulan más fiabilidad, admiración y participación con su visión.
- Rectitud. Es la relación entre los actos y las palabras. La honradez y la fiabilidad, asimismo de ser cualidades deseables por derecho propio, son particularmente importante para los líderes, ya que dichas características son relevantes brindan confianza en los demás.
- Seguro de sí mismo. Es de gran importancia por diferentes motivos. El rol del liderazgo es desafiante y las recaídas no pueden evitarse. Ser seguro de sí mismo hace posible al líder vencer las barreras, tomar decisiones a pesar de los riesgos. En efecto, no se debe exceder con la soberbia y la altivez ha hecho que el líder fracase.
- Entendimiento del negocio. Los líderes efectivos poseen un gran entendimiento sobre diferentes sectores, empresas y dificultades técnicas. Es necesario que los líderes tengan la inteligencia para analizar gran información. Son de gran utilidad las investigaciones avanzadas de una carrera, aunque no son tan relevantes que la habilidad adquirida en temas relevantes para la empresa.

Para finalizar, no podemos decir cuál atributo es el más importante: las habilidades de apreciar las carencias y los propósitos claros y de ajustar el enfoque de liderazgo personal apropiadamente. Los líderes efectivos no están sujetos a una sola clase de liderazgo; más bien tienen las capacidades de emplear diversidad clases de acuerdo lo quiere el hecho.

G. Liderazgo en la actualidad

Whetten y Cameron (2011), hoy en día el argumento del liderazgo comprende diferentes definiciones y la búsqueda de dicha definición se ha convertido en uno de los más importantes asuntos de la literatura empresarial y en uno de las importantes incertidumbres en las organizaciones actuales. En el entorno de las organizaciones formativas a menudo se entiende el liderazgo como cualquier intento por influenciar sobre el comportamiento de otra persona o grupo, en donde podemos enfatizar un par de carencias en destrezas y pericias en las organizaciones.

Entre las habilidades que deberá contar un líder tenemos el conocimiento en sí mismo, el propio control, el incentivo y particularmente la habilidad de comprender las señales emotivas y conductuales de los otros a lo que denominados empatía.

El liderazgo direcciona el rumbo de la empresa, es muy importante saber que además de las habilidades directivas, el líder debe tener la capacidad de identificar lo correcto y lo incorrecto, sino puede lograrlo fracasará. Desde una perspectiva educativa es esencial contar con un líder con tales atributos para que direcciona y logre lo propuesto. Como efecto, el líder es el individuo que tiene atributos y cualidades que los otros no tienen en algún aspecto de su vida, en lo profesional o personal. Son los atributos que debe contar un líder.

H. Enfoques recientes del liderazgo

Chiavenato (2015) nos señala los enfoques del liderazgo

a. Liderazgo carismático

Esta clase de liderazgo consiste en las pericias individuales que producen un gran resultado en los seguidores del líder.

Robert House investigó el significado de carisma en la ocasión en que analizó a los líderes políticos y religiosos que suelen caracterizarse por la confianza en sí mismo y de sus seguidores, por los niveles altos de expectativas de sus seguidores hacia estos, por su visión ideológica y por su ejemplo individual. Se denomina carisma al poder que tiene un individuo para distinguirse de los

otros, el carisma proviene de determinados atributos destacables y de determinado magnetismo individual cuya influencia es alta en los individuos. Son líderes carismáticos Jesús, Moisés, Gandhi, María Teresa de Calcuta pues cambiaron al mundo.

Los seguidores de esta clase de líderes se identifican con ello y con su misión, reflejan una alta lealtad y fiabilidad con este, imitan sus valores y comportamientos y su autoestima proviene del vínculo del líder. En tiempos actuales, ciertos líderes en el mundo empresarial tales como Bill Gates y Jack Welch se han convertido en héroes, de la misma forma que ciertas mujeres están al mando de grandes empresas.

b. Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional

Ciertos escritores reconocen dos clases de liderazgo político: el transaccional y el transformacional. El primero se sustenta más transformaciones de los valores, creencias y carencias de sus seguidores.

En su mayoría los investigadores sobre el liderazgo transformacional se sustentan en el cuestionario de Bass, el cual ha tenido innumerables juicios. Tichy y Devanna reconocieron los atributos que caracterizan a los líderes transformacionales:

- Son impulsores de la transformación.
- Son valerosos.
- Estiman a los individuos.
- Están motivadas por valores propios.
- Aprenden todo el tiempo.
- Tienen la habilidad para gestionar situaciones complejas, ambivalencia y las dudas.
- Son soñadores.

Ciertos estudios empíricos están a favor de estos atributos. Investigaciones de campo reflejan que esta clase de líderes utilizan estrategias que generan una gran identificación, al igual que un buen rendimiento. Otras investigaciones reflejan que el liderazgo transformacional genera un impacto indirecto en los

comportamientos de ciudadanía organizacional de los seguidores, y sus vínculos fueron influenciados por la percepción de justicia y confianza, parte de los 5 atributos de la personalidad.

c. Enfoque social cognitivo

La doctrina colectiva brinda un patrón para aclarar la interrelación humana y mutua entre el líder, el ambiente y la conducta del mismo.

La doctrina de los atributos recomienda que los líderes son claves y que impactan en los seguidores, particularmente de las conductas de los subordinados o de las circunstancias. Aunque son más amplias las doctrinas de las contingencias, aunque a menudo adoptan un enfoque en una sola dirección de la relación, donde líderes y circunstancias se mezclan para definir la conducta del liderazgo. Dichas circunstancias necesitan de una perspectiva bidireccional, mejor dicho, transformar el intercambio entre líder es fruto del intercambio independiente, aunque la conducta en sí ignorado como influenciador en el liderazgo.

En la perspectiva social cognitiva, la investigación situacional de tipo antecedente – conducta – efecto es empleado en el interior del enfoque operante, aunque particularmente enfatiza en el rol de los procesos cognitivos como, por ejemplo, el pensamiento anticipativo. El empleo de esta perspectiva está sujeta a la habilidad del líder para adecuar su rendimiento al de los seguidores. Mejor dicho, los subordinados tienen una participación activa en los procesos y, junto al líder, se enfocan en sus conductas, situaciones del entorno y sus cogniciones, tales como la autoeficacia. En esta perspectiva:

- El líder reconoce a los elementos del ambiente que dominan su conducta.
- El líder labora con sus seguidores para hallar una serie de contingencias ambientales que moderan la conducta de los seguidores.
- El líder y sus seguidores hacen intentos por hallar los recursos que ayuden a orientar su conducta personal para generar más y nutrir los frutos de la empresa.

- El líder optimiza la eficiencia de los seguidores a través del modelaje, el feedback positivo y el seguimiento. Los éxitos de los seguidores nutren la eficiencia del liderazgo.

De esta manera, tanto el líder como el seguidor tienen un vínculo negociado, mutuo e interactivo y que se encuentran concentrados en la manera en que puede cambiar e impactar en la conducta del otro a través de cogniciones y contingencias ambientales.

Variable dependiente: Trabajo en equipo

A. Definiciones

Bernal y Sierra (2013) hacen mención que el trabajo en equipo es un tipo de grupo cuya característica es una actitud de participación de sus miembros, que realizan a la asociación de sus experiencias con los otros integrantes del equipo y hacen contribuciones de esfuerzos individuales., en consecuencia, hay compromiso que se comparte en los objetivos en común.

Ríos (2015) menciona que el trabajo en equipo es unas bases culturales de cambio en una organización rumbo a la competitividad.

Schermerhorn (2010) define al trabajo en equipo como el procedimiento de individuos laborando en conjunto para lograr un objetivo común.

Alles (2009) la menciona como “aquella capacidad de participación de forma activa en las persecuciones de una meta común, dependiente, de los intereses de cada persona a las metas del equipo” (p.63).

B. Dimensiones

Robbins y Coulter (2014) señalan que las dimensiones son las siguientes:

- a. Apoyo Interno y Externo. Si el hecho termine se necesita para que el equipo sea eficaz consiste en conseguir un clima de respaldo. Debe contar con un equipo en el interior con una gran infraestructura, en donde implica la carencia de capacitación conforme pueda emplearse para analizar el progreso en el sistema de medición clara y cauto para los miembros, un conjunto de

estímulos que muestren y compensen las acciones grupales y personas solidarias.

- b. Buena Comunicación. No es de sorpresa que los grupos efectivos tengan una buena comunicación tanto verbal como no verbal, se informa recados a sus integrantes entre sí de manera que otorga su comprensión clara y sencilla. De manera distinta, el feedback apoya a direccionar a los miembros del equipo y que los malos entendidos sean arreglados.
- c. Confianza Mutua. Se establecen los grupos efectivos por la presencia de una gran confianza mutua entre los miembros. Sus miembros creen en la integridad y el carácter. De esta manera la probabilidad se habrá dado cuenta a partir de sus propias relaciones personales, es delicado la confianza. Para la protección se necesita prudencia y observación de los directivos.
- d. Habilidades de Negociación. Adaptan los equipos eficaces con respecto de la labor que hace cada uno de los integrantes. Se necesita esta flexibilidad que sus integrantes tengan habilidades de negociación. De dicha forma observando las barreras como los continuos vínculos de confrontar y minimizar los desacuerdos.
- e. Habilidades Relevantes. Los equipos eficaces están constituidos por personas que tengan habilidades técnicas e interpersonales que se necesitan tener para los fines deseados y al mismo tiempo a medida en que desarrollo como grupo. Lo más importante en esto, es el hecho de detallar con habilidades técnicas e interpersonales usados no certifica una adecuada actividad como miembro del equipo.
- f. Liderazgo Apropiado. Es de bastante importancia un liderazgo efectivo. Puedan incentivar los buenos líderes al equipo para que los encaminen en los momentos más dificultosos. ¿De qué manera? Estableciendo claros objetivos, manifestando que el cambio es admisible si se deja de lado la inercia, incrementando la confianza de forma personal de los miembros del equipo estimando a conseguir su potencial. Desempeñan los eficaces líderes de equipo como asesores y facilitadores. Son útiles para direccionar y ayudar al equipo, aunque no examinan. Hacen mención las investigaciones que cuando el líder de equipo señala sus instantes acordes, emociones (buenas y malas),

la puesta en marcha y el rendimiento que puedan mejorar en el interior de la organización

- g. **Objetivos Claros.** Los equipos de rendimiento elevado abarcan una clara comprensión del objetivo que se debe cumplir. Los miembros tienen un compromiso en el equipo sustentándose en sus objetivos, se comunican en lo que desean alcanzar y saben la forma en que trabajarán en equipo cuyo fin es el cumplimiento de los objetivos.
- h. **Unidad de Compromiso.** Constituida por la entrega a los objetivos y por la disposición a ocuparse cantidades enormes de energía a su obediencia. Los miembros de un equipo efectivo reflejan un compromiso a esto y una gran fidelidad, en consecuencia, están dispuestos a lograr el éxito.

C. Generalidades del trabajo en equipo

Bernal y Sierra (2013) mencionan que no cabe duda de que las organizaciones actuales debido a los complejas y los retos que se les presentan el ambiente cambian y es incierto, por ello tienen la necesidad de trabajo de en equipo. La teoría de la administración moderna y diversas consultoras organizacionales manifiestan a diario lo importante que es hacer la estructuración en las organizaciones para el trabajo en equipo. Así, este se ha vuelto es un elemento esencial en las acciones de las personas y de las organizaciones, hoy en día ha llegado a ser un argumento que el trabajo en equipo de ser un estilo de dirección a pasar a ser una cultura de la vida laboral de las instituciones llegue a ser competitivas.

Por otro lado, además es fundamental indicar no se puede decir que un trabajo en equipo es un remedio que garantice competitividad para las organizaciones ya que se han comprobado a causa de lo complejo de las organizaciones y del entorno, el trabajo en equipo de una de los cambios que deben de realizar para tenerlas efectivas, de la misma forma, se puede lograr efectividad, de la misma manera, las empresas que adquieren el trabajo en equipo logra mostrar competitividad efectiva a comparación a otras que no lo adquieren.

De tal manera, el entorno nuevo de las organizaciones es importante en los individuos, en especial en los directivos, tengan la capacidad de liderazgo y

dirección de equipo, debido a que, como se han mencionado antes, el trabajo en equipo no es un remedio.

D. Etapas de desarrollo del trabajo en equipo

Schermerhorn (2010) menciona que existen cinco etapas distintas en ciclo de vida de cualquier equipo:

a. La etapa de formación

Cuando las personas se reúnen por vez primera, se realizan distintos cuestionamientos ¿Qué me puede ofrecer el equipo? ¿Qué me puede ofrecer el equipo? ¿en que se me solicitará colaborar?

Además, en esta etapa las personas comienzan a sentirse identificarse con los demás integrantes, así como el equipo. Tienen la preocupación por conocerse entre todos, establecer relaciones interpersonales, saber a qué se le conoce como comportamiento aceptable e investigar la manera en que las personas perciben la tarea del equipo.

En esta etapa los inconvenientes suelen ser enormes en equipos que manifiesten más diversidad en el tema cultural y demográfico.

b. Etapa de tormenta

En esta etapa los inconvenientes suelen ser enormes en equipos que manifiesten más diversidad en el tema cultural y demográfico.

Es una etapa de agitación de emociones. Por lo general aparecen presiones entre los integrantes por los trabajos y por asuntos personales. Existe la posibilidad de que existan luchas internas y hostilidad abierta. Así como la formación de coaliciones en temas de personalidad. Además, se forman subequipos en temas de desacuerdo y consenso en con respecto a trabajos grupales y la forma como operan. Cuando las personas hacen competencia al imponer sus preferencias sobre los demás se crea un conflicto.

En esta etapa se presentan cambios de relevancia acorde a la definición de las agendas de tarea y los integrantes comienzan a entender los estilos interpersonales de los otros. En esta etapa la atención inicia la transferencia de

inconvenientes que pueden presentarse al cumplir un objetivo. Se realizan esfuerzos para hallar la forma de satisfacer de igual manera las metas del equipo y las necesidades de cada individuo.

c. Etapa de formalización

En la etapa de formalización es fundamental la cooperación con respecto a los equipos. Aquí, los integrantes del equipo inician la coordinación como una sola unidad de trabajo y suelen ejecutar reglas compartidas de comportamiento. El equipo comienza a sentir el liderazgo, y cada integrante comienza a realizar un papel de utilidad.

En esta etapa, los integrantes suelen desarrollar sentimientos de cercanía, expectativa compartida y división del trabajo, lo que apoya para que el equipo no se desintegre.

- La etapa de desempeño

En esta etapa los equipos alcanzan la madurez, se encuentran organizados, así como un funcionamiento adecuado, los miembros se integran y son capaces de enfrentar de forma creativa la tarea compleja y algún conflicto interpersonal. Los integrantes se muestran motivados por las metas del equipo y su estructura está clara y estable. El reto más importante de los equipos es seguir perfectamente las actividades y las relaciones más importantes para que trabajen en conjunto de una sola unidad.

- La etapa de clausura

La etapa final del desarrollo de equipo es la de clausura, los integrantes realizan la preparación para terminar el trabajo y separarse. De manera ideal, los comités, fuerza de tarea y equipo de proyecto temporal se separan con la sensación de que los objetivos importantes se han logrado.

E. Enfoque de equipo

Louffat (2013) menciona que existen los siguientes enfoques generales para la formación de equipo.

- Enfoque interpersonal, busca instituir una alta conciencia social y personal entre los integrantes del equipo. El concepto consiste en que si comprende la personalidad de los otros y todos pueden comunicarse entre sí trabajarán juntos sin problemas.
- Enfoque de roles y normas, la idea central es aclarar lo que se espera de cada individuo, así como normas y las responsabilidades comunes de todos los miembros. El equipo es una unidad de trabajo y debe funcionar eficientemente, ya que cada integrante compone su posición, su papel y sus responsabilidades.
- Enfoque de valores, busca la comunión de los valores entre los integrantes del equipo, en esencia de desarrollar una declaración de misión y principios explícitos negociados y compartidos por quienes lo forman.
- Enfoque de tarea, muestra las competencias que se requieren de los integrantes del equipo y como son sus interrelaciones para la consecución de la meta prevista.
- Enfoque de la identificación social, se basa en los cuatro enfoques anteriores y se centra en tres objetivos esenciales; primero, la creación de un firme sentido de unidad y pertenencia entre los integrantes del equipo, segundo, fomentar un clima de mutuo entendimiento para que cada integrante sea consciente de los aportes de los demás y observe como los conocimientos, las habilidades y las labores de los compañeros contribuyen al logro de la meta, y tercero, enfatizar lo esencial que los integrantes del equipo estén orgullosos de pertenecer a él y de cómo esto redundará en beneficio de la empresa.

F. Factores de éxito en el desempeño del trabajo en equipo

Bernal y Sierra (2013) mencionan los componentes claves para crear equipos eficaces pueden ser agrupados en categorías generales que se desarrollan a continuación:

a. Diseño del trabajo

Las pruebas indican que el diseño de trabajo tiene influencia en la eficacia de los equipos, por esa razón, se requiere los diseños se encuentren

caracterizados con temas de variedad de habilidades, autonomía de los miembros, la identidad y el significado de la tarea, que de tal manera se pueda percibir la motivación para el desempeño de los integrantes del equipo.

b. Composición

Se refiere a las variables que tienen vínculo con la forma de conducta de los equipos, como la personalidad y las capacidades de los miembros, diversidad del tamaño en equipo, la asignación de roles, la flexibilidad y las preferencias que tiene cada miembro en relación al trabajo en equipo.

c. Contexto de acción

Los factores del contexto son la disposición de recursos oportunos, la estructura efectiva y el liderazgo, que señalan la influencia que tienen en el desempeño del equipo. Las contribuciones del equipo son marcado ambiente de confianza y un sistema de evaluación del desempeño.

d. Proceso

Las variables del proceso tienen efectos en los equipos que tienen vínculos con el compromiso de los trabajadores que tienen un objetivo común del equipo, el establecimiento de objetivos específicos del equipo, la eficacia del equipo, presencia de conflictos y nivel de estrés manejables, responsabilidad clara de cada miembro del equipo y su contribución las metas de este.

G. Organizaciones basadas en una cultura de trabajo en equipo

Ríos (2015) que, para realizar la creación de una organización estructurada, se necesita el desarrollo un espíritu colaborador y trabajo en equipo entre los integrantes. De la misma forma se requiere de personas líderes en la organización se encuentren convencidos de las metas del trabajo en el equipo, asimismo deben tener una visión que compartan en la organización, una base que consolide principios relevantes del trabajo en equipo, sistema de reconocimiento y normas que hagan el fortalecimiento de la unidad de equipos, e interés de cada integrante de la organización para el seguimiento de sus desarrollos.

El modelo de Tjosvold manifiesta que una organización que se basa en el equipo realiza la búsqueda de incentivar a los trabajadores con las actividades de la organización, mejor continua, servicio al cliente, el respeto de la opción de los demás integrantes y la participación activa. Los administradores para alcanzar estos propósitos deben de realizar la creación de un ambiente en el que los trabajadores sientan el compromiso efectivo con el trabajo, y una estructura que realice la dirección y fácil acceso de la tarea del equipo.

Para el éxito del trabajo en equipo tenga éxito se necesita una dirección clara por parte de los administradores de manera que los todos los integrantes del equipo puedan comprender los objetivos y políticas de la organización. Los líderes deben tener a su cargo la creación de la visión de la organización a largo plazo

Una visión que es efectiva otorga el poder de convencimiento a los integrantes del equipo que se mantengan unidos en un esfuerzo compartido, el cual significa que exista una comunicación adecuada y un buen entendimiento en cada uno de ellos. Con el hecho que se sientan unidos es un apoyo para aumentar la confianza en todos los integrantes del equipo que podrán trabajar bajo la visión de la persona líder, ya que sentirán el apoyo y el otorgamiento de los recursos necesario, de manera que la administración puede utilizar las habilidades los más posible para que los objetivos del grupo se cumplan.

De igual forma, deben vela por cada integrante del equipo tenga habilidades sociales para que tenga una interacción de forma positiva con los otros miembros. El trabajo en equipo implica empatía, sensibilidad, tener el conocimiento de enfrentar las ideas de los demás integrantes sin necesidades de crear conflicto. Para sea fácil que un equipo sea efectivo es importante la habilidad para trabajar en equipo, responsabilidad de las personas.

H. Habilidades para el trabajo en equipo

Bernal y Sierra (2013) mencionan que los equipos tienen que realizar el desarrollo de combinar habilidades oportunas, es decir, que cada habilidad se complemente para el trabajo en equipo. Los requisitos de habilidades se encuentran en el interior de tres categorías:

- Experiencia técnica y profesional

Para los equipos que se encuentran dedicadas actividades en particular es esencial que se encuentren constituidos por individuos con diversas formaciones disciplinarias. En el caso de los equipos dedicados al desarrollo de los productos tienen que solo tienen a expertos de marketing cuentan con poca posibilidad de lograr el éxito que otros que si tienen a su disposición habilidades complementarias.

- Habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones:

Los equipos tienen que tener la capacidad de detectar los problemas y las oportunidades que se presentan, realizar la evaluación de alternativas y después, hacer la toma de decisiones para saber qué es lo que corresponde hacer. Por lo general los equipos requieren integrantes con dichas habilidades para comenzar su trabajo, sin embargo, muchas las desarrollan mejor una vez que estos estén en funcionamiento.

- Habilidades interpersonales

Las habilidades interpersonales comprenden la crítica constructiva, correr riesgo, escuchar de forma activa, dar beneficios de la duda y detectar interés y logros de los demás.

Sin embargo, los equipos necesitan de estas tres tipas de habilidades, que pasan por un periodo de reconstrucción, puesto que, al inicio, no es importante tener en cuenta todas. De tal forma, se estructurar la selección de los integrantes del equipo acerca las habilidades potenciales y las habilidades que han sido identificadas.

Los equipos eficaces desarrollan un profundo compromiso que tiene una orientación en común, esto es, la manera como trabajan para cumplir los objetivos. Estos deben determinar la delegación de los trabajos, su determinación y su adhesión de los cronogramas, la manera como el equipo adhiere o modifica decisiones. El compromiso es un elemento que esencial para el desempeño del equipo y el logro de metas.

I. Habilidades para el trabajo en equipo

Bateman y Snell (2009) hacen mención que, en ciertos escenarios las personas laboran con poco empeño y son menos eficientes si son parte de un grupo. La holgazanería social sucede si el individuo piensa que sus esfuerzos no poco relevantes, que los demás realizar su labor por este, que no detecta la falta de esfuerzo o que se convertiría en el “torno solitario” si labora arduamente y los otros no lo hicieran. Por otro lado, en ciertos escenarios los individuos, laboran arduamente cuando son parte de un equipo que cuando están solos el efecto de facilitación social se presenta ya que por lo general están motivados por la presencia de otros, están atentos de lo que piensan los demás y tratan de mantener una buena imagen de sí mismos.

El efecto de facilitación social se conserva y se evita la holgazanería social si los integrantes de un equipo se conocen, se observan y dialogan entre los mismos, si existen objetivos claros de rendimiento, el trabajo significativo para las personas que se dedican a estas, se considera que el propio esfuerzo importa y que los otros no sacarán provecho de este, y cuando la cultura apoya el trabajo en equipo. De esta manera, en escenarios excelentes, las personas trabajan arduamente, contribuyen de un modo específico al trabajo en equipo y se responsabilizan frente a los otros integrantes del equipo. La responsabilidad frente a los demás y no únicamente frente al jefe, es un factor importante para lograr un eficiente trabajo en equipo y la de ellos en uno es la clave de la efectividad.

Asimismo, se promueve el esfuerzo grupal a través de diseño de nuevas actividades que motivan al equipo.

En conclusión, se motiva mejor al equipo si mezclamos los incentivos al rendimiento grupal. Se ello se mide de forma válida, es posible brindar recompensas basadas en el trabajo en equipo. No es sencillo pasar de un proceso de incentivos sustentado en el rendimiento personal a uno sustentado en el rendimiento grupal. Lo que tampoco resulte adecuado, a menos que las personas sean totalmente autónomas y colaboren para lograr metas reales en equipo. Los incentivos basados en el rendimiento grupal a menudo mezclan las remuneraciones comunes e incentivos personales.

Si resulta difícil medir el rendimiento de forma válida, podemos compensar las conductas, acciones y mecanismos deseados que señalan una mejor labor en equipo. Los miembros de los equipos pueden recibir diferentes incentivos, aunque además se sustenten en el trabajo en equipo; la cooperación, el liderazgo, una participación activa y otras contribuciones al equipo.

Cuando se presenta este caso de incentivos diferenciados, no debe estar en manos del jefe. Estos deben ser acordados por el mismo equipo, a través de evaluaciones de los integrantes en sistemas evaluación múltiples.

Ello se sustenta ya que los integrantes del equipo se encuentran mejor localizados en observar, conocer y asignar los incentivos de forma adecuada. Para finalizar, cuantos más equipos tenga la organización, será más válido y efectivo será distribuir los incentivos a través de complementos y otros dentro de la organización.

2.3. Definición de términos básicos

Variable independiente: Liderazgo directivo

Es el acto de influenciar hacia los otros; posturas, comportamientos y capacidades de orientar, direccionar, incentivar, relacionar, cooperar y mejorar las acciones de los individuos y equipos para alcanzar lo propuesto, debido a su postura en la estructura de dominio e incentivar el desarrollo de sus miembros (Madrigal, 2011).

Visión estratégica

Consiste en que las acciones del liderazgo directivo en una empresa involucra ser el personal principal en el planteamiento y práctica de la personalidad empresarial que involucra la misión, visión y valores organizacionales (Villa, 2013).

Orientación hacia las personas

Es parte del liderazgo directivo el reconocimiento de los individuos en sus actividades considerados como parte esencial para el progreso y mejoría de la empresa (Villa, 2013).

Transformación institucional

Consiste en que el liderazgo directivo tiene como atributo incentivar un cambio institucional en la táctica empresarial y la práctica de una estructura organizativa y políticas de la empresa (Villa, 2013).

Aprendizaje

Se trata de la habilidad del líder en incentivar el avance de aprendizajes efectivos que ayuden al ascenso de la motivación y el rendimiento laboral, por lo cual implica un diagnóstico qué es lo que se requiere para aprender o los elementos que deben capacitarse a los trabajadores, de la misma manera que se necesita orientar el logro de lo propuesto y de los propósitos de la empresa para motivar su progreso, optimizar la calidad y la competitividad (Villa, 2013).

Comunicación

Implica que el líder a poner en práctica buenos vínculos con los individuos internamente y externamente de la empresa, ejercitar la escucha activa, emplear gestos claros y asertivos los cuales le ayuden a transmitir y compartir datos, políticas, acciones, los propósitos de la empresa a través de recursos verbales y no verbales internamente y externamente de la empresa (Villa, 2013).

Variable dependiente: Trabajo en equipo

Es un tipo de grupo cuya característica es una actitud de participación de sus miembros, que realizan a la asociación de sus experiencias con los otros integrantes del equipo y hacen contribuciones de esfuerzos individuales., en consecuencia, hay compromiso que se comparte en los objetivos en común (Bernal y Sierra, 2013).

Buena comunicación

No es de sorpresa que los grupos efectivos tengan una buena comunicación tanto verbal como no verbal, se informa recados a sus integrantes entre sí de manera que otorga su comprensión clara y sencilla. De manera distinta, el feedback apoya a direccionar a los miembros del equipo y que los malos entendidos sean arreglados (Robbins y Coulter, 2014).

Confianza mutua

Se establecen los grupos efectivos por la presencia de una gran confianza mutua entre los miembros. Sus miembros creen en la integridad y el carácter. De esta manera la

probabilidad se habrá dado cuenta a partir de sus propias relaciones personales, es delicado la confianza (Robbins y Coulter, 2014).

Habilidad de negociación

Adaptan los equipos eficaces con respecto de la labor que hace cada uno de los integrantes. Se necesita esta flexibilidad que sus integrantes tengan habilidades de negociación (Robbins y Coulter, 2014).

Habilidades relevantes

Los equipos eficaces están constituidos por personas que tengan habilidades técnicas e interpersonales que se necesitan tener para los fines deseados y al mismo tiempo a medida en que desarrollo como grupo (Robbins y Coulter, 2014).

Objetivos claros

Los equipos de rendimiento elevado abarcan una clara comprensión del objetivo que se debe cumplir (Robbins y Coulter, 2014).

Unidad de compromiso

Constituida por la entrega a los objetivos y por la disposición a ocuparse cantidades enormes de energía a su obediencia. Los miembros de un equipo efectivo reflejan un compromiso a esto y una gran fidelidad, en consecuencia, están dispuestos a lograr el éxito (Robbins y Coulter, 2014).

2.4. Hipótesis de investigación

2.4.1. Hipótesis general

El liderazgo directivo influye significativamente en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. La visión estratégica influye significativamente en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021.
- b. La orientación hacia las personas influye significativamente en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021.

- c. La transformación institucional influye significativamente en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021.
- d. El aprendizaje influye significativamente en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021.
- e. La comunicación influye significativamente en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021.

2.5. Operacionalización de las variables

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores
LIDERAZGO DIRECTIVO	<i>Visión estratégica</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de una visión estratégica. - Práctica de una visión estratégica.
	<i>Orientación hacia las personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración de las personas. - Reconocimiento al desempeño de las personas. - Transición a una cultura de empoderamiento. - Formación de equipos autodirigidos. - Participación y compromiso.
	<i>Transformacional institucional</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia organizativa. - Política. - Cultura transformacional.
	<i>Aprendizaje</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de necesidades de aprendizaje. - Logro de objetivos laborales.
	<i>Comunicación</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones con las personas. - Asertividad. - Expresión. - Empleo de medios verbales y no verbales.

Fuente: Villa (2013).

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
TRABAJO EN EQUIPO	<i>Apoyo interno y externo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Clima de respaldo. - Incentivos. - Infraestructura adecuada. - Proveer recursos necesarios. - Recompensas.
	<i>Buena comunicación</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Corregir los malos entendidos. - Información fidedigna y útil.
	<i>Confianza de mutua</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Altos niveles de confianza y responsabilidad. - Confianza recíproca - No existencia de diferencias entre los miembros.
	<i>Habilidad de negociación</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Crear atmósfera de confianza. - Llegar con rapidez a un acuerdo. - Tener la capacidad de confrontar y conciliar las diferencias.
	<i>Habilidades relevantes</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar y mantener buenas relaciones interpersonales. - Habilidades técnicas e interpersonales. - Individuos competentes. - Trabajar adecuadamente como equipo.
	<i>Objetivos claros</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Comprensión clara de los objetivos. - Identificación con el grupo. - Metas definidas. - Objetivos compartidos. - Orientación Clara.
	<i>Unidad de compromiso</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Alto grado de interdependencia. - Disposición y dedicación a su cumplimiento. - Entrega a los objetivos del equipo. - Intensa lealtad.

Fuente: Robbins y Coulter (2014).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

La presente investigación es de tipo básico porque genera conocimientos a partir de conocimientos científicos previos, con el propósito de conocer la realidad (Díaz, Escalona, Castro, León y Ramírez, 2013).

El nivel es correlacional porque se establece la relación entre las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El diseño es no experimental porque no se manipuló las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Es de enfoque cuantitativo porque usa a la ciencia estadística para llegar a conclusiones sobre el objeto de estudio, teniendo aspectos numéricos que ayudan a entender la realidad y valorarlos (Muñoz, 2011).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población estuvo representada por 58 trabajadores de Makro Supermayorista, Tienda Huacho.

3.2.2. Muestra

Por contar con una población factible para la aplicación del instrumento de recolección de datos, no fue necesario el cálculo de la muestra.

3.3. Técnicas de recolección de datos

Técnica: encuesta. El cuestionario ayudó a medir ambas variables, las cuales son Liderazgo directivo y Trabajo en equipo. El cuestionario fue respondido por los los trabajadores de Makro Supermayorista, Tienda Huacho.

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

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

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

A. Resultados univariante de liderazgo directivo

Tabla 1

Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la visión estratégica

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Su jefe toma en cuenta la opinión de los demás para formular su visión estratégica con la que se trabajará?	11	19.0%	14	24.1%	10	17.2%	4	6.9%	19	32.8%
2. ¿Su jefe trabaja en función a la visión estratégica que formuló y compartió con su equipo de trabajo?	4	6.9%	27	46.6%	7	12.1%	4	6.9%	16	27.6%

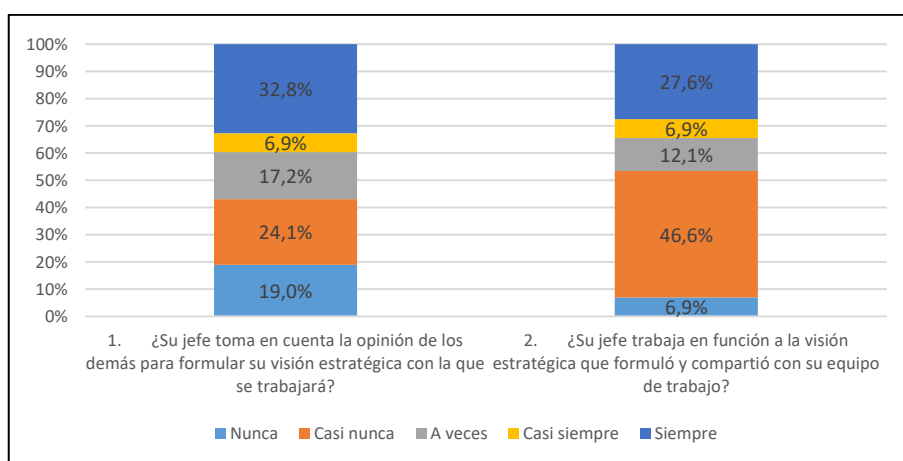


Figura 1. Visión estratégica.

Tabla 1, en referencia a si el jefe toma en cuenta la opinión de los demás para formular su visión estratégica con la que se trabajará, el 43,1% indicó que casi nunca y nunca, en el caso del 17,2% mencionó que a veces y el 39,7% ratificaron que siempre y casi siempre. En segundo lugar, con respecto a si el jefe trabaja en función a la visión estratégica que formuló

y compartió con su equipo de trabajo, el 53,5% respondieron que casi nunca y nunca, el 12,1% evidenciaron que a veces y el 34,5% indicaron que siempre y casi siempre.

Tabla 2

Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la orientación hacia las personas

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3. ¿Los superiores demuestran en la labor diaria la valoración hacia su personal?	18	31.0%	13	22.4%	13	22.4%	7	12.1%	7	12.1%
4. ¿Los superiores estimulan y reconocen el desempeño del personal en su trabajo?	15	25.9%	16	27.6%	12	20.7%	4	6.9%	11	19.0%
5. ¿Los superiores muestran confianza y delegan actividades al personal más eficiente?	13	22.4%	24	41.4%	10	17.2%	2	3.4%	9	15.5%
6. ¿Los superiores forman equipos para la realización de las actividades diarias?	25	43.1%	4	6.9%	12	20.7%	9	15.5%	8	13.8%
7. ¿Los superiores fomentan la participación activa y compromiso al personal en las actividades de la tienda?	12	20.7%	19	32.8%	9	15.5%	12	20.7%	6	10.3%

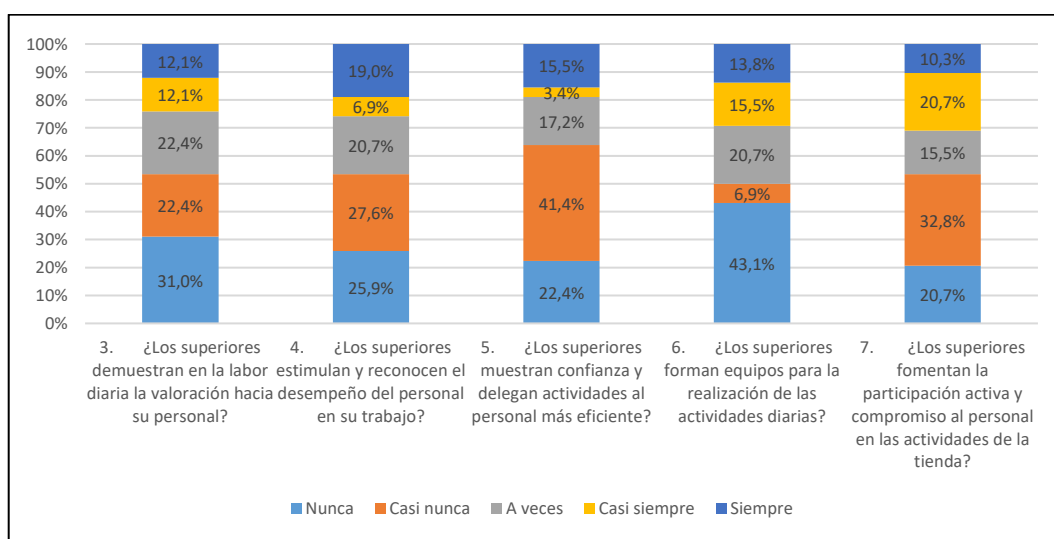


Figura 2. Orientación hacia las personas.

Tabla 2, en referencia a si los superiores demuestran en la labor diaria la valoración hacia su personal el 53,4% mencionó que casi nunca y nunca, en el caso del 22,4% evidenciaron que a veces y el otro 24,2% mencionaron que siempre y casi siempre. En segundo lugar, en el caso si los superiores estimulan y reconocen el desempeño del personal en su trabajo el 53,3% indicaron que casi nunca y nunca, el 20,7% mencionaron que a veces y el 25,9% manifestaron que siempre y casi siempre. En tercer lugar, con respecto a si los superiores

muestran confianza y delegan actividades al personal más eficiente el 63,8% respondieron que nunca y casi nunca, el 17,2% indicó que a veces y el 18,9% respondieron que casi siempre y siempre. En cuarto lugar, en el tema de si los superiores forman equipos para la realización de las actividades diarias el 50% ratificaron que casi nunca y nunca, el 20,7% mencionaron que a veces y el 29,3% indicaron que siempre y casi siempre. Por último, en cuanto a si los superiores fomentan la participación activa y compromiso al personal en las actividades de la tienda el 53,5% indicó que casi nunca y nunca, en el caso del 15,5% mencionaron que a veces y el 31% mencionaron que siempre y casi siempre.

Tabla 3

Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la transformación institucional

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8. ¿Los superiores implementan estrategias organizacionales colaborativas entre los integrantes de la tienda?	11	19.0%	11	19.0%	25	43.1%	7	12.1%	4	6.9%
9. ¿Los superiores toman las decisiones más adecuadas para resolver problemas según las políticas de la tienda?	10	17.2%	25	43.1%	8	13.8%	8	13.8%	7	12.1%
10. ¿Los superiores fomentan un clima participativo donde se reduce los conflictos generando un ambiente de colaboración y apoyo entre los trabajadores de la tienda?	25	43.1%	2	3.4%	5	8.6%	20	34.5%	6	10.3%

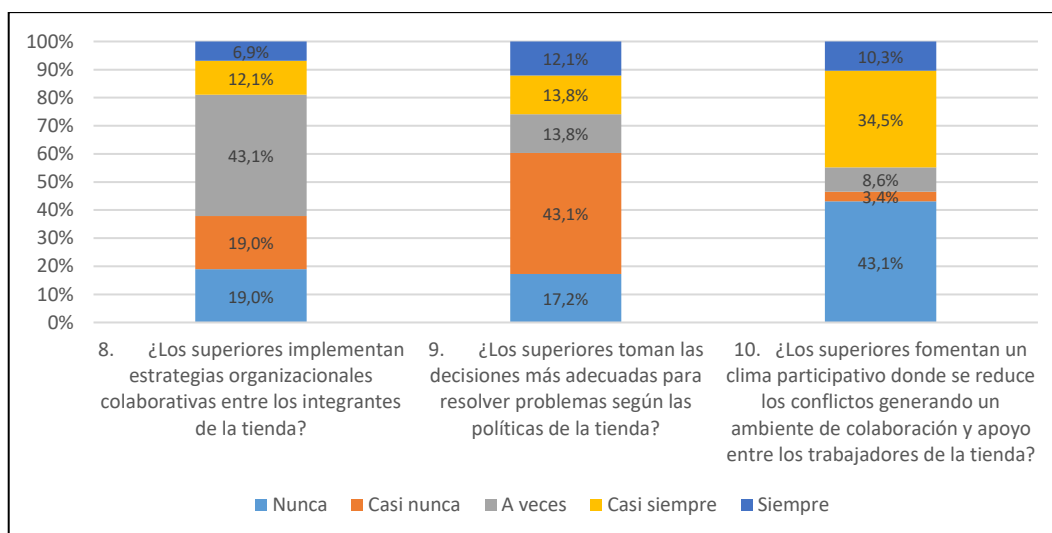


Figura 3. Transformación institucional.

Tabla 3, en referencia a si los superiores implementan estrategias organizacionales colaborativas entre los integrantes de la tienda el 38% mencionó que casi nunca y nunca, en el caso del 43,1% evidenciaron que a veces y el 19% mencionaron que siempre y casi siempre. En segundo lugar, en el caso si los superiores toman las decisiones más adecuadas para resolver problemas según las políticas de la tienda el 53,3% indicaron que casi nunca y nunca, el 13,8% mencionaron que a veces y el 25,9% manifestaron que siempre y casi siempre. En tercer lugar, con respecto a si los superiores fomentan un clima participativo donde se reduce los conflictos generando un ambiente de colaboración y apoyo entre los trabajadores de la tienda el 46,5% respondieron que nunca y casi nunca, el 8,6% indicó que a veces y el 44,8% respondieron que casi siempre y siempre.

Tabla 4

Resultado de las frecuencias absolutas y relativas del aprendizaje

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11. ¿Los superiores participan en el diagnóstico de necesidades de aprendizaje de su personal?	4	6,9%	15	25,9%	25	43,1%	6	10,3%	8	13,8%
12. ¿Los superiores trabajan en equipo con su personal el logro de los objetivos laborales?	8	13,8%	14	24,1%	23	39,7%	9	15,5%	4	6,9%

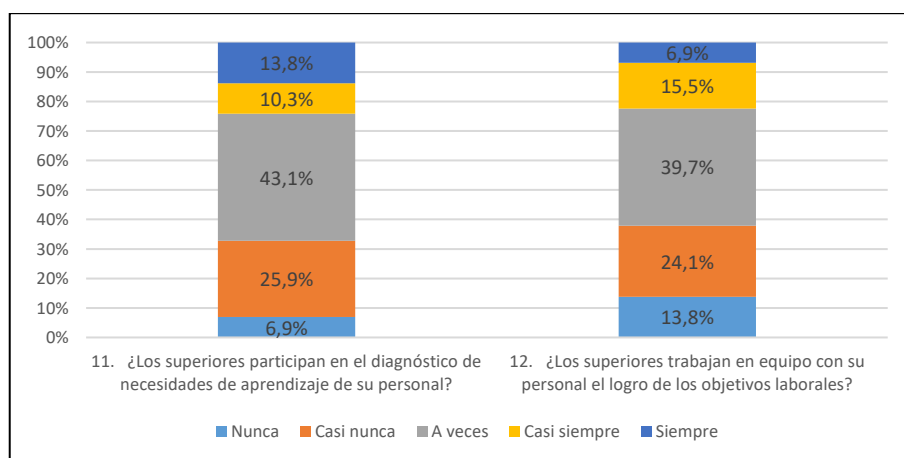


Figura 4. Aprendizaje.

Tabla 4, en referencia a si los superiores participan en el diagnóstico de necesidades de aprendizaje de su personal el 32,8% mencionó que casi nunca y nunca, en el caso del 43,1% evidenciaron que a veces y el 24,1% mencionaron que siempre y casi siempre. En segundo lugar, en el caso si los superiores trabajan en equipo con su personal el logro de los objetivos

laborales el 37,9% indicaron que casi nunca y nunca, el 39,7% mencionaron que a veces y el 22,4% manifestaron que siempre y casi siempre.

Tabla 5

Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la comunicación

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13. ¿Los superiores establecen relaciones empáticas con su personal dentro y fuera de la tienda?	12	20.7%	19	32.8%	13	22.4%	7	12.1%	7	12.1%
14. ¿Los superiores son asertivos en el trato con el personal?	14	24.1%	17	29.3%	12	20.7%	4	6.9%	11	19.0%
15. ¿Los superiores se expresan clara y fluidamente en sus mandatos o recomendaciones hacia el personal?	6	10.3%	30	51.7%	11	19.0%	2	3.4%	9	15.5%
16. ¿Los superiores emplean medios verbales y no verbales para tener una comunicación efectiva con el personal?	18	31.0%	11	19.0%	13	22.4%	8	13.8%	8	13.8%

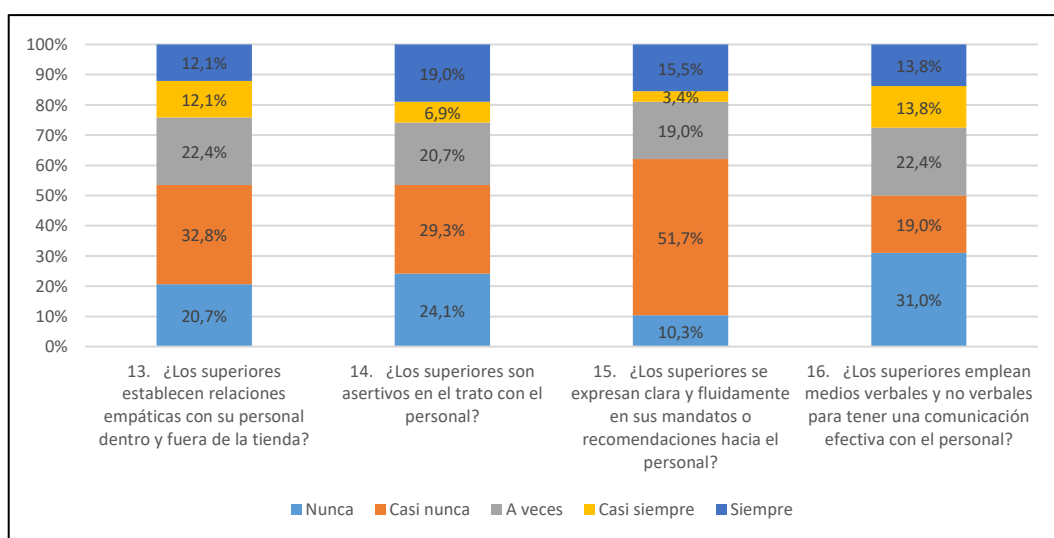


Figura 5. Comunicación.

Tabla 5, en referencia a si los superiores establecen relaciones empáticas con su personal dentro y fuera de la tienda el 53,5% mencionó que casi nunca y nunca, en el caso del 22,4% evidenciaron que a veces y el 24,2% mencionaron que siempre y casi siempre. En segundo lugar, en el caso si los superiores son asertivos en el trato con el personal el 53,4% indicaron que casi nunca y nunca, el 20,7% mencionaron que a veces y el 25,9% manifestaron que siempre y casi siempre. En tercer lugar, con respecto a si los superiores se expresan clara y fluidamente en sus mandatos o recomendaciones hacia el personal el 62% respondieron que

nunca y casi nunca, el 19% indicó que a veces y el 18,9% respondieron que casi siempre y siempre. Por último, con respecto a si los superiores emplean medios verbales y no verbales para tener una comunicación efectiva con el personal el 50% respondieron que siempre y casi siempre, el 22,4% indicó que a veces y el 27,6% respondieron que casi siempre y siempre.

B. Análisis univariante del trabajo en equipo

Tabla 6

Resultado de las frecuencias absolutas y relativas del Apoyo interno y externo

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17. ¿Considera que sus superiores y compañeros de trabajo brindan su apoyo cuando lo solicita?	27	46.6%	12	20.7%	12	20.7%	4	6.9%	3	5.2%
18. ¿Considera que los superiores estimulan a través de incentivos a su personal para ser mejores?	8	13.8%	21	36.2%	10	17.2%	5	8.6%	14	24.1%
19. ¿Considera que la tiene una infraestructura adecuada que le permite realizar mejor su función?	7	12.1%	31	53.4%	14	24.1%	2	3.4%	4	6.9%
20. ¿Considera que la tienda le provee los recursos necesarios para desempeñar su función?	22	37.9%	5	8.6%	14	24.1%	12	20.7%	5	8.6%
21. ¿Considera que los superiores son justos al momento recompensar el esfuerzo del personal?	10	17.2%	24	41.4%	7	12.1%	14	24.1%	3	5.2%

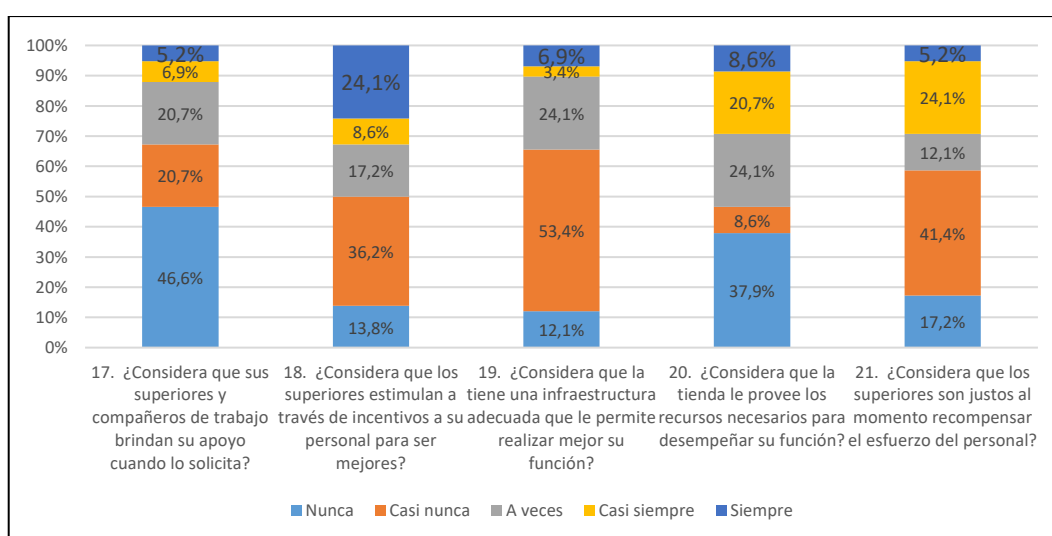


Figura 6. Apoyo interno y externo.

Tabla 6, en referencia a si considera que sus superiores y compañeros de trabajo brindan su apoyo cuando lo solicita el 63,7% mencionó que casi nunca y nunca, en el caso del 20,7% evidenciaron que a veces y el 12,1% mencionaron que siempre y casi siempre. En segundo lugar, en el caso si considera que los superiores estimulan a través de incentivos a su personal para ser mejores el 50% indicaron que casi nunca y nunca, el 17,2% mencionaron que a veces y el 32,7% manifestaron que siempre y casi siempre. En tercer lugar, con respecto a si considera que la tiene una infraestructura adecuada que le permite realizar mejor su función el 65,5% respondieron que nunca y casi nunca, el 24,1% indicó que a veces y el 10,3% respondieron que casi siempre y siempre. En cuarto lugar, con respecto a si considera que la tienda le provee los recursos necesarios para desempeñar su función el 46,5% respondieron que siempre y casi siempre, el 24,1% indicó que a veces y el 29,3% respondieron que casi siempre y siempre. Por último, con respecto a si Considera que los superiores son justos al momento recompensar el esfuerzo del personal el 58,6% respondieron que siempre y casi siempre, el 12,1% indicó que a veces y el 29,3% respondieron que casi siempre y siempre. En tercer lugar, que en el salario del total de encuestados que mantienen una motivación alta el 13,8% indican tener una insatisfacción, el 24,1% evidencia una mediana satisfacción y el otro 24,1% se encuentra satisfecho. Por otro lado, del total de encuestados que presenta una motivación regular el 3,4% está medianamente satisfecho. Seguidamente del total que presenta una motivación baja el 31% está insatisfecho.

Tabla 7

Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la buena comunicación

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
22. ¿Considera que se corrigen a tiempo los malos entendidos?	16	27.6%	8	13.8%	14	24.1%	12	20.7%	8	13.8%
23. ¿Considera que la información que le proporcionan es fidedigna y útil?	10	17.2%	14	24.1%	18	31.0%	10	17.2%	6	10.3%

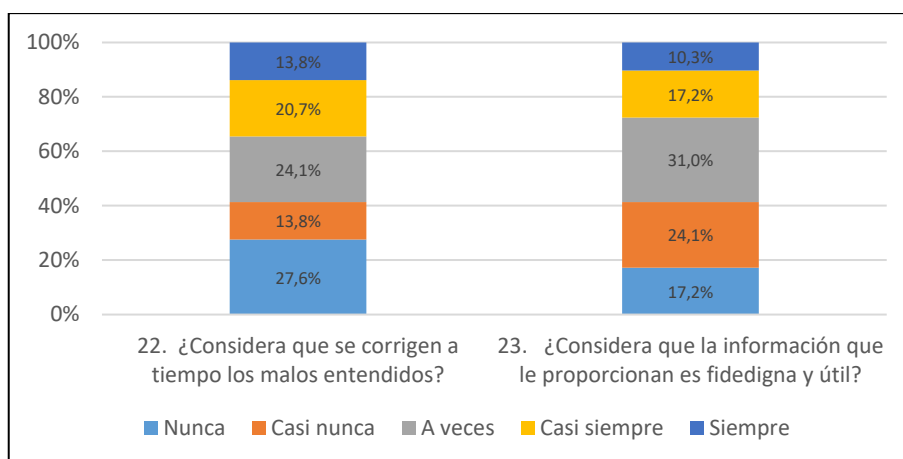


Figura 7. Buena comunicación.

Tabla 7, que en referencia a si considera que se corrigen a tiempo los malos entendidos el 41,4% mencionó que casi nunca y nunca, en el caso del 24,1% evidenciaron que a veces y el 34,5% mencionaron que siempre y casi siempre. En segundo lugar, en el caso si considera que considera que la información que le proporcionan es fidedigna y útil el 41,3% indicaron que casi nunca y nunca, el 31% mencionaron que a veces y el 27,5% manifestaron que siempre y casi siempre.

Tabla 8

Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la confianza mutua

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
24. ¿Considera que sus compañeros demuestran niveles de confianza y responsabilidad?	3	5.2%	15	25.9%	18	31.0%	7	12.1%	15	25.9%
25. ¿Siente que sus compañeros de trabajo tienen confianza hacia usted?	7	12.1%	15	25.9%	16	27.6%	7	12.1%	13	22.4%
26. ¿Siente que no existe diferencias en el trato entre los miembros de su equipo?	12	20.7%	11	19.0%	6	10.3%	22	37.9%	7	12.1%

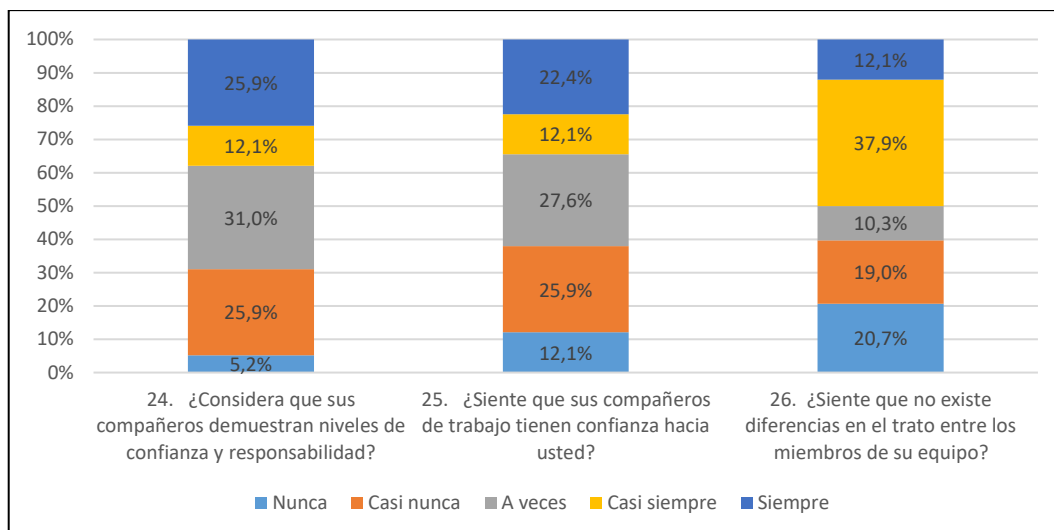


Figura 8. Confianza mutua.

Tabla 8, que en referencia a si considera que sus compañeros demuestran niveles de confianza y responsabilidad el 31,1% mencionó que casi nunca y nunca, en el caso del 31% evidenciaron que a veces y el 38% mencionaron que siempre y casi siempre. En segundo lugar, en el caso si considera que si siente que sus compañeros de trabajo tienen confianza hacia usted el 38% indicaron que casi nunca y nunca, el 27,6% mencionaron que a veces y el 34,5% manifestaron que siempre y casi siempre. En tercer lugar, con respecto a si siente que no existe diferencias en el trato entre los miembros de su equipo el 39,7% respondieron que nunca y casi nunca, el 10,3% indicó que a veces y el 50% respondieron que casi siempre y siempre.

Tabla 9

Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la Habilidad de negociación

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
27. ¿Considera que sus compañeros se esfuerzan por crear una atmósfera de confianza, mucho más eficiente, creativa e innovadora?	9	15.5%	19	32.8%	10	17.2%	11	19.0%	9	15.5%
28. ¿Dentro de su equipo de trabajo se llega rápidamente a un acuerdo?	12	20.7%	4	6.9%	7	12.1%	26	44.8%	9	15.5%
29. ¿Se siente capaz de confrontar y conciliar diferencias con sus compañeros de trabajo?	11	19.0%	12	20.7%	12	20.7%	16	27.6%	7	12.1%

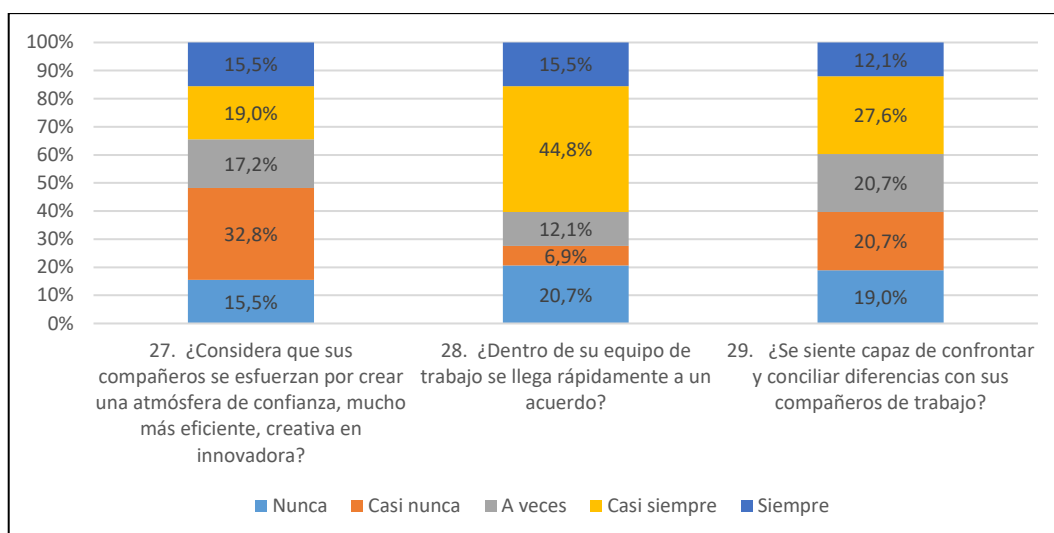


Figura 9. Habilidad de negociacion.

Se muestra en la Tabla 9 que en referencia a si considera que sus compañeros se esfuerzan por crear una atmósfera de confianza, mucho más eficiente, creativa e innovadora el 48,3% mencionó que casi nunca y nunca, en el caso del 17,2% evidenciaron que a veces y el 34,5% mencionaron que siempre y casi siempre. En segundo lugar, en el caso si dentro de su equipo de trabajo se llega rápidamente a un acuerdo el 27,6% indicaron que casi nunca y nunca, el 12,1% mencionaron que a veces y el 60,3% manifestaron que siempre y casi siempre. En tercer lugar, con respecto a si se siente capaz de confrontar y conciliar diferencias con sus compañeros de trabajo el 39,7% respondieron que nunca y casi nunca, el 20,7% indicó que a veces y el 39,7% respondieron que casi siempre y siempre.

Tabla 10

Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de las Habilidades relevantes

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
30. ¿Se considera capaz de coordinar y mantener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?	8	13.8%	7	12.1%	9	15.5%	17	29.3%	17	29.3%
31. ¿Siente que sus compañeros cuentan conocimientos que les permitirán tener buen desempeño en el trabajo en equipo?	9	15.5%	11	19.0%	8	13.8%	10	17.2%	20	34.5%
32. ¿Considera competentes a sus compañeros de trabajo?	16	27.6%	7	12.1%	14	24.1%	11	19.0%	10	17.2%
33. ¿Siente que sus compañeros tienen la mejor disposición para trabajar adecuadamente en equipo?	8	13.8%	21	36.2%	13	22.4%	9	15.5%	7	12.1%

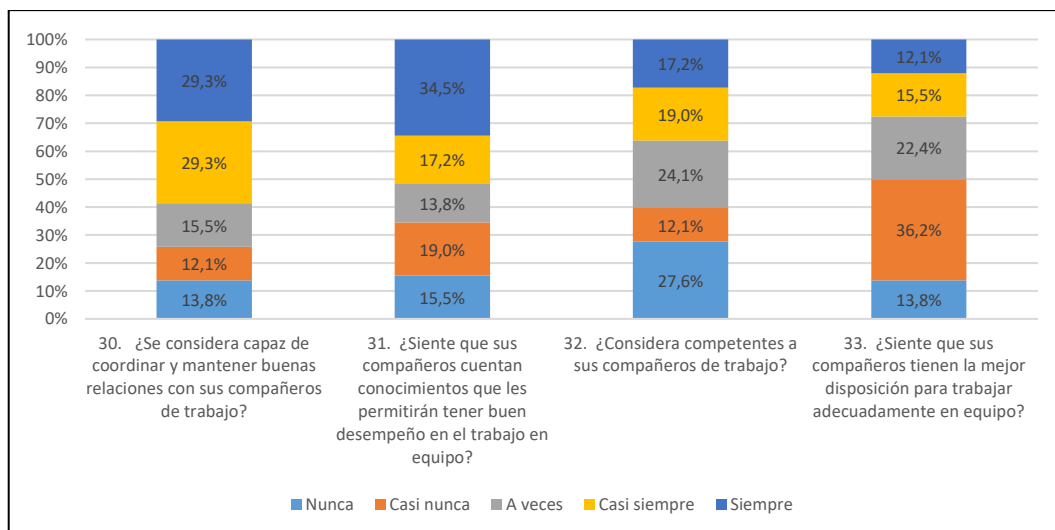


Figura 10. Habilidad relevantes.

Tabla 10, en referencia a si se considera capaz de coordinar y mantener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo el 25,9% mencionó que casi nunca y nunca, en el caso del 15,5% evidenciaron que a veces y 58,6% mencionaron que siempre y casi siempre. En segundo lugar, en el caso si siente que sus compañeros cuentan conocimientos que les permitirán tener buen desempeño en el trabajo en equipo el 35,4% indicaron que casi nunca y nunca, el 17,2% mencionaron que a veces y el 34,5% manifestaron que siempre y casi siempre. En tercer lugar, con respecto a si considera competentes a sus compañeros de trabajo el 39,7% respondieron que nunca y casi nunca, el 24,1% indicó que a veces y el 36,2% respondieron que casi siempre y siempre. En cuarto lugar, con respecto a si siente que sus compañeros tienen la mejor disposición para trabajar adecuadamente en equipo el 46,5% respondieron que siempre y casi siempre, el 24,1% indicó que a veces y el 29,3% respondieron que casi siempre y siempre.

Tabla 11

Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de los objetivos claros

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
34. ¿Todos sus compañeros tienen una comprensión claro de los objetivos de la tienda?	7	12.1%	13	22.4%	18	31.0%	14	24.1%	6	10.3%
35. ¿Se siente identificado con su equipo?	9	15.5%	21	36.2%	13	22.4%	7	12.1%	8	13.8%
36. ¿Se establecen metas claras en su equipo?	9	15.5%	22	37.9%	11	19.0%	10	17.2%	6	10.3%
37. ¿Siente que todos en su equipo aportan para la consecución de los objetivos compartidos?	18	31.0%	2	3.4%	13	22.4%	19	32.8%	6	10.3%
38. ¿Siente que sus superiores orientan claramente al equipo hacia los objetivos de la tienda?	12	20.7%	13	22.4%	12	20.7%	14	24.1%	7	12.1%

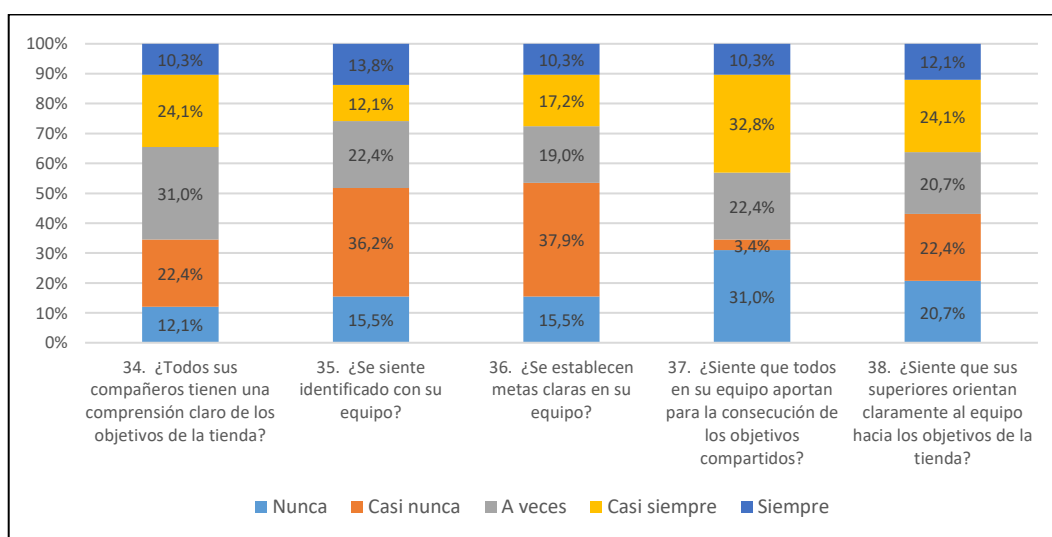


Figura 11. Objetivos claros.

Tabla 11, en referencia a si todos sus compañeros tienen una comprensión claro de los objetivos de la tienda el 34,5% mencionó que casi nunca y nunca, en el caso del 31% evidenciaron que a veces y el 34,4% mencionaron que siempre y casi siempre. En segundo lugar, en el caso si se siente identificado con su equipo el 51,7% indicaron que casi nunca y nunca, el 22,4% mencionaron que a veces y el 25,9% manifestaron que siempre y casi siempre. En tercer lugar, con respecto a si se establecen metas claras en su equipo el 53,4% respondieron que nunca y casi nunca, el 19% indicó que a veces y el 27,5% respondieron que casi siempre y siempre. En cuarto lugar, con respecto a si siente que todos en su equipo aportan para la consecución de los objetivos compartidos el 34,4% respondieron que siempre y casi siempre, el 22,4% indicó que a veces y el 43,1% respondieron que casi siempre y

siempre. Por último, con respecto a si siente que sus superiores orientan claramente al equipo hacia los objetivos de la tienda el 43,1% respondieron que siempre y casi siempre, el 20,7% indico que a veces y el 36,2% respondieron que casi siempre y siempre.

Tabla 12

Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la Unidad de compromiso

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
39. ¿Siente que su equipo le brindan la libertad y autonomía para tomar sus propias decisiones?	13	22.4%	15	25.9%	15	25.9%	7	12.1%	8	13.8%
40. ¿Siente que su equipo tiene la disposición y dedicación para cumplir con lo propuesto por la tienda?	16	27.6%	13	22.4%	8	13.8%	10	17.2%	11	19.0%
41. ¿Considera que su equipo muestra un alto grado de lealtad?	10	17.2%	12	20.7%	8	13.8%	19	32.8%	9	15.5%

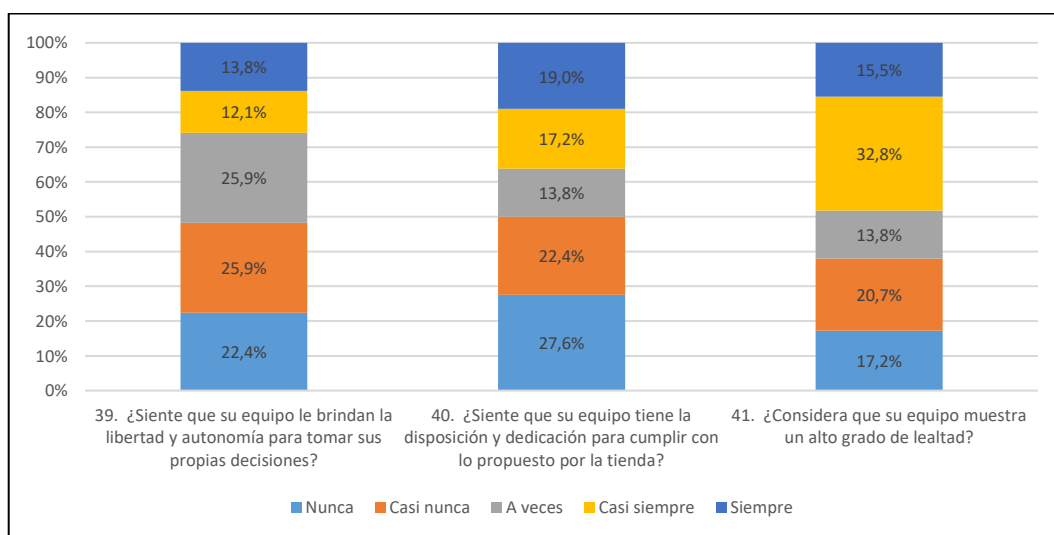


Figura 12. Unidad de compromiso.

Tabla 12 que en referencia a si siente que su equipo le brindan la libertad y autonomía para tomar sus propias decisiones el 48,3% mencionó que casi nunca y nunca, en el caso del 25,9% evidenciaron que a veces y el otro 25,9% mencionaron que siempre y casi siempre. En segundo lugar, en el caso si siente que su equipo tiene la disposición y dedicación para cumplir con lo propuesto por la tienda el 50% indicaron que casi nunca y nunca, el 13,8% mencionaron que a veces y el 36,2% manifestaron que siempre y casi siempre. En tercer lugar, con respecto a si considera que su equipo muestra un alto grado de lealtad el 37,9%

respondieron que nunca y casi nunca, el 13,8% indicó que a veces y el 48,3% respondieron que casi siempre y siempre.

C. Prueba de normalidad

Se utilizó la prueba de normalidad Shapiro-Wilk. Por lo mostrado en la Tabla 13, se optó por utilizar la prueba de Rho Spearman.

Tabla 13
Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	Gl	Sig.
Liderazgo directivo	.119	58	.039
Visión estratégica	.129	58	.018
Orientación hacia las personas	.154	58	.001
Transformacional institucional	.115	58	.053
Aprendizaje	.192	58	.000
Comunicación	.153	58	.002
Trabajo en equipo	.173	58	.000

A. Corrección de significación de Lilliefors

4.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

Tabla 14

Prueba de Rho de Spearman entre el liderazgo directivo y trabajo en equipo

		Liderazgo directivo	trabajo en equipo
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,598**
		N	,000
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,598**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se observa en la Tabla 14 que el liderazgo directivo influye significativamente en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021, mediante un rho = 0.598, el cual puede clasificarse como positiva moderada y muy significativa con $p = 0,00$.

Hipótesis específico 1

Tabla 15

Prueba de Rho de Spearman entre la visión estratégica y trabajo en equipo

			Visión estratégica	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Visión estratégica	Coefficiente de correlación	1,000	,491**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	58	58
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,491**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	58	58

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se observa en la Tabla 15 que la visión estratégica influye significativamente en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021, mediante un rho = 0.491, el cual puede clasificarse como positiva moderada y muy significativa con $p = 0,00$.

Hipótesis específico 2

Tabla 16

Prueba de Rho de Spearman entre la Orientación hacia las personas y trabajo en equipo

			Orientación hacia las personas	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Orientación hacia las personas	Coefficiente de correlación	1,000	,432**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	58	58
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,432**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	58	58

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se observa en la Tabla 16 que la orientación hacia las personas influye significativamente en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermajorista, Tienda Huacho, 2021, mediante un rho = 0.432, el cual puede clasificarse como positiva moderada y muy significativa con $p = 0,001$.

Hipótesis específico 3

Tabla 17

Prueba de Rho de Spearman entre la transformación institucional y trabajo en equipo

			Transformacional institucional	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Transformacional institucional	Coefficiente de correlación	1,000	,435**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	58	58
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,435**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	58	58

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se observa en la Tabla 17 que la transformación institucional influye significativamente en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021, mediante un rho = 0.435, el cual puede clasificarse como positiva moderada y muy significativa con $p = 0,001$.

Hipótesis específico 4

Tabla 18

Prueba de Rho de Spearman entre el aprendizaje y trabajo en equipo

			Aprendizaje	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Aprendizaje	Coefficiente de correlación	1,000	,471**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	58	58
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,471**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	58	58

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se observa en la Tabla 18 que el aprendizaje influye significativamente en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021, mediante un rho = 0.471, el cual puede clasificarse como positiva moderada y muy significativa con $p = 0,00$.

Hipótesis específico 5

Tabla 19

Prueba de Rho de Spearman entre la comunicación y trabajo en equipo

			Comunicación	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Comunicación	Coefficiente de correlación	1,000	,477**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	58	58
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,477**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	58	58

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se observa en la Tabla 19 que la comunicación influye significativamente en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermajorista, Tienda Huacho, 2021, mediante un rho = 0.477, el cual puede clasificarse como positiva moderada y muy significativa con $p = 0,00$.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

En el objetivo principal se determinó Establecer de qué manera el liderazgo directivo influye en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021. Mediante la utilización de la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.598 lo cual se ubica en un nivel moderado positivo y con un nivel de significancia del 0.00 siendo este menor a 0,05. En primera instancia en el entorno internacional el trabajo en equipo como tema de gran importancia, ya que cada vez se debe contar con personas dispuestas a contribuir con el éxito de la empresa. Por lo que no es tarea sencilla lo que ha conducido a que se desarrollen diversos estudios sobre el tema, Gil (2018) señala que muchas veces las organizaciones recurren a acciones para incrementar sus ganancias, sin embargo, no consideran las condiciones de su personal incrementando su exigencia generando estrés y discomfort, afectando las relaciones interpersonales y, por ende, el trabajo en equipo. En el caso del liderazgo directivo, Ortiz (2017) indica que las acciones del liderazgo pueden generar un clima laboral beneficioso o no. Ciertos líderes carecen de habilidades que empujen a su equipo al trabajo cotidiano provocando la baja productividad. Consecuentemente, En el entorno nacional, Paredes (2020) concluye que las empresas al descuidar el control y monitoreo permanente de las acciones y trabajos que realiza su personal, no logran los objetivos planteados. Por otra parte, Archi (2017) en relación a sus resultados demostró que las conductas y actitudes de un equipo de trabajo de acuerdo al liderazgo que se practica puede ser positiva o negativa en cuanto a desempeño e incremento de la productividad. Por ende, en las organizaciones el equipo está liderado por un director, jefe o supervisor que deben lograr objetivos, los cuales se cumplen identificando la capacidad del liderazgo como el rendimiento efectivo de su personal, en los dos si alguno falla, el equipo también. Un elemento clave es incentivar la cultura de trabajo

en equipo en el cual cada integrante crece por igual, como un solo por medio de la participación en los diversos procesos de planificación, gestión y ejecución de los blancos en los plazos establecidos con apoyo en las habilidades de todos integrantes y los medios para lograr una gestión efectiva. No basta con conformar equipos de trabajo si cada persona trabaja individualmente, se debe alcanzar una interacción entre todos, función elemental del líder para optimizar el trabajo logrando mejores productos y servicios.

En el objetivo específico 1, se determinó establecer de qué manera la visión estratégica influye en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021. Mediante la utilización de la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.491 lo cual se ubica en un nivel moderado positivo y con un nivel de significancia del 0.00 siendo este menor a 0,05. Esto se complementó con los resultados descriptivos donde los factores que carecen y afectan el funcionamiento de las actividades operativas intervienen en el 43.1% de los trabajadores manifestaron que no se brinda al personal algún espacio de toma de decisiones y autonomía, lo que ocasiona que busquen otro lugar de trabajo. Según Becerra (2019) en su tesis de maestría titulada “El trabajo en equipo de los colaboradores de un laboratorio: Factores que afectan su eficiencia y el liderazgo de equipos”, menciona que el trabajo en equipo “es un tema trascendental en las organizaciones, por esta razón dentro del Laboratorio Clínico se debe implementar las acciones necesarias para desarrollar equipos de trabajo eficientes, un clima laboral favorable y de esta formar alcanzar los objetivos organizacionales” (p.42). Ante lo expuesto el teórico Robbins y Coulter (2014) lo refuerza indicando que para que el equipo sea eficaz es necesario conseguir un clima de respaldo. Debe contar con un equipo en el interior con una gran infraestructura, en donde implica la carencia de capacitación conforme pueda emplearse para analizar el progreso en el sistema de medición clara y cauto para los miembros, un conjunto de estímulos que muestren y compensen las acciones grupales y personas solidarias.

En el objetivo específico 2, se determinó Establecer de qué manera la orientación hacia las personas influye en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021. Mediante la utilización de la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.432 lo cual se ubica en un nivel moderado positivo y con un nivel de significancia del 0.001 siendo este menor a 0,05. Esto se complementó con los resultados descriptivos donde el 53.5% ha podido apreciar que los superiores no

estimulan y tampoco reconocen el desempeño del personal en su trabajo. Ante lo expuesto, Macías (2015) en su investigación titulada “Estilos de liderazgo y la relación con el clima organizacional de los empleados de SERLI”, mencionó que con respecto a los estilos de liderazgo los superiores deben fomentar un balance entre la confianza y el trabajo en equipo llevándolo a la participación y la integración del personal, para lo cual la organización debe capacitar y recibir cursos de formación de liderazgo. Por otra parte, en el clima laboral indico que es un importante componente en el desarrollo del trabajo cotidiano del trabajador, debido a que el personal al sentirse en un ambiente seguro, estimulado y satisfecho generara eficacia y eficiencia para cumplir los objetivos institucionales propuestos.

En el objetivo específico 3, Establecer de qué manera la transformación institucional influye en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021. Mediante la utilización de la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.435 lo cual se ubica en un nivel moderado positivo y con un nivel de significancia del 0.001 siendo este menor a 0,05. Esto se complementó con los resultados descriptivos donde el 46.5% ha podido apreciar que los superiores no logran adaptarse a las necesidades y personalidades de su equipo por lo que tienen la capacidad de motivarlos a cumplir con los objetivos propuestos. Ante lo expuesto, Rivera (2020) en su tesis de maestría titulada “Liderazgo directivo y el desarrollo productivo de una empresa Automotriz, Guayaquil, Ecuador, 2019”, demostraron que el 50% de los colaboradores plantean que el liderazgo directivo es de un nivel bajo, debido al mal comportamiento que presentan ciertos colaboradores. Se concluyó el existe una asociación estadísticamente significativa entre ambas variables. Adicionalmente, Lussier y Achua (2011), la habilidad que tenga el líder es de suma importancia para cualquier gerente de una empresa u organización en progreso o en continuos cambios. Los principales factores en un liderazgo pueden encontrarse en dos factores usuales en cualquier definición: “la existencia de un vínculo entre individuos en donde los efectos se reparten de forma diferente” y los seguidores lo permiten. Un factor esencial son los objetivos en cualquier actividad como la educación y la gestión. “Es necesario que un líder tenga una clara noción de los propósitos de la empresa, además de los que hace referencia a la satisfacción de los provechos de los otros”.

Otro factor esencial llega a ser la clase, que se trata en los diversos comportamientos y posturas que expresan los líderes cuando imponen su poder para

reunir intereses, afianzar las preocupaciones por la prestación y alcanzar lo propuesto. De igual forma, la naturaleza del liderazgo es la afiliación, la subordinación, el acompañamiento y la imitación de los miembros del equipo, por tal razón los seguidores son el tercer factor. Asimismo, es importante fijar las clases de poder que poseen los líderes, después el poder llegaría a ser el último factor a evaluar.

En el objetivo específico 4, Establecer de qué manera el aprendizaje influye en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021. Mediante la utilización de la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.471 lo cual se ubica en un nivel moderado positivo y con un nivel de significancia del 0.00 siendo este menor a 0,05. Esto se complementó con los resultados descriptivos donde el 37.9% ha podido apreciar que los superiores no trabajan en equipo con su personal el logro de los objetivos laborales. Ante lo expuesto, Pajuelo (2019) en su tesis de maestría titulada “Liderazgo directivo y gestión administrativa de la empresa la Positiva Seguros, Chimbote – 2019” menciona que un efectivo líder se identifica por su capacidad de definir las necesidades de su personal, y a raíz de esas necesidades impulsar según los recursos disponibles la unión y coordinación del trabajo en equipo para lograr con lo proyectado por la institución. Sus resultados permitieron comprobar que el liderazgo directivo presenta un nivel regular en un 66%, mientras que la gestión administrativa presenta, también, en un 55,4% un nivel regular. El trabajo de investigación llegó a la conclusión que “existe relación significativa entre el liderazgo directivo percibido por los trabajadores y la gestión administrativa de la Positiva Seguros Chimbote – 2019” (p.73).

En el objetivo específico 5, Establecer de qué manera la comunicación influye en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021. Mediante la utilización de la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.477 lo cual se ubica en un nivel moderado positivo y con un nivel de significancia del 0.00 siendo este menor a 0,05. Esto se complementó con los resultados descriptivos donde el 53.4% ha podido apreciar que los superiores establecen relaciones empáticas con su personal dentro y fuera de la tienda. Ante lo expuesto, Torrelles, Coiduras, Isus, París y 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 consiste en la disposición individual y la cooperación con los demás en la puesta en marcha de las acciones para alcanzar metas en conjunto, solucionando problemas que se presentan y ayudando a la optimización y progreso grupal” (p.119).

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Se concluye que la visión estratégica influye significativamente en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021; determinado por la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.491 frente al grado de significación $p=0.00 < 0,05$. Es decir, a medida que la empresa brinde a la personal autonomía en la toma de decisiones será mayor la unión del grupo ya que se implicaran con el fin de cumplir con los objetivos de todos.
- Se concluye que la orientación hacia las personas influye significativamente en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021; determinado por la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.432 frente al grado de significación $p=0.001 < 0,05$. Es decir, a medida que la organización estimule y reconozca el desempeño del personal en su trabajo será mayor el grado de lealtad que presente el equipo de trabajo.
- Se concluye que la transformación institucional influye significativamente en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021; determinado por la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.435 frente al grado de significación $p=0.001 < 0,05$. Es decir, a medida que la organización fomente un clima participativo donde se reduzca los conflictos se generara un ambiente de colaboración y apoyo entre los trabajadores de la tienda promoviendo a la comunicación y apoyo entre ellos
- Se concluye que el aprendizaje influye significativamente en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021; determinado por la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.471 frente al grado de significación $p=0.00 < 0,05$. Es decir, a medida que los superiores trabajan en

equipo con su personal el logro de los objetivos laborales será mayor la disposición para trabajar adecuadamente en equipo.

- Se concluye que la comunicación influye significativamente en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021; determinado por la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.477 frente al grado de significación $p=0.00 < 0,05$. Es decir, a medida que los superiores sean asertivos en el trato con el personal será mayor la capacidad de coordinar y mantener buenas relaciones dentro de la empresa.

Por lo expuesto

- El liderazgo directivo influye significativamente en el trabajo en equipo del personal de Makro Supermayorista, Tienda Huacho, 2021; determinado por la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.598 frente al grado de significación $p=0.00 < 0,05$.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda dotar al personal de recursos necesarios para incrementar su confianza y manejo de su autonomía en la toma de decisiones dentro de su área laboral y de esta forma cumplir con los objetivos de todos.
- Se recomienda incentivar y reconocer el desempeño del personal en su trabajo mediante estrategias de ascensos e incremento de remuneraciones para que se involucren en sus funciones con su equipo de trabajo.
- Se recomienda potenciar los elementos positivos que fomente un clima participativo y conlleve a un ambiente de colaboración y apoyo entre los trabajadores, promoviendo la comunicación y apoyo entre ellos.
- Se recomienda Fomentar en los superiores trabajar en equipo con su personal para el logro de los objetivos laborales y así incrementar la disposición para trabajar adecuadamente en equipo.
- Se recomienda fortalecer la comunicación entre los superiores y el personal para que se desarrolle de manera asertiva al momento de coordinar y así mantener buenas relaciones dentro de la empresa.

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas

- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (2 ed.). Colombia: Pearson.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (4 ed.). México : Mc Graw Hill .
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11 ed.). México: Cengage Learning.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Louffat, E. (2013). *Administración de equipo humano*. Argentina: Cengage Learning.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo* (4 ed.). México: Cengage Learning.
- Madrigal, B. (2011). *Liderazgo y aprendizaje*. México: Mc Graw-Hill.
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España: Esic.
- Ríos, R. (2015). *El talento humano en los sistemas de gestión*. Colombia: Icontec.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson Educación.
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración* (2 ed.). México.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (8 ed.). México: Pearson.

7.2. Fuentes electrónicas

- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Argentina: Granica. Obtenido de <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/construyendo->

talento-programas-de-desarrollo-para-el-crecimiento-de-las-personas-y-la-continuidad-de-las-organizaciones-martha-alles.pdf

- Archi, M. (2017). *Liderazgo y motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - Lima, 2016*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Recuperado el 7 de mayo de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5271/Archi_AMY.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Becerra, F. (2019). *El trabajo en equipo de los colaboradores de un laboratorio: Factores que afectan su eficiencia y el liderazgo de equipos*. Tesis de maestría, Universidad EAN , Popayán. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9587/LopezDiana2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gil, D. (2018). *Trabajo en equipo, una estrategia para la productividad empresarial*. Trabajo de investigación, Universidad Cooperativa de Colombia, Santander. Recuperado el 7 de mayo de 2021, de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6522/1/2018_estrategia_productividad_empresarial.pdf
- Macías, Z. (2015). *Estilos de liderazgo y la relación con el clima organizacional de los empleados de SERLI*. Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13132/1/TESIS%20%20SERLI%20FINALpARAIMPRIMIR%20octubre-12-2015final.pdf>
- Ortiz, A. (2017). *Factores de liderazgo transformacional que impactan en el clima organizacional de la corporación Batuta Risalda*. Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Pereira , Pereria. Recuperado el 7 de mayo de 2021, de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/8236/6584092077.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pajuelo, K. (2019). *Liderazgo directivo y gestión administrativa de la empresa la Positiva Seguros, Chimbote – 2019*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Chimbote. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39205/Pajuelo_FKA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Paredes, L. (2020). *Gestión de talento humano y el trabajo en equipo en la empresa Electronic Contratista (EAFSA S.A.C) Los Olivos - 2017*. Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villareal, Lima. Recuperado el 7 de mayo de 2021, de

<http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/4664/PAREDES%20MACEDO%20LUIS%20ENRIQUE%20-%20MAESTR%c3%8dA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rivera, L. (2020). *Liderazgo directivo y el desarrollo productivo de una empresa Automotriz, Guayaquil, Ecuador, 2019*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Piura. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45946/Rivera_MLD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

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.

Villa, A. (2013). *Estilos y competencias de liderazgo en los equipos directivos. Jornadas para equipos directivos sobre nuevos retos en la función directiva: Cómo gestionar el trabajo en equipo*. España: Arco Libros.

Vizcarra, A. (2017). *Liderazgo y trabajo en equipo en colaboradores de la empresa Tcontacto SAC. Lima. 2016*. Tesis maestría, Universidad César Vallejo. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22040/Vizcarra_QAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

ANEXO N°01 - CUESTIONARIO

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

a. Género

Masculino	
Femenino	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

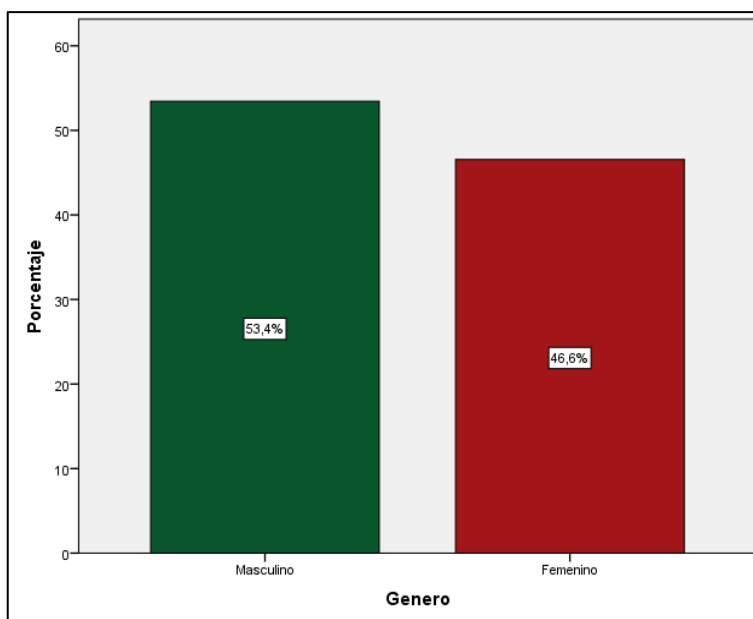
ITEM	1	2	3	4	5
LIDERAZGO DIRECTIVO					
DIMENSIÓN: Visión estratégica					
1. ¿Su jefe toma en cuenta la opinión de los demás para formular su visión estratégica con la que se trabajará?					
2. ¿Su jefe trabaja en función a la visión estratégica que formuló y compartió con su equipo de trabajo?					
DIMENSIÓN: Orientación hacia las personas					
3. ¿Los superiores demuestran en la labor diaria la valoración hacia su personal?					
4. ¿Los superiores estimulan y reconocen el desempeño del personal en su trabajo?					
5. ¿Los superiores muestran confianza y delegan actividades al personal más eficiente?					

6. ¿Los superiores forman equipos para la realización de las actividades diarias?					
7. ¿Los superiores fomentan la participación activa y compromiso al personal en las actividades de la tienda?					
DIMENSIÓN: Transformacional institucional					
8. ¿Los superiores implementan estrategias organizacionales colaborativas entre los integrantes de la tienda?					
9. ¿Los superiores toman las decisiones más adecuadas para resolver problemas según las políticas de la tienda?					
10. ¿Los superiores fomentan un clima participativo donde se reduce los conflictos generando un ambiente de colaboración y apoyo entre los trabajadores de la tienda?					
DIMENSIÓN: Aprendizaje					
11. ¿Los superiores participan en el diagnóstico de necesidades de aprendizaje de su personal?					
12. ¿Los superiores trabajan en equipo con su personal el logro de los objetivos laborales?					
DIMENSIÓN: Comunicación					
13. ¿Los superiores establecen relaciones empáticas con su personal dentro y fuera de la tienda?					
14. ¿Los superiores son asertivos en el trato con el personal?					
15. ¿Los superiores se expresan clara y fluidamente en sus mandatos o recomendaciones hacia el personal?					
16. ¿Los superiores emplean medios verbales y no verbales para tener una comunicación efectiva con el personal?					
TRABAJO EN EQUIPO					
DIMENSIÓN: Apoyo interno y externo					
17. ¿Considera que sus superiores y compañeros de trabajo brindan su apoyo cuando lo solicita?					
18. ¿Considera que los superiores estimulan a través de incentivos a su personal para ser mejores?					
19. ¿Considera que la tiene una infraestructura adecuada que le permite realizar mejor su función?					
20. ¿Considera que la tienda le provee los recursos necesarios para desempeñar su función?					
21. ¿Considera que los superiores son justos al momento recompensar el esfuerzo del personal?					
DIMENSIÓN: Buena comunicación					
22. ¿Considera que se corrigen a tiempo los malos entendidos?					
23. ¿Considera que la información que le proporcionan es fidedigna y útil?					
DIMENSIÓN: Confianza de mutua					

24. ¿Considera que sus compañeros demuestran niveles de confianza y responsabilidad?					
25. ¿Siente que sus compañeros de trabajo tienen confianza hacia usted?					
26. ¿Siente que no existe diferencias en el trato entre los miembros de su equipo?					
DIMENSIÓN: Habilidad de negociación					
27. ¿Considera que sus compañeros se esfuerzan por crear una atmósfera de confianza, mucho más eficiente, creativa e innovadora?					
28. ¿Dentro de su equipo de trabajo se llega rápidamente a un acuerdo?					
29. ¿Se siente capaz de confrontar y conciliar diferencias con sus compañeros de trabajo?					
DIMENSIÓN: Habilidades relevantes					
30. ¿Se considera capaz de coordinar y mantener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?					
31. ¿Siente que sus compañeros cuentan con conocimientos que les permitirán tener buen desempeño en el trabajo en equipo?					
32. ¿Considera competentes a sus compañeros de trabajo?					
33. ¿Siente que sus compañeros tienen la mejor disposición para trabajar adecuadamente en equipo?					
DIMENSIÓN: Objetivos claros					
34. ¿Todos sus compañeros tienen una comprensión clara de los objetivos de la tienda?					
35. ¿Se siente identificado con su equipo?					
36. ¿Se establecen metas claras en su equipo?					
37. ¿Siente que todos en su equipo aportan para la consecución de los objetivos compartidos?					
38. ¿Siente que sus superiores orientan claramente al equipo hacia los objetivos de la tienda?					
DIMENSIÓN: Unidad de compromiso					
39. ¿Siente que su equipo le brindan la libertad y autonomía para tomar sus propias decisiones?					
40. ¿Siente que su equipo tiene la disposición y dedicación para cumplir con lo propuesto por la tienda?					
41. ¿Considera que su equipo muestra un alto grado de lealtad?					

ANEXO N°02 – DATOS GENERALESTabla
Género

	f	%
Masculino	31	53,4
Válido Femenino	27	46,6
Total	58	100,0



Se muestra que el 53,4% menciona que pertenecen al género masculino y el 46,6% son del género femenino.

ANEXO N° 03 – VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

VALIDACION DEL LIDERAZGO DIRECTIVO

La validez se determinó a través de un análisis factorial, empleando el estadístico de Kaiser – Meyer-Olkin, y la esfericidad de Bartlett, obteniendo una correlación de (0. 829). Este valor indica que estadísticamente el instrumento para aplicarlo es válido.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		, 829
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	723,903
	gl	120
	Sig.	,000

De acuerdo a los valores de sus comunalidad la totalidad de los ítems supera el valor de 0,4 por lo tanto se considera sin extraer a ninguno para formar parte de los instrumentos.

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
P1	1.000	,921
P2	1.000	,763
P3	1.000	,821
P4	1.000	,946
P5	1.000	,952
P6	1.000	,878
P7	1.000	,850
P8	1.000	,684
P9	1.000	,671
P10	1.000	,863
P11	1.000	,961
P12	1.000	,677
P13	1.000	,830
P14	1.000	,870
P15	1.000	,972
P16	1.000	,533
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

VALIDACION DE TRABAJO EN EQUIPO

La validez se determinó a través de un análisis factorial, empleando el estadístico de Kaiser – Meyer-Olkin, y la esfericidad de Bartlett, obteniendo una correlación de (0. 735). Este valor indica que estadísticamente el instrumento para aplicarlo es válido.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		, 735
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1070,843
	gl	300
	Sig.	,000

De acuerdo a los valores de sus comunalidad la totalidad de los ítems supera el valor de 0,4 por lo tanto se considera sin extraer a ninguno para formar parte de los instrumentos.

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
P1	1.000	,928
P2	1.000	,688
P3	1.000	,814
P4	1.000	,946
P5	1.000	,948
P6	1.000	,872
P7	1.000	,868
P8	1.000	,712
P9	1.000	,695
P10	1.000	,830
P11	1.000	,958
P12	1.000	,685
P13	1.000	,812
P14	1.000	,877
P15	1.000	,978
P16	1.000	,549
P17	1.000	,948
P18	1.000	,743
P19	1.000	,710
P20	1.000	,703
P21	1.000	,733
P22	1.000	,600
P23	1.000	,832
P24	1.000	,910
P25	1.000	,645
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

CONFIABILIDAD DE LIDERAZGO DIRECTIVO

El estadístico de confiabilidad empleado en la presente investigación fue: Alpha de Cronbach, el cual tuvo un valor de 0.973 que dentro del análisis de confiabilidad se consideran confiables; esto si se toma en cuenta que los instrumentos altamente confiables son aquellos que logran puntuaciones mayores o iguales a 0.80.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,973	16

CONFIABILIDAD DE TRABAJO DE EQUIPO

El estadístico de confiabilidad empleado en la presente investigación fue: Alpha de Cronbach, el cual tuvo un valor de 0.958 que dentro del análisis de confiabilidad se consideran confiables; esto si se toma en cuenta que los instrumentos altamente confiables son aquellos que logran puntuaciones mayores o iguales a 0.80.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,958	25

ANEXO N° 05 – BASE DE DATOS

Genero	LIDERAZGO DIRECTIVO	Visión estratégica	p1	p2	Orientación hacia las personas	p3	p4	p5	p6	p7	Transformacional institucional	p8	p9	p10	Aprendizaje	p11	p12	Comunicación	p13	p14	p15	p16
2	24	3	1	2	5	1	1	1	1	1	9	3	2	4	6	3	3	7	2	1	2	2
1	37	9	4	5	10	3	1	1	3	2	10	1	4	5	6	3	3	8	3	1	1	3
2	32	5	3	2	14	2	3	2	4	3	3	1	1	1	4	2	2	10	2	3	2	3
2	35	5	3	2	12	3	3	2	2	2	8	1	3	4	5	3	2	10	3	3	2	2
2	23	5	1	4	5	1	1	1	1	1	5	2	2	1	7	2	5	8	1	2	3	2
1	44	5	3	2	15	4	3	2	3	3	12	3	5	4	6	4	2	12	4	3	2	3
1	47	10	5	5	16	3	3	3	3	4	9	3	1	5	4	2	2	12	3	3	3	3
2	50	10	5	5	17	5	3	3	3	3	9	2	3	4	2	1	1	14	5	3	3	3
1	50	9	5	4	15	3	2	2	5	3	14	5	4	5	9	5	4	12	3	2	2	5
2	48	10	5	5	15	2	4	1	3	5	13	3	5	5	8	5	3	10	2	4	1	3
1	30	4	2	2	13	2	2	2	4	3	3	1	1	1	7	4	3	10	2	2	2	4
2	43	7	3	4	14	4	3	4	2	1	9	4	1	4	5	1	4	13	4	3	4	2
2	48	7	2	5	20	3	2	5	5	5	6	3	2	1	5	3	2	15	3	2	5	5
1	30	4	2	2	12	2	2	2	3	3	5	3	1	1	8	3	5	9	2	2	2	3
1	43	5	2	3	16	3	2	3	4	4	10	5	4	1	4	3	1	12	3	2	3	4
2	37	8	3	5	12	2	3	5	1	1	6	3	2	1	6	3	3	11	2	3	5	1
1	37	7	5	2	13	5	1	2	3	2	6	3	2	1	6	4	2	11	5	1	2	3
2	47	6	2	4	17	2	2	4	5	4	11	2	4	5	5	2	3	13	2	2	4	5
1	67	10	5	5	25	5	5	5	5	5	12	4	4	4	6	5	1	20	5	5	5	5
1	67	10	5	5	25	5	5	5	5	5	12	4	4	4	6	5	1	20	5	5	5	5
2	33	7	5	2	11	1	5	2	1	2	6	3	2	1	5	4	1	9	1	5	2	1
1	40	4	2	2	14	3	2	2	5	2	10	2	4	4	4	3	1	12	3	2	2	5
2	28	5	3	2	11	3	3	2	1	2	3	1	1	1	4	2	2	9	3	3	2	1
2	47	7	2	5	14	3	2	5	3	1	13	5	5	3	5	3	2	13	3	2	5	3

2	33	7	5	2	11	1	5	2	1	2	6	3	2	1	4	2	2	9	1	5	2	1
2	67	10	5	5	25	5	5	5	5	5	12	4	4	4	6	5	1	20	5	5	5	5
1	44	10	5	5	15	3	1	2	5	4	8	1	2	5	4	2	2	11	3	1	2	5
1	67	10	5	5	25	5	5	5	5	5	12	4	4	4	6	5	1	20	5	5	5	5
2	34	6	1	5	11	1	1	5	2	2	8	1	5	2	6	3	3	9	1	1	5	2
2	32	4	2	2	14	4	2	2	1	5	5	2	2	1	4	2	2	9	4	2	2	1
2	33	7	5	2	11	1	5	2	1	2	6	3	2	1	4	1	3	9	1	5	2	1
2	67	10	5	5	25	5	5	5	5	5	12	4	4	4	6	5	1	20	5	5	5	5
2	33	7	5	2	11	1	5	2	1	2	6	3	2	1	6	2	4	9	1	5	2	1
2	67	10	5	5	25	5	5	5	5	5	12	4	4	4	6	5	1	20	5	5	5	5
2	40	10	5	5	12	2	1	3	4	2	8	1	3	4	6	3	3	10	2	1	3	4
1	36	6	3	3	12	2	3	3	2	2	8	3	3	2	7	4	3	10	2	3	3	2
1	36	4	2	2	14	2	2	2	4	4	8	2	2	4	6	3	3	10	2	2	2	4
1	34	10	5	5	10	3	2	2	1	2	6	3	2	1	8	5	3	8	3	2	2	1
1	23	2	1	1	11	4	1	1	1	4	3	1	1	1	6	2	4	7	4	1	1	1
1	50	8	3	5	17	1	3	5	4	4	12	3	5	4	8	3	5	13	1	3	5	4
2	30	5	2	3	11	2	2	3	1	3	6	2	3	1	4	2	2	8	2	2	3	1
1	35	4	2	2	13	4	2	2	3	2	7	2	2	3	6	3	3	11	4	2	2	3
2	34	3	2	1	14	3	2	1	4	4	7	2	1	4	7	3	4	10	3	2	1	4
1	38	7	5	2	12	3	5	2	1	1	8	5	2	1	5	2	3	11	3	5	2	1
1	23	2	1	1	10	1	1	1	3	4	5	1	1	3	4	2	2	6	1	1	1	3
1	33	7	5	2	11	1	5	2	1	2	6	3	2	1	5	3	2	9	1	5	2	1
1	40	5	2	3	15	4	2	3	3	3	8	2	3	3	6	3	3	12	4	2	3	3
1	67	10	5	5	25	5	5	5	5	5	12	4	4	4	6	5	1	20	5	5	5	5
1	33	7	5	2	11	1	5	2	1	2	6	3	2	1	6	2	4	9	1	5	2	1
2	67	10	5	5	25	5	5	5	5	5	12	4	4	4	6	5	1	20	5	5	5	5
1	41	4	1	3	14	5	1	3	4	1	10	1	5	4	7	3	4	13	5	1	3	4
1	33	7	5	2	11	1	5	2	1	2	6	3	2	1	8	3	5	9	1	5	2	1

2	31	4	3	1	12	1	3	1	3	4	7	3	1	3	4	1	3	8	1	3	1	3
1	44	5	2	3	16	5	2	3	4	2	9	2	3	4	7	3	4	14	5	2	3	4
1	39	6	4	2	15	4	4	2	1	4	7	4	2	1	5	2	3	11	4	4	2	1
1	47	9	4	5	16	2	4	5	1	4	10	4	5	1	5	4	1	12	2	4	5	1
1	33	6	3	3	11	2	3	3	1	2	7	3	3	1	9	5	4	9	2	3	3	1
2	34	6	4	2	12	2	4	2	1	3	7	4	2	1	8	5	3	9	2	4	2	1