

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

ESCUELA DE POSGRADO

Dr. Luis Claudio Cervantes Liñán



TESIS

**“LIDERAZGO ESTRATEGICO Y SU RELACIÓN CON EL
TRABAJO EN EQUIPO EN LAS FACULTADES DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO”**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTOR EN PSICOLOGIA**

PRESENTADO POR:

Mg. Nestor Marcial Alvarado Bravo

Lima – Perú

2016

DEDICATORIA

Con profundo amor a la memoria de mi querido hermano Enrique Rafael, a mi abnegada madre Ilda, a mi padre Rafael quien me sirve de modelo permanente , a mis hermanos, a mi compañera de toda la vida Florcita y a mis queridas hijas Gianela, Anggie y Brigitte.

ÍNDICE

Caratula	1
Dedicatoria	2
Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
CAPÍTULO I: Fundamentos Teóricos de la investigación	10
1.1. Marco Histórico	10
1.2. Marco Teórico	19
1.2.1. Liderazgo estratégico	19
1.2.1.1. Definiciones	19
1.2.1.2. Tipos de Liderazgo	25
1.2.1.3. Funciones del liderazgo	27
1.2.1.4. Componentes y características del Liderazgo	29
1.2.1.5. Teorías del Liderazgo	31
1.2.1.6. Teoría del liderazgo estratégico	33
1.2.1.7. Niveles de Liderazgo	37
1.2.1.8. Diagnóstico del Liderazgo	39
1.2.1.9. Intervenciones sobre el Liderazgo	41
1.2.1.10. Construcción del Liderazgo personal en la vida real	42
1.2.1.11. El coaching	42
1.2.2. Trabajo en equipo	43
1.2.2.1. Definición de trabajo en equipo	43
1.2.2.2. Tipos de equipos en las organizaciones	44
1.2.2.2.1. Equipos funcionales	44
1.2.2.2.2. Equipos multifuncionales	45
1.2.2.2.3. Equipos autoridigidos	47
1.2.2.2.4. Equipos virtuales	50
1.2.2.3. Determinantes del rendimiento del equipo	51
1.2.2.3.1. Compromiso con los objetivos compartidos	51

1.2.2.3.2.	Habilidades de los miembros y claridad del papel	52
1.2.2.3.3.	Organización interna y coordinación	53
1.2.2.3.4.	Coordinación externa	54
1.2.2.3.5.	Recursos y respaldo político	55
1.2.2.3.6.	Cooperación y confianza mutua	55
1.2.2.3.7.	Eficacia colectiva y potencia	56
1.2.2.4.	Liderazgo en distintos tipos de equipos	57
1.2.2.5.	Factores del liderazgo estratégico y trabajo en equipo en la Universidad Nacional del Callao	66
1.3.	Investigaciones	67
1.3.1.	En el Perú	68
1.3.2.	En el extranjero	70
1.4.	Marco conceptual	72
CAPÍTULO II: El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables		74
2.1.	Planteamiento del Problema	74
2.1.1.	Descripción de la realidad problemática.	74
2.1.2.	Antecedentes teóricos	76
2.1.3.	Definición del Problema	80
2.1.3.1.	Problema principal	80
2.1.3.2.	Problemas específicos	80
2.2.	Finalidad y objetivos de la investigación	81
2.2.1.	Finalidad	81
2.2.2.	Objetivo general y específicos	81
2.2.2.1.	Objetivos generales	81
2.2.2.2.	Objetivos específicos	81
2.2.3.	Delimitación del estudio	82
2.2.4.	Justificación e importancia del estudio	82
2.3.	Hipótesis y Variables	83
2.3.1.	Supuestos teóricos	83
2.3.2.	Hipótesis principal y específicas	83
2.3.2.1.	Hipótesis principal	83

2.3.2.2. Hipótesis específica	83
2.3.3. Variables e indicadores	84
CAPÍTULO III: Método, Técnicas e Instrumentos	86
3.1. Población y muestra	86
3.1.1. Población	86
3.1.2. Muestra	86
3.2. Diseño(s) utilizados en el estudio	87
3.3. Técnica (s) e instrumento(s) de recolección de datos	89
3.3.1. Entrevista	89
3.3.2. Cuestionario	89
3.4. Procesamiento de datos	92
CAPÍTULO IV: Presentación y Análisis de los Resultados	93
4.1. Presentación de los resultados	93
4.2. Contrastación de hipótesis	100
4.2.1. Comprobación de hipótesis general	100
4.2.2. Comprobación de hipótesis específica	101
4.3. Discusión de resultados	109
CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones	112
5.1. Conclusiones	112
5.2. Recomendaciones	113
BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXOS	118

Resumen

La presente investigación reporta los resultados de la relación entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo de los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

Se trabajó con una muestra de 225 docentes de las carreras profesionales; administrándoles los instrumentos: cuestionario de liderazgo estratégico y el cuestionario de trabajo en equipo. El objetivo general fue establecer la relación entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

El marco teórico de las variables está elaborado por una amplia fuente bibliográfica que sustenta y explica mediante criterios teóricos y metodológicos del objeto de estudio de investigación.

La hipótesis formula si existe una relación directa entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao. El diseño fue descriptivo correlacional. Las variables fueron: liderazgo estratégico y trabajo en equipo. Los datos se organizaron y sistematizaron mediante un análisis estadístico aplicándose el coeficiente de correlación de Pearson (r), con un nivel de significancia de 0.05.

Las conclusiones indican que si existe una relación directa entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao. En la hipótesis general se encontró que existe una relación directa entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao, mientras que en las hipótesis específicas no se encontró relación significativa entre el liderazgo estratégico con los dimensiones del trabajo en equipo.

Palabras Claves: liderazgo estratégico y trabajo en equipo.

Abstract

The present research introduce the results of the relationship between strategic leadership and the teamwork of the professors of Universidad Nacional del Callao.

It's been worked with a sample of 225 professors of all professional careers of Universidad Nacional del Callao; giving them two instruments: a survey of strategic leadership and the other about teamwork. The main aim was to explore what is the relation between these two variables within the work of professors, whether teaching or non-teaching.

Hypotheses are presented to see if there is a significant relationship between the variables "strategic leadership and the teamwork within the professors of Universidad Nacional del Callao".

The theoretical framework of the variables has been made by extensive literative source, which underpins, explains and allows to establish the theoretical and methodological criteria of the aim of this research.

This research has followed the descriptive correlational design. The sample size is obtained as a representative group, considering the application of the sampling probabilistic estimation formula, making the estimating proportions and sample adjustment, setting a sample of 225 professors. The variables to relate were; as independent, strategic leadership and dependent, teamwork. The data was organized and sytematized by an statistical analysis applying the Pearson correlation coefficient(r), concluding that there is a direct relationship between strategic leadership and the teamwork of the professors of Universidad Nacional del Callao. In the general hypothesis, it was found that there is a direct relationship between strategic leadership and the teamwork of the professors of Universidad Nacional del Callao, while in the specific hypotheses it was not found a significant relationship between strategic leadership and teamwork dimensions.

Keywords: Strategic leadership and teamwork.

Introducción

Los trabajos de investigación referidos al liderazgo estratégico y el trabajo en equipo, debe ser considerado de suma importancia para nuestro país, puesto que todo aquello que tenga que ver con los conceptos de “estrategia, dirección estratégica, liderazgo estratégico”, etc., son modelos que esta “sociedad del conocimiento”, nos obliga a poder implementarlos y ejecutarlos, dentro del ámbito teórico y pragmático (Alvarado, 2008).

Sin embargo las investigaciones están orientados a otros tipos de liderazgo como son: liderazgo general, transformador, transaccional, participativo, carismático, etc. Cabe señalar que los primeros escritos sobre el liderazgo se ocupaban de los supervisores y los directivos intermedios de las organizaciones. En los últimos años, la atención de muchos teóricos del liderazgo se ha visto desplazado hacia el liderazgo estratégico de los ejecutivos en el equipo de la alta dirección (Cannella y Monroe, 1997).

En la actualidad, vale decir en este mundo globalizado, el Liderazgo Estratégico, se está afianzando e incorporado con nuevos conceptos como: estrategia, dirección etc. Dentro de esta nueva concepción teórica de liderazgo, se observa que existe todo un marco metodológico y conceptual la cual hace que se torne necesario y trascendente. El liderazgo, en términos generales es muy importante puesto que permite en las personas tener una visión prospectiva sobre su rol y más aún cuando direcciona una organización como es la universidad; por otro lado el trabajo en equipo, presenta una correlación con el liderazgo y más aún con el liderazgo estratégico, puesto que dentro de los grupos humanos (organizaciones) se demuestra, los componentes soft (Temple, 2007), que son todas aquellas que definen los rasgos de liderazgo personal.

En el proceso de la investigación desarrollada, existen diferentes capítulos siendo: los fundamentos teóricos de la investigación, el problema, los objetivos, las hipótesis y las variables, por otro lado el método y las técnicas e instrumentos conllevando a presentar el análisis de los resultados y derivándose como parte final de los capítulos de la investigación las conclusiones y recomendaciones.

La presente investigación pretende dar a conocer la relación existente entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo, describiendo de manera objetiva ambas variables, considerándose de suma importancia en la vida universitaria más aun cuando los docentes asumen cargos, convirtiéndose en líderes que dirigirán los destinos de la universidad. Desde el enfoque social y humanista, el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo presentan un vínculo indisoluble la cual permitirá generar espacios donde se pueda lograr el desarrollo de organizaciones que permitan contribuir a la sociedad como parte de su responsabilidad social.

En el presente trabajo de investigación, se establece la relación entre los factores del liderazgo estratégico y trabajo en equipo, sin embargo a partir de estos factores se establece a su vez la relación de las diferentes dimensiones que presentan las dos variables estudiadas.

Sin embargo se ha desarrollado un análisis del liderazgo estratégico y trabajo en equipo, en función a sus factores e indicadores, como son: el desafío en el sistema, visión compartida, permitir que otros actúen, moldeamiento de la forma del líder, incentivar el espíritu de las personas, definir metas claras, soporte al asumir un papel gerencial, asignar prioridades, dedicarse a los compañeros del equipo y valoración de las contribuciones.

La Universidad Nacional del Callao, es una institución paradigmática dentro de la región Callao, la cual genera un compromiso institucional de ser modelo de organización a nivel de universidad pública en la región Callao, es a partir de este elemento de suma importancia, generando ello el desarrollo de la presente investigación, tomando como partida el accionar de los docentes de la Universidad Nacional del Callao, puesto que ellos desde su rol cumplen funciones estratégicas dentro la universidad (Rector, vicerrectores, decanos, directores etc.).

La presente investigación busca dar lineamientos básicos y brindar algunos alcances para que los diferentes profesionales o colegas, puedan ampliar su conocimiento y análisis científico respecto al tema objeto de estudio y despertar interés en investigar sobre el tema.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Marco Histórico

a) El liderazgo a través de la historia

A través de la historia, el significado de liderazgo ha ido modificándose de acuerdo con los cambios del desarrollo humano. En sus inicios, el líder era un enviado de los dioses, quienes regían su conducta de guía. Este semidiós era el encargado de revelar verdades y transmitir a su grupo estos parámetros. La figura del líder conocida desde hace milenios llama la atención por su fuerza y la gran influencia sobre la historia de los pueblos humanos. Figuras como Jesucristo, Nelson Mandela o Marthín Luther King, ponen a pensar acerca de si los líderes nacen o se hacen, si sus procesos psicológicos son aprendidos o heredados y de como un líder efectivo conduce la conducta de un grupo (Amaya, 1996).

Es a partir de estas diferentes etapas de la historia de la humanidad, es decir desde la aparición del hombre, siempre existió implícitamente el líder la cual era concebido como un ser superior y endiosado al resto de los miembros del grupo, las cuales tenían atributos especiales. Estrada (2007, pág.343), afirma: “Algunos documentos de la civilización Sumeria que datan entre el siglo L y XLIX A.C., presentan pruebas sobre el liderazgo organizacional ya que los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores producto del sistema tributario establecido y debían presentar cuentas de su gestión al sumo sacerdote”.

Estrada (2007, pág.344), refiere: “Si eres un líder que dirige los negocios de la multitud, busca para ti todos los efectos benéficos, hasta que la obra quede libre de defectos”. Esto fue escrito en el siglo XX A.C., por Ptah-hopet en el libro de instrucciones donde orienta a su hijo acerca del comportamiento del líder, pero que cinco siglos después aún era utilizado en las escuelas.

En el siglo XII A.C. el líder hebreo Moisés siguió los consejos de su suegro Jetró: para escoger hombres capaces en todo Israel y delegar autoridad para que fueran sus representantes jefes de mil, de cien, de cincuenta y de diez, e impartieran justicia, conforme al nivel de competencia delegada.

Por otro lado la organización militar ofrece a la administración la organización lineal con el principio de unidad de mando, según el cual cada subordinado sólo puede tener un superior, fundamental para la función de dirección.

Chiavenato (2000), citado en Estrada (2007), En el transcurso de los siglos, la Iglesia Católica estructuró su organización, su jerarquía de autoridad, su estado mayor (asesoría) y su coordinación funcional. La Iglesia cuenta con una organización jerárquica tan simple y eficiente, que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: el Papa, cuya autoridad coordinadora, según la Iglesia Católica, le fue delegada por una autoridad divina superior.

Una persona al demostrar su superioridad, en muchos de los casos a través de la fuerza se convertía en la comunidad en el líder. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales nacían con ellos. Actualmente con el auge de la Psicología y otras ciencias sociales, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Los estudios psicológicos orientados al liderazgo sostienen que Münch (2011, pág. 98). “buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno”, y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

En la actualidad ya no se piensa que estas habilidades son sobrenaturales, por el contrario se conoce y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, sin embargo, se puede establecer que los líderes poseen habilidades en mayor grado. Los estudios sobre el liderazgo son concluyentes donde refieren que los líderes tienen una clara tendencia a ser más brillantes, mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo presión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos, etc., como diría Temple (2007), presentan, los componentes soft, que son todas aquellas características que definen los rasgos de liderazgo personal.

Sin duda hay muchísimos hombres y mujeres a quienes por su liderazgo se les pudiera catalogar como protagonistas a lo largo de la historia de la humanidad, es

más, se podría decir que ellos escribieron en su momento la historia al determinar el rumbo de ésta. Se puede considerar a un gran líder de la historia a quien en la biografía de su vida se puedan destacar sus ideas, sus hechos, pero fundamentalmente su impacto en su entorno, o en alguna esfera del quehacer humano, llamase sociedad, cultura, etc. Cada líder ha estado marcado particularmente por determinado tiempo, lugar, y circunstancias, por lo general coyunturales en cada caso, y en especial por su aportación y legado que han dejado a su paso. Es complejo determinar quienes han sido grandes líderes de la historia, porque al evaluarlos por lo general esto es desde la óptica de la época, contexto y cultura. Existen una cantidad considerable de grandes líderes que en su propio tiempo no fueron aceptados o valorados, pero que en el transcurso del tiempo adquirieron reconocimiento.

Muchos siglos después, la especialización de los hombres y el avance de la tecnología permitieron que todos veamos estas dos primeras necesidades generalmente satisfechas. Es decir, todas las culturas sabían cultivar, cazar, pescar, construir, comunicar sus pensamientos consistentemente una a la otra mediante un sistema de comunicación y, entre muchas otras cosas, sabían producir y utilizar armas. Se había llegado a un punto de equilibrio en el que la lucha ya no era entre comer y no comer. Había otras prioridades, y, al mismo tiempo, había la amenaza latente de tener que estar listos permanentemente para pelear. La amenaza ya no eran las bestias de los campos. La amenaza era la ambición, el honor o necesidad apremiante de alguna otra sociedad.

En el tiempo la responsabilidad de los líderes tampoco era ya sobre un grupo de personas, por el contrario un líder debía estar listo para paliar las necesidades de millares de personas.

Como por entonces ya existían los mercados, los hombres concluyeron que la mejor manera de asegurarse la capacidad de defensa ante una necesidad o agresión era el poseer suficientes riquezas para poder comprar alimento o armamento cuando fuera necesario. El papel de la ciencia fue preponderante en esta época, también. Las diferencias en tecnología podían hacer que rápidamente un país o reino quedara a la merced del otro, por lo tanto el liderazgo ya no era un liderazgo de fuerza, sino que por entonces era un liderazgo de astucia. Quien pudiera acumular mayor riqueza para

cubrir con todas las necesidades de su pueblo en cualquier momento dado que tendría paz. Quien no pudiera, iba a tener muchos problemas, no solo por sus amenazas externas sino también por las manifestaciones de protesta de su propio pueblo, el que nunca iba a dejar de exigir.

En la época del mercantilismo marcó la diferencia entre países ricos y países pobres, sin embargo hoy vemos las consecuencias de esta diferencia de poderes en la tierra.

Se considera que en la actualidad el liderazgo pasa por un gran momento. Las sociedades en el mundo se han unificado gracias a la tecnología, el conocimiento que antes marcó las grandes diferencias y antes era tan esquivo, ahora se encuentra a disposición de todos y cualquiera, por lo tanto el líder , toma otro viraje y funcionalidad puesto que el liderazgo asumirá nuevos retos ante esta nueva sociedad del siglo XXI.

Culligan (1986), históricamente, planteo que han existido cinco edades del liderazgo:

1. *Edad del liderazgo de conquista:* Durante este periodo, la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.
2. *Edad de liderazgo comercial:* A comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles como levantar su nivel de vida.
3. *Edad de liderazgo de organización:* En este periodo se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar; la gente empezó a buscar un sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.
4. *Edad del liderazgo de innovación:* A medida que se incrementaba la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. La edad de la organización había creado un vehículo que estaba fuera de control. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolencia. Tales líderes creadores e innovadores siempre estaban ocupados en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Los nuevos conocimientos y habilidades se utilizaban para nuevas ideas de producción,

conceptos financieros y de mercadeo. Las industrias que tenían la más alta calidad de liderazgo innovador, atraían la gente más creativa.

5. *Edad del liderazgo de la información:* A medida que la tecnología avanzaba cada vez más rápido, había una angustia más acentuada a quedarse a la zaga del amanecer electrónico. Por lo tanto, se hizo evidente que ninguna compañía podría sobrevivir sin líderes que entendieran como debía manejarse la información. El líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

Boas y Hooijberg (2010), Históricamente el liderazgo estratégico, surge con los conceptos de administración estratégica, dirección estratégica, gerencia, etc. generando un desarrollo conceptual del Liderazgo Estratégico, estas conceptualizaciones están referidas a tomar decisiones y acciones empleadas para formular e implementar estrategias específicas, logrando una correspondencia competitivamente superior en la organización. Es a partir de ello que cuestionan o debaten la importancia del concepto de liderazgo, el gran desafío ha consistido en convertir los esfuerzos de desarrollo de liderazgo en algo operacional y eficaz, entendiendo la operacionalidad como un proceso del hacer.

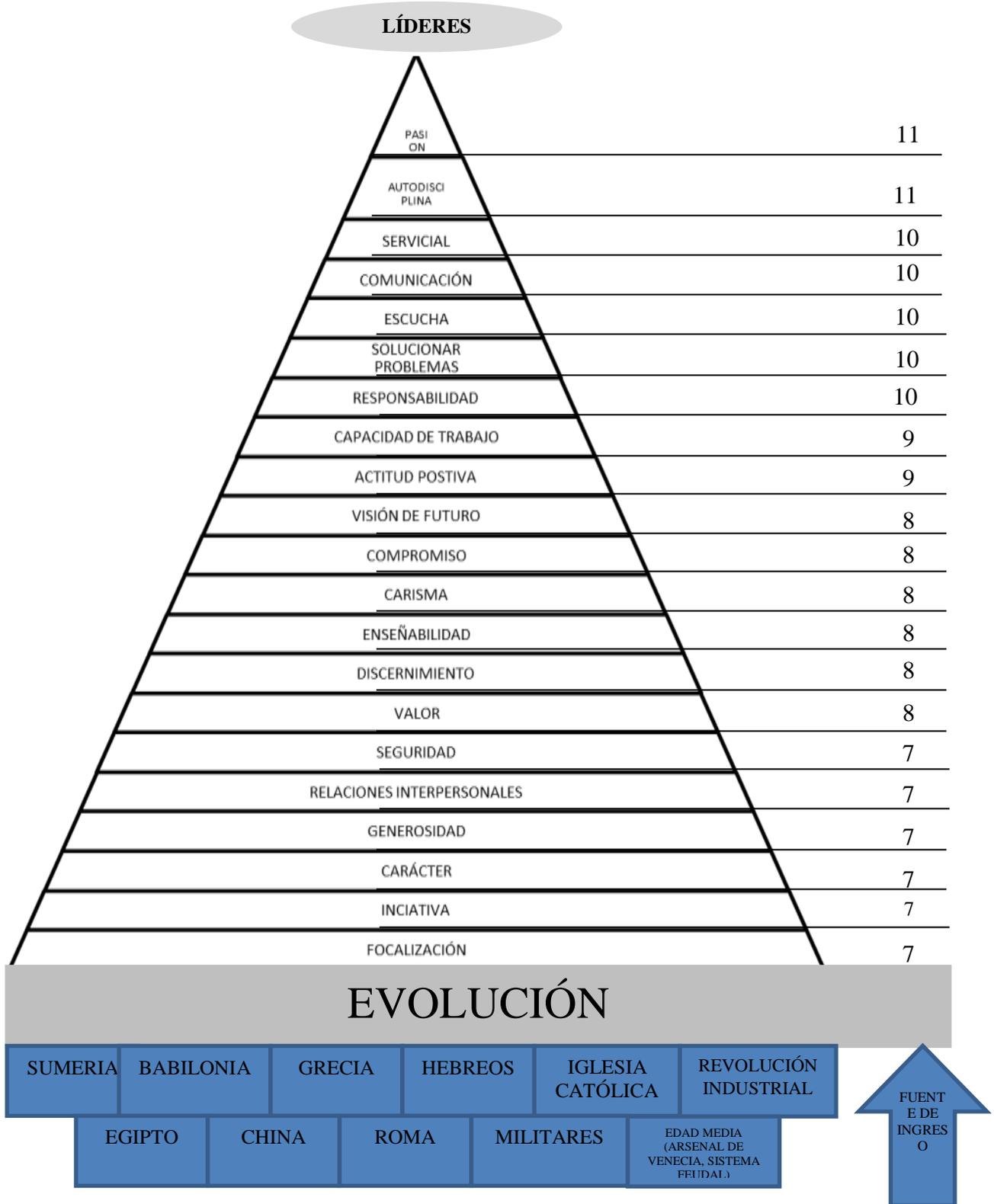
En un mundo cada vez más complejo, incierto y turbulento, las empresas deberían centrarse más en sistemas de liderazgo que atraigan, desarrollen y seduzcan talentos que actúen como líderes en cascada y con autonomía de decisión. Es en este contexto, que surge el liderazgo estratégico, debido a su elevada eficacia, se convierte en algo muy importante para las empresas y las entidades públicas.

Las investigaciones como parte de su proceso histórico, el liderazgo estratégico se orienta a resultados y a que la mayor parte de los enfoques existentes (los tradicionales), están orientados a características individuales u organizativas.

El liderazgo estratégico, desde su aparición parte de los resultados que se desean lograr hacia los conceptos, mientras que los planteamientos tradicionales se basan en los conceptos, esperando o asumiendo que los resultados surjan en consecuencia. Esto es, en el enfoque tradicional el concepto de liderazgo es un fin en sí mismo, una construcción teórica. En el liderazgo estratégico, los conceptos son sólo instrumentales y, por tanto, bastante flexibles. Lo que interesa son los resultados de la empresa.

Figura 1

Pirámide de las cualidades de los líderes a través de la historia



Fuente: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica. Liderazgo a través de la historia (2007)

b) El trabajo en equipo a través de la historia

Desde tiempos antiguos, el ser humano ha desarrollado con el tiempo un cerebro tan grande, es tal vez porque se vio obligado a cooperar con sus congéneres y porque debió aprender a trabajar en equipo.

En comparación con la de sus predecesores homínidos, el cerebro del homo sapiens puede ser visto como el de un gigante, pero los científicos, a pesar de sus cerebros súper desarrollados, nunca han podido explicar por qué había evolucionado así.

Con la aparición del hombre se inició la transformación en el desarrollo propio de la naturaleza, el colectivismo mutuo; una insípida idea de equipo para sobrevivir el hombre del paleolítico tenía que cazar pero este no podía solo sino necesitaba del apoyo de los hombres de la tribu. Cuando se alcanzaba el resultado se convirtieron en modelo a seguir por toda la comunidad, siendo los líderes los que coordinaban esfuerzos y ayudaban a la división natural de trabajo acordes con el sexo y edad entre hombre y mujeres; adultos, niños y ancianos.

Mooney (1885), citado en Estrada (2007, pág 345), afirma: durante la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos como resultado del debilitamiento del poder central de los últimos días del imperio romano (siglo V). La autoridad pasó al terrateniente el cual tuvo poderes extraordinarios para fines tributarios y de policía dentro de su dominio.

Fue así, como en el siglo XVII el sistema fabril empezó a adquirir forma con la inversión en fábricas y equipos por parte de los mercaderes, que deseaban una producción centralizada en predios especializados, donde todos los recursos pudieran ser controlados a diferencia de los anteriores ubicados en muchas casas.

Al fin del siglo XIX hasta el principio de este siglo, el pensamiento sobre las organizaciones fue dominado por el movimiento del Management científico, caracterizado por el trabajo de Taylor, Fayol, etc. Dichos autores clásicos se contentaron con una concepción de la motivación en la que está quedaba reducida a la mínima expresión. Se inspiraron, en efecto, en el principio de hedonismo, tan atractivo por los economistas liberales, según el cual los hombres trataban de obtener el máximo placer a cambio de un mínimo esfuerzo.

Chiavenato (2005), citado en Estrada (2007, pág 347) refiere: “Ante los cambios importantes en los grupos sociales quienes buscan tolerancia, respeto, confianza mutua, la aceptación de los demás, para combatir la soledad que es un gran problema del siglo XXI y que se expresa en el individualismo, materialismo, aislamiento social, fragmentación, despersonalización y competitividad, conllevado que la sociedad y sus instituciones hayan escogido como alternativas favorable el trabajo en equipo, puesto que a través de esta estrategia las habilidades sociales facilitan fomentar y desarrollar relaciones interpersonales y humanas para vivir y actuar con seguridad, en un clima social favorable y de esa manera asumir conductas estables y estratégicas ante un contexto que impone innovación y cambios vertiginosos”.

Resulta pues, que el trabajo en equipo es una excelente alternativa que tienen que aplicar los líderes en la gestión gubernamental y, es que cuando nos referimos a trabajo en equipo también hacemos referencia al de sinergia; es decir debido al consenso y a participación activa y concertada de varios individuos, el resultado del grupo supera a la suma de las aportaciones individuales.

El pensamiento colectivo maneja mucha más información y puntos de vista que la simple suma de cerebros tomados de forma aislada. Esta es una realidad a la hora de trabajar en equipo.

Aplicando al mundo del trabajo, este principio llegó a una concepción de la naturaleza humana que puede resumirse como "que los hombres sienten repugnancia por el trabajo por el esfuerzo y la responsabilidad que implica." Si trabajan, es para obtener un salario (incitaciones económicas) que les permita satisfacer ciertas necesidades al margen del trabajo. Como son pasivos y carecen de interés por su trabajo, los hombres deben ser dirigidos y requieren un estricto control de su comportamiento. Por tanto, es una motivación económica la que empuja a los hombres a trabajar.

Hawthorne, en el año 1925 crea la escuela de relaciones humanas, trayendo consigo un nuevo lenguaje en la administración de empresas en esa época, la cual generó un conjunto de nuevos conceptos, como son la : La motivación, el liderazgo, la comunicación, organización informal. etc., conllevando esto a que no solo se hable de autoridad, jerarquía, o racionalización de trabajo, sino que por el contrario de otros conceptos anteriormente señalados.

La experiencia de Hawthorne, confirmó que las recompensas económicas no son la única motivación del hombre, sino existen otros tipos de recompensas: las sociales (reconocimiento social), simbólicas, y no materiales. Dicha escuela puso relieve que los hombres en situación de trabajo no se encuentran aislados los unos de los otros, sino que están unidos entre sí por relaciones humanas que se dan dentro de los grupos.

Desde este punto de vista, los hombres tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en el mismo lugar donde trabajan. Como obtienen satisfacciones por el hecho de pertenecer a los grupos, los hombres son sensibles a las incitaciones, normas, consignas, etc. que provienen de dichos grupos. Estas incitaciones dan origen a poderosas fuerzas motivacionales capaces de relegar a un segundo plano las incitaciones económicas. De esta forma se pasa del concepto del homo economicus (escuela clásica) al de homo socialis (escuela de RRHH). La idea central de esta escuela es la resolución de problemas de funcionamiento de la organización a partir de la mejora de la RRHH (la relación de subordinación entre otras) y la utilización de grupos para movilizar las energías y canalizar los comportamientos en la dirección deseada.

Diversas circunstancias históricas como la evolución del trabajo, la sindicalización, etc. contribuyeron a hacer cada vez más problemático el control de lo que sería la parte social de las organizaciones, por esto se ha desarrollado una Psicología Social que está centralizada principalmente en la motivación y el liderazgo.

Posteriormente los aportes se han seguido dando y entre los que destacan se encuentra Ishikawa (2005), al iniciar los círculos de calidad puso un especial énfasis al trabajo en equipo. Estos círculos se basan en el hecho que la calidad es responsabilidad de los actores que participan en los procesos.

Katzenbach (2000, pág. 98). Señala: “Son importantes los equipos en la implantación de los programas de mejora y plantea las etapas de madurez de los mismos”.

Friedmann (2004, pág.123), refiere: "En la organización sistémica hablamos de personas, seres humanos, integrantes de la organización, colaboradores y los conjuntos de personas pasan a ser, instituciones, empresas, equipos de trabajo, (...)”.

Fischman (2000, pág 79), refiere: “En la actualidad las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual”.

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

La necesidad de trabajar en equipo, trajo consigo nuevas propuestas en los paradigmas, insertando conceptos como calidad total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, programas de integración regional, y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Liderazgo Estratégico

1.2.1.1. Definiciones de liderazgo

La importancia de conceptualizar adecuadamente el liderazgo radica en establecer correctamente a que nos referimos con el mismo y evitar la ambigüedad de su uso ya que el término Liderazgo ha variado a través de la historia.

Popper (2002, pág. 133) señala: “Es importante diferenciar entre lo que es un líder y lo que es un gobernante, debido a que es común la confusión de ambos términos desde la antigüedad. La línea que divide ambos términos puede ser muy delgada y difícil de establecer como el caso de obedecer al gobernante por miedo al castigo, por imitar la conducta de los demás habitantes o de pensar que el líder ejerza una coerción irracional para hacer que sus seguidores obedezcan, para ello resulta importante definir lo que debemos entender por liderazgo”.

El concepto de líder puede ser influido por diversos factores, el contexto cultural, la distancia social o familiaridad con las personas que identificamos como líderes y los estereotipos con que contamos. En la historia del estudio del liderazgo observamos como los autores han definido el liderazgo de acuerdo a sus necesidades y al contexto cultural del lugar y época (Popper, 2002).

La palabra líder proviene del vocablo “LEAD” común a todas las antiguas lenguas del norte de Europa, cuyo significado quiere decir senda, ruta, curso de un barco en el mar, trayecto.

Por otro lado, el liderazgo es el ejercicio del líder o la condición de líder y en la lengua española se utiliza más comúnmente que la palabra liderato.

Scott (2008), presenta un análisis de las diferencias que varios autores han tratado de marcar entre la función de la gerencia y la función de liderazgo, entre los cuales destacan John Kotter y Warren Bennis. Para Kotter, algunas personas pueden hacer grandes gerentes pero no líderes y viceversa. Otros autores como Warren G. Bennis y Burt Nanus analizaron en 1985, la diferencia entre líderes y gerentes y llegaron a concluir que la mayoría de las empresas sufre de exceso de gerentes (están sobre administradas) y falta de líderes (por lo que están subdirigidas).

La concepción general del liderazgo está relacionado con aquel conjunto de habilidades que un individuo posee para guiar a otros a obtener fines comunes a partir del trabajo en conjunto o equipo, para obtener cosas a través del esfuerzo compartido en diferentes contextos y sectores de la interacción humana, representados en las instituciones u organizaciones gubernamentales, empresariales y la sociedad civil organizada.

Los seres humanos son criaturas culturales, que crecen en sociedades formadas a lo largo de los siglos por otros seres humanos, y que participan más o menos activamente en instituciones que han evolucionado igualmente a lo largo de grandes períodos (...) las personas han sido adecuadamente socializadas para poder integrarse en esas instituciones, generalmente como seguidores, pero en ocasiones como líderes (Gardner, 1995, pág.36).

Las personas socializadas han creado instituciones y cada vez se ha ido sofisticando su dirección y liderazgo, en ámbitos organizacionales estas últimas expresiones a dado origen al liderazgo estratégico que se relaciona en un primer momento con la idea de negocios en el sector empresarial, los cuales no ocurren porque sí, el líder tiene que planear las estrategias para identificar qué es lo que se necesita en el mercado, que es lo que la gente necesita comprar o adquirir para satisfacer sus necesidades, que es lo que está buscando y así determinar entonces, si es que se le puede vender y una vez que se le vende, como se repone el producto vendido; para entonces el líder habrá encontrado gente clave que va a ayudar y proveer para el

negocio y cada una de estas decisiones requiere de una estrategia en particular, cuanto más claro lo tenga el líder de cómo va a trabajar mejor serán los resultados que se van a obtener. En un segundo momento, estas ideas se relacionarán con el cumplimiento de los objetivos y metas de los sectores y organizaciones gubernamentales y sociales, involucrando para tal fin a sus directivos y líderes correspondientes. Consideramos que la función del líder estratégico se ha acentuado en las últimas décadas, pues va a establecer la estrategia de trabajo y el cómo obtener lo que las diversas organizaciones en los diferentes sectores tratan para sí.

Encontramos diversos factores para entender y valorar el liderazgo, aportes relacionados con la antropología, la biología, pasando por lingüística y la psicología que nos permiten adquirir algunas piezas para descifrar el rompecabezas del liderazgo.

Los primates reconocen a los miembros individuales de su especie desde temprana edad, compiten entre sí por las posiciones dentro de la jerarquía, y a la postre asumen relaciones específicas de dominación o sumisión respecto a otros congéneres (...). La imitación es casi siempre unidireccional: esto es, los primates de rango inferior imitan las actuaciones de congéneres de rango superior (...) Sin embargo, las decisiones sobre las conductas que se han de imitar se toman a partir de una serie relativamente restringida de opciones (...) nuestra herencia primate es en realidad fundamental para una valoración del liderazgo (...) como los primates, damos por supuesta una estructura social de liderazgo/ seguimiento. También suponemos luchas por los puestos de dominación, y frecuentemente calculamos nuestras posiciones dentro de diversas jerarquías. Esto no quiere decir que seamos esclavos de nuestra pertenencia a la especie. Los agrupamientos cooperativos no dominantes son posibles. Pero quienes esperen que tales estructuras sin contornos surjan fácilmente, o permanezcan incuestionadas, ignoran la historia humana y también la humana biología (...) Mi teoría de las inteligencias múltiples señala una pieza del rompecabezas que puede ser importante y hasta ahora faltaba. Obviamente, la mayoría de los líderes tienen dotes en la esfera de la inteligencia personal, saben mucho de cómo llegar a otros seres humanos y afectarles. Tal conocimiento, sin

embargo, corre el peligro de quedar encerrado en sí mismo, falto de un medio de expresión (...) casi todos los líderes son elocuentes hablando, y muchos lo son también escribiendo. No tienen simplemente una historia prometedora; pueden contarla de forma persuasiva. Un signo del futuro líder es un alto grado de inteligencia lingüística la capacidad e inclinación a usar bien las palabras-. Cuando tal inteligencia lingüística se empareja con una notable inteligencia personal, tenemos los ingredientes de un comunicador eficaz y, quizás, un líder prometedor (Gardner, 1999, p.43-54).

Definir el liderazgo no solo es un proceso arduo y complejo por su amplia literatura, enfoques y perspectivas por ello los científicos tienden a definir el liderazgo a partir de perspectivas particulares y los aspectos del fenómeno que más les interesan.

El liderazgo es una voz del léxico común que se ha incorporado a la terminología técnica de una disciplina científica, pero sin una redefinición precisa. Por consiguiente, tiene connotaciones ajenas que provocan cierta ambigüedad en su significado (Janda, 1960). Por otra parte, el empleo de otros conceptos imprecisos, tales como poder, autoridad, dirección, administración, control o supervisión para describir fenómenos parejos también provoca cierta confusión. En este sentido, la observación de Bennis (1959, pág. 259) sigue siendo tan acertada hoy como años atrás:

El concepto del liderazgo siempre nos resulta esquivo, o surge de otra guisa y su Naturaleza escurridiza y compleja nos vuelve a confundir. Por ello, hemos inventado una proliferación de términos para abordar la idea, por lo que el concepto sigue sin tener una definición adecuada.

Después de repasar exhaustivamente la literatura sobre el liderazgo, Stogdill (1974, pág. 259) concluyó que: “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han pretendido definir el concepto”.

La marea de nuevas definiciones ha continuado sin menguar desde que Stogdill hizo su observación: el liderazgo se ha definido en términos de características, conductas, influencias, patrones de interacción, relaciones de papeles o el desempeño de los puestos administrativos.

Las definiciones del liderazgo reflejan mayoritariamente la hipótesis de que el fenómeno supone un proceso en el que una persona ejerce su influencia sobre otras para dirigir, estructurar y facilitar las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización. No obstante, las numerosas definiciones del liderazgo no parecen tener mucho más en común, y difieren en muchos aspectos, tales como la personas que ejerce la influencia, el propósito de la influencia, la manera en que se ejerce o los resultados del intento de influir.

Los conceptos de liderazgo son muy variados y dependen del autor en cuestión. A continuación se presenta algunas de las definiciones más representativas propuestas a lo largo de los últimos 50 años.

- El liderazgo es "el comportamiento de un individuo (...) que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común." (Hemphill y Coons, 1957, pág. 7).
- El liderazgo es "el aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización." (Katz y Kabn, 1978, pág. 528).
- "El liderazgo se ejerce cuando las personas movilizan recursos institucionales, políticos y psicológicos, entre otros, para despertar, captar y satisfacer las motivaciones de sus seguidores." (Burns, 1978, pág. 18).
- "El liderazgo se realiza en el proceso mediante el cual uno o más individuos consiguen delimitar o definir la realidad de otros." (Smirchch y Morgan, 1982, pág. 258).
- El liderazgo es "el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas." (Rauch y Bchliog, 1984, pág. 46).
- El liderazgo se refiere a la articulación de las visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno en el que se consiguen las cosas." (Richards y Engle, 1986, pág. 206).
- "El liderazgo es el proceso de insuflar un propósito (una dirección con sentido) al esfuerzo colectivo y de generar un esfuerzo voluntario para la consecución de un objetivo." (Jacobs y Jaques, 1990, pág. 281).
- El "liderazgo es la capacidad de trascender una cultura (...) para iniciar procesos de cambio evolutivo más adaptativos." (Scheio, 1992, pág. 2).

- "El liderazgo es el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse." (Onuh y Palus, 1994, pág. 4).
- El liderazgo es "la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización (...) “. (House et al., 1999, pág. 184).

Estas diferencias no son meras discusiones entre científicos quisquillosos, sino el reflejo de un profundo desacuerdo sobre la identificación de los líderes y de los procesos de liderazgo. Aquellos investigadores que discrepan en su concepto del liderazgo también eligen distintos fenómenos como objeto de estudio e interpretan los resultados de distinta manera. Cuando los investigadores establecen una definición restringida del liderazgo, es más probable que también adopten una perspectiva más estrecha en cuanto a los procesos a estudiar, y a la vez es menos probable que descubran asuntos que no estén relacionados con sus hipótesis iniciales sobre el liderazgo eficaz, o que entren en contradicción con tales hipótesis.

Por otra parte, algunos teóricos (por ejemplo Alvesson y Sveningsson, 2003; Miner, 1975) han llegado a cuestionar si el liderazgo es siquiera útil como constructo científico, a la vista del enorme espectro de significados que tiene el término. No obstante, la mayoría de los investigadores en el campo de la ciencia de la conducta y de los profesionales parecen aceptar que el liderazgo es un fenómeno real y que es importante para la eficacia de las organizaciones. No parece, pues que el aluvión de artículos y libros acerca del liderazgo vaya a disminuir a corto plazo.

Un gran debate se relaciona con la influencia de las cualidades que forjan al líder o los factores que se manifiestan al hacer o nacer al expresarse con el don del liderazgo.

El liderazgo es más que la simple influencia bilateral; es así que, una definición más conveniente de liderazgo podría ser los aspectos de las interacciones de los líderes que cambian las reglas locales, implementando las interacciones futuras entre todos los funcionarios, así este aspecto permite la evolución en su ambiente organizacional. En este sentido, el fenómeno de liderazgo, se apoya en diferentes fuerzas, mediante las cuales se configura un entramado de cualidades que hace de

un líder, un sujeto neurálgico para la relación organizacional. (Hernández, 2013, p.33)

A la pregunta sobre si el líder se hace o nace, se considera que es una mezcla de ambos. El poseer factores internos de personalidad como la motivación al logro, la independencia y creatividad entre otros, no son condición única para que una persona desarrolle enfoques emprendedores con su entorno, economía o país; es precisamente la mezcla de factores culturales, familiares, laborales los que interactúan para potencializar dichas habilidades, consecuentemente, deben existir ambos para que se dé dicho carácter de liderazgo entre las organizaciones. (Hernández, 2013, p.27)

No siempre se valora las investigaciones de todas las latitudes, privilegiando las referencias de países desarrollados llegando a la falsa creencia de que los países emergentes como el Perú poco o nada se hace sobre el tema.

Mucho se escribe y se ofrece sobre liderazgo, crucial atributo humano. Liderazgo a su vez crítico en esta competitiva economía global, y mediante el cual se promete convertir en triunfadoras a las organizaciones que cuenten con reales líderes. Sin embargo, muy poco o casi nada se ha conseguido a la fecha, no sólo en el Perú, sino en el mundo. La seriedad del tema no recibe la atención que ameritaría. Los académicos y gerentes de países desarrollados creen que son los únicos capaces de realizar estos estudios (...) el liderazgo es una realidad incuestionable y de no fácil "lectura", que además, trasciende los culturas. (D'Alessio, 2010, p.35)

1.2.1.2. Tipos de liderazgo.

Existen varios tipos de liderazgo, siendo los más representativos.

A. Liderazgo autocrático.

Suele presentarse en los entornos en donde el líder es elegido por el grupo o designado por alguna autoridad exterior, actúa como jefe y toma las decisiones en nombre del grupo. En consecuencia, no permite que los miembros de éste participen de manera alguna en las decisiones. Este tipo de poder es más peligroso cuando es ejercido en una forma sutil, por ejemplo cuando el líder, aduciendo que actúa por bien del grupo, simula otorgar a sus integrantes

privilegios de voz y voto, cuando en realidad lo dirige de manera que el poder permanece en sus manos. Este tipo de liderazgo constituye una amenaza para la vida democrática y la participación organizacional, pues el grupo es sometido a un alto grado de control. El líder puede recurrir para ello a diferentes procedimientos:

- Mantener amigos o informantes dentro del grupo.
- Fomentar la oposición entre las fracciones que haya en el grupo.
- Alentar, a través del debate, las cuestiones de menor relevancia, mientras que las importantes son sujetas a decisión por la estructura de poder.

B. Liderazgo paternalista.

En esta estructura el líder es amable, paternal, pero siente que debe tomar las decisiones más importantes en nombre del grupo. Este tipo de liderazgo evita las discordias y produce una acción de grupo feliz y efectivo. Uno de los posibles defectos inherentes a este tipo de liderazgo reside en que el crecimiento y desarrollo se verifica en los líderes y no en los seguidores o miembros del grupo, dado que éstos ven limitada su capacidad de asumir responsabilidades. Para evolucionar, el ser humano debe tomar decisiones, cometer errores y aprender de sus propias equivocaciones.

El líder paternal está a menudo teme delegar tareas en otra persona, porque nunca está seguro de que ella pueda conducir al grupo con tanta dedicación e idoneidad como él. A menudo es muy trabajador, porque le da miedo asignar la verdadera responsabilidad de las decisiones a otros miembros del grupo. Al mismo tiempo, cuenta con el respeto y la confianza de sus seguidores, se considera a sí mismo como “padre” del grupo, y sus integrantes suelen aceptarlo como tal. Si el líder paternal esta obtiene buenos resultados en su gestión, su confianza se acrecentará a tal grado que tendrá la certeza de estar mejor capacitado que otros individuos para tomar decisiones, lo cual dará lugar a que se sienta muy desilusionado por todos aquellos que no concuerden con él. Después de cierto tiempo, esta clase de liderazgo tiende a producir seguidores inmaduros que dada su cada vez mayor dependencia del líder paternalista, adquieren el hábito de dejar que las cabezas tomen las decisiones por ellos. Tal es pues, el círculo vicioso: la inmadurez genera el paternalismo y éste genera la

Inmadurez. Otro defecto de este estilo de liderazgo es el resentimiento que crea en los individuos rebeldes que desean tomar decisiones por sí mismos sin conseguirlo. Las decisiones adoptadas sobre la base de la rebelión a menudo son incorrectas, porque no toman en consideración todos los pros y contras, y se basan sólo en la necesidad de oponerse al líder.

C. Liderazgo permisivo.

Otro tipo de líder es el individualista o permisivo, cuyo estilo de dirigencia se basa en la relevancia que da a los derechos individuales y la libertad de gestión. En este caso la libertad individual se valora más que la seguridad colectiva. En la vida de los grupos liderados con permisividad suelen darse discusiones del todo incontroladas, que muchas veces conducen a experiencias insatisfactorias. Los miembros del grupo rara vez aprenden las habilidades de la socialización, la tolerancia hacia las diferencias individuales y el interés del conjunto, habilidades indispensables para que el esfuerzo colectivo rinda frutos.

D. Liderazgo participativo.

En este caso el líder promueve la participación y los miembros del grupo trabajan en conjunta gracias a lo cual alcanzan una elevada cohesión. El liderazgo participativo asigna la máxima importancia al crecimiento y desarrollo de todos los integrantes del grupo, mismos que trabajan según el principio del consenso y tratan de desarrollar sólidas relaciones interpersonales como una sólida base para la resolución de sus problemas. Además, los miembros del grupo demuestran un alto grado de identificación con los objetivos comunes y se esfuerzan por igual para cumplirlos. El líder participativo actúa como un facilitador que busca garantizar la participación de sus seguidores, para lo cual atiende las reglas y se interesa en resolver los conflictos. Se preocupa por la armonía, el equilibrio y la consecución de objetivos y metas. (Kryeger, 2014, p.295 -297)

1.2.1.3. Funciones del liderazgo.

El liderazgo se puede presentar en todos los grupos y niveles de la organización, por lo que constituye un factor de enorme importancia para su desempeño. En este

sentido, las tareas críticas inherentes a los diferentes estratos de liderazgo de la organización son:

- Definición de la misión y el papel institucional (responsabilidad del conductor general de la organización, es decir, su director ejecutivo o CEO)
- Internalización de la visión y misión, tarea que incluye la definición de objetivos y metas y la selección de los medios para alcanzar los fines deseados (obligación compartida del CEO con los niveles gerenciales).
- Defender el campo de acción de la organización (una vez más. responsabilidad directa del CEO).
- Encauzar el conflicto interno (tarea compartida por el CEO y los niveles gerenciales).
- Aun cuando puede presentarse en todos los niveles de la organización, su impacto dependerá de en cuál de ellos se ejerza. Por otro lado, es necesario reconocer que el liderazgo no depende de rasgos individuales, sino de la interrelación de la personalidad y ciertos factores de carácter social (en términos de la situación y los rasgos de los seguidores).
- Ahora bien, entre las funciones del líder grupal podemos destacar las siguientes:
 - Cumple tareas de relaciones públicas, como representante oficial de sus integrantes ante todo tipo de instancias.
 - Prepara las reuniones de grupo: estructura el programa, reúne el material, asigna tareas, elige el lugar para llevarlas a cabo y consigue la aportación de expertos en las temáticas a abordar.
 - Coordina las reuniones del grupo: atiende las cuestiones de logística, y actúa en calidad de técnico de procedimientos.
 - Realiza tareas específicas para el grupo, tales como la preparación del presupuesto.
 - Mantiene la continuidad de grupo, llevando actas y recordando detalles de reuniones anteriores.
 - Actúa como presidente de las reuniones, guía los debates, reconoce la importancia de cada uno de los participantes en una discusión.
 - Funge como ejecutivo y cumple las tareas exigidas por el grupo.

- Establece las normas que rigen a los integrantes del grupo, e interpreta el papel de su padre, acompañante o conciencia.
- Asigna responsabilidades, designa comisiones y autoridades.
- Mantiene el orden y sanciona a los miembros que violan las reglas.
- Interpreta y explica la constitución, la política u opinión del grupo a quienes no pertenecen al mismo.
- Colabora con sus seguidores impartiendo instrucciones y brindando ayuda, sugerencias, protección o consejo.
- Actúa como encargado de la información, buscándola, recopilándola y proporcionándola de manera oportuna a los miembros del grupo.
- Ejerce control directo o indirecto mediante sugerencias sutiles, el uso del prestigio, la elección de cargos, y la preparación de agendas.
- Coordina las actividades del grupo y armoniza sus acciones.
- Inicia la acción y presenta sugerencias.
- Define la actividad del grupo, haciendo más específicas las propuestas para la acción.
- Decide los objetivos y las estrategias del grupo.
- Adopta las decisiones del grupo.

1.2.1.4. Componentes y características del liderazgo.

El liderazgo no sólo se basa en las características de personalidad de quien lo asume, sino que además pone sobre dicho individuo ciertas exigencias que rebasan los requerimientos básicos de su posición, por ejemplo: capacidad de persuasión sobre los seguidores; habilidad para innovar ideas: facilidad para tomar decisiones; talento para influir en los seguidores y controlar sus reacciones, etc. Todas estas condiciones hacen la diferencia entre el líder y quien sólo detenta el poder.

De acuerdo con el enfoque situacional el conjunto de condiciones presentes en un momento determinado (la situación) define quién ejercerá el liderazgo y de qué manera lo hará. Es posible que una situación específica provoque que una persona surja como líder, mientras que una situación completamente distinta estimule a otro individuo a asumirse como tal. De igual manera, el liderazgo presente en el equipo de tareas de una organización dedicada a la manufactura será muy distinto del que

se imponga cuando el mismo grupo de personas enfrente una situación lúdica (ir a bailar) o trate de organizar una actividad no laboral (formar un equipo de fútbol). Así un mismo grupo de personas puede tener diferentes líderes al enfrascarse en diversas tareas; situaciones diferentes demandan formas distintas de liderazgo y en consecuencia. Individuos, fiables y comportamientos heterogéneos.

En cualquier caso, el liderazgo será legítimo si los seguidores sienten, perciben e interpretan que el líder es capaz de encauzar sus pensamientos y acciones, y de lograr que se satisfagan sus expectativas.

Sin embargo aún no hay acuerdo sobre las características generales que requieren los líderes, siendo indispensable identificarlas.

De acuerdo con Bennis (1985), las siguientes son las características básicas de una persona considerada un líder efectivo:

- Es una persona con visión: es decir, tiene ideas claras sobre lo que quiere hacer profesional y personalmente y la disposición para persistir en caso de dificultades, e incluso de fracasos.
- Es una persona con pasión: es decir, se compromete de forma radical con los objetivos de la vida, comprende su vocación o rol en la vida y realiza sus actividades con amor.
- Es una persona íntegra: significa que se conoce a sí misma y se expresa de forma franca y madura. Es consciente de sus potencialidades, pero también de sus debilidades, actúa de acuerdo con sus principios.
- Es una persona digna de confianza: creen en sí misma y también en que las personas o los grupos son capaces y desean actuar de manera adecuada en una determinada situación.
- Es una persona curiosa: se motiva por nuevas experiencias y por nuevos conocimientos. Le atrae indagar y tiene inquietudes sobre los diferentes aspectos de la vida y el trabajo.
- Es una persona osada: manifiesta una abierta disposición a asumir riesgos y a enfrentar retos de forma flexible y amigable.
- En tanto, para Nanus (1984), las principales habilidades de un líder son las siguientes:

- Visión de futuro: habilidad que consiste en tener siempre el pensamiento proyectado hacia un ideal realizable en un determinado horizonte de tiempo, incluso cuando se mueve hacia él.
- Capacidad de manejo de los cambios: enfrenta y controla los cambios en la organización, de acuerdo con las necesidades y capacidades de la organización y las exigencias del entorno.
- Capacidad de diseño de la organización: es un constructor en la institución, cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas.
- Aprendiz anticipado: es una persona comprometida con los aprendizajes en, durante y para la vida, y con el aprendizaje organizacional.
- Creativo e innovador: demuestra y se motiva experimentando y promoviendo la creación y el desarrollo de nuevas ideas y conocimientos.
- Dominio de la interdependencia: inspira a otros a tener ideas y confiar entre ellos, a comunicarse bien y frecuentemente, y a buscar soluciones colaboradoras a los problemas.
- Altos niveles de integridad: es una persona honesta, tolerante, confiable, cuidadosa, abierta, leal y comprometida con el pasado, presente y el futuro. (Bernal y Sierra, 2013, pág. 45)

1.2.1.5. Teorías del liderazgo.

El liderazgo es un fenómeno complejo y multifacético, de manera que para poder abordarlo desde distintas perspectivas haremos un análisis somero de las principales teorías sobre el tema. El propósito no es sólo familiarizarlos con las mismas, sino abordar la riqueza de los distintos enfoques que ayudan a comprender mejor este fenómeno tan importante en el desarrollo de grupos, equipos, organizaciones y sociedades.

A. Teoría del Gran Hombre: Basados en la creencia de que los líderes son personas excepcionales con cualidades innatas, destinados a liderar, los investigadores centraron sus estudios en los grandes hombres de la historia mundial, y sugirieron que una persona que copiara su personalidad y comportamiento podría convertirse en un buen líder.

- B. Teoría de rasgos: Las listas de rasgos o cualidades asociadas al liderazgo existen en abundancia y se siguen produciendo. Muestran virtualmente todos los adjetivos que describen un atributo humano positivo o virtuoso, desde "ambición" hasta "ánimo para la vida".
- C. Teorías de poder e influencia: se concentran en el reconocimiento de que el liderazgo es el fruto de la relación entre individuos y no de las características de un líder solitario. En esa teoría se consideraron aspectos tales como el poder y la influencia, y se identificaron las relaciones de poder y factores vinculados con la atracción más que con la coerción.
- D. Teorías del comportamiento: Se concentran en las acciones de los líderes en vez de concentrarse en sus cualidades. La dirección fue completamente distinta de las anteriores y se enfocó en el estudio de los parrones de comportamiento de los líderes efectivos y su diferencia con los inefectivos. Se identificaron modelos en que los líderes no influyen directamente en el comportamiento de los colaboradores, sino más bien proveen las condiciones y los estímulos necesarios para ello; los modelos en que un comportamiento apropiado del líder reformaría las conductas deseadas en los colaboradores.
- E. Teorías situacionales: Los investigadores reconocen al líder y sus colaboradores la importancia de factores adicionales por lo que vuelcan su atención al estudio de los contextos en los que es ejercitado el liderazgo. Este acercamiento ve el liderazgo relativamente específico a la situación en que está siendo ejercitado. Por ejemplo, el liderazgo militar puede exigir habilidades, cualidades y comportamientos distintos de los asociados con liderazgos en la industria o en la Iglesia.
- F. Teorías de la contingencia: Ésta es un realineamiento del punto de vista situacional y se centra en identificar las variables situacionales que mejor predicen el estilo de liderazgo más apropiado o efectivo para una circunstancia particular. Se reconoció que el liderazgo no se estructuraba en ninguna de las formas puras y unidimensionales discutidas previamente, sino más bien contenía

elementos de todas ellas. En esencia, el liderazgo efectivo era contingente o dependiente de uno o más de los factores de comportamiento, personalidad, influencia y situación.

G. Teoría transaccional: Este acercamiento enfatiza la importancia de la relación entre líder y colaboradores, centrándose en los beneficios mutuos derivados de una especie de contrato en el cual el líder otorga recompensas o reconocimiento a cambio de la lealtad de sus colaboradores. Se sugirió que quizás el liderazgo resida en la diferenciación de funciones y la interacción social. Se reconoció la existencia de procesos de influencia recíproca entre el líder y los colaboradores, y se puso énfasis en estudiar la forma en que tanto líderes como colaboradores desarrollaban sus funciones a través del tiempo.

H. Teoría transformacional: Es la más reciente fase en la evolución de las teorías de liderazgo. Su significativo avance respecto de las teorías anteriores radica en el hecho de que ésta se basa en la motivación intrínseca del equipo humano, en lugar de la motivación extrínseca entregada por el líder. El liderazgo no se da sólo en el líder, sino en todos aquellos que comparten una misión y una visión. En este sentido, el liderazgo, más que una cualidad personal o un conjunto de habilidades, es un estado de conciencia. El liderazgo transformacional se sustenta en un compromiso ético colectivo que se produce cuando las personas se animan unas a otras a pasar a estadios superiores de motivación y convivencia (Garay, 2014, p.7).

1.2.1.6. Teoría del liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico es un concepto muy reciente y considera que el líder influencia no sólo a los seguidores, sino que además debe ejercer un rol de estratega o arquitecto al influenciar otras áreas de la organización de manera integral.

Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. A. (2008) definen el liderazgo estratégico como la capacidad de anticipar las cosas, tener una visión, conservar la flexibilidad, atribuir facultades a otros para crear cambios estratégicos a medida que se necesiten.

Daft, R. L. (2006) menciona que el desempeño superior de una organización no es cuestión de suerte, en gran parte está determinado por las elecciones del líder. Los altos líderes tienen la responsabilidad de conocer el entorno de la organización, de considerar cómo será dentro de cinco o diez años y de establecer un curso para el futuro, en el cual todos puedan crecer.

El liderazgo estratégico es aquel capaz de crear, en función de los objetivos estratégicos de la organización una visión y una misión adecuadas para su contexto y su constelación de poder externa, y los valores y cultura apropiados para su clima y su constelación de poder interna.

En consecuencia, el líder estratégico debe ser capaz de desarrollar la visión y preparar su ejecución tanto para el corto como para el mediano y largo plazos, y poder vincularlos.

La transformación del negocio actual es prioritaria, pues constituye la base sobre la cual crecer, una vez conseguida dicha transformación, actuar sobre los escenarios es lo más importante. El proceso general consta de los siguientes pasos:

- Desarrollar una visión, es decir, determinar cuál es el estado que la organización desea alcanzar en un escenario y en un plazo específico. Para lograrlo el líder tratará de articular una visión clara mediante la realización de reuniones para pensar sobre el futuro. En este sentido la planificación de escenarios le resultará útil, al igual que la opinión de especialistas.
- Determinar cuál es el camino más corto entre el punto en donde se encuentra la organización y aquel que desea alcanzar, procurando no esconder los errores, sino aprovecharlos como información anticipada del futuro y una excelente oportunidad para aprender.
- Ejecutar los cambios internos y actuar en el escenario para hacer realidad la visión. Para lo primero, sin demasiada estructura, elegir áreas específicas de transformación y convertirlas en plataformas para la expansión; realizar los desarrollos experimentales; recuperar del pasado todo aquello que pueda aportar al futuro; usar el éxito de los nuevos negocios para regenerar o revitalizar los viejos. En cuanto a la acción sobre el escenario, desarrollar las políticas y estrategias que permitan posicionar a la organización más

favorablemente en el escenario actual o futuro y si es factible, producir cambios favorables en el escenario mismo.

Achua y Lussier (2005, pág. 123) listan las cuatro responsabilidades de los buenos líderes estrategas:

- 1) Conceptualizar la visión, misión y valores medulares de la organización.
- 2) Supervisar la formulación de objetivos, estrategias, políticas y estructuras que traduzcan la visión, misión y valores medulares en decisiones de negocios.
- 3) Crear un ambiente y cultura para el aprendizaje organizacional e intercambio mutuo entre individuos y grupos y
- 4) Servir como apoyo y modelo de función para el resto.

Enseguida se presentan algunas de las dimensiones que debe tener en cuenta el liderazgo estratégico:

- 1) Tener una visión holística de la situación; en otras palabras, debe ser capaz, de involucrar a personas con distintos puntos de vista y perspectivas a fin de asegurar una imagen más completa de la realidad de la empresa y de sus oportunidades.
- 2) Poner en marcha el proceso de cambio. Involucrando al mismo tiempo a todos sus actores y comprometiéndolos con el proceso.
- 3) Buscar la mejor manera de lograr el compromiso de los individuos con el cambio, explicándoles cuál es la realidad y por qué es necesario cambiar, y brindándoles toda la información disponible para motivarlos y darles seguridad para afrontar el proceso.
- 4) Comunicar clara y entusiastamente una visión inspiradora de lo que la organización puede ser de manera que los miembros puedan respaldarla en lo individual y lo colectivo.
- 5) Comunicar a la organización los progresos de la transformación, anunciar y celebrar los logros, tratar abiertamente los reveses y estimular el enfrentamiento de los riesgos que exige implantar la visión.
- 6) Identificar a los participantes clave y a quienes ostentan el poder en la organización y en su entorno operativo, conseguir que respalden el cambio. El liderazgo debe reconocer la resistencia al cambio y ocuparse de ella como

una etapa necesaria del proceso de abandonar el status quo antes de adherirse a la nueva visión con sus creencias y valores.

- 7) Diseñar y poner en acción una organización que sea congruente con las nuevas creencias y valores. El líder debe estar dispuesto a correr el riesgo de Introducir cambios estructurales, y adquirir y ubicar los recursos que aseguran la destreza y el compromiso para que la transformación funcione, así como diseñar los sistemas estructurales apropiados para cumplir la misión.
- 8) Movilizar y poner en juego capacidades, voluntades y recursos para el logro de los objetivos estratégicos.
- 9) Conformar los equipos de la organización. Integrarlos según las competencias necesarias para desarrollar los objetivos de corto, mediano y largo plazos.
- 10) Crear un ambiente que apoye a las personas que participan en el proceso de cambio.
- 11) Definir y establecer una organización que pueda poner en práctica la visión.
- 12) Crear las condiciones para que el cambio sea participativo y al mismo tiempo dirigido. Todo proceso de cambio necesita de la participación de quienes están Involucrados en él. Sin embargo, ningún proceso de cambio puede ser exitoso sin una dirección y liderazgo estratégicos claros. En ello se juega el éxito del desempeño estratégico de la organización.

Hitt, M. A., et al (2008) consideran cinco ámbitos en los que el liderazgo estratégico debe ser efectivo:

- 1) Determinación de la dirección estratégica.
- 2) Establecimiento de controles organizacionales equilibrados.
- 3) Administración efectiva del portafolio de recursos de la empresa.
- 4) Sustentación de una cultura organizacional efectiva y
- 5) Énfasis en las prácticas éticas.

Además los autores señalan que los factores que influyen en el nivel de dirección gerencial son:

- 1) El entorno externo de la organización; tales como el crecimiento del mercado, la estructura de la industria, el número y tipos de competidores, las políticas legales y el grado en que se pueden diferenciar los productos.

- 2) Las características de la organización; tamaño, antigüedad, cultura, disponibilidad de recursos y patrones de interacción entre los empleados.
- 3) Las características del administrador, como la tolerancia de la ambigüedad, compromiso con la organización y los resultados estratégicos deseados, habilidades interpersonales, nivel de aspiraciones y el nivel de confianza en sí mismos.

1.2.1.7. Niveles de liderazgo.

De acuerdo con sus características y objetivos, los estilos de liderazgo se han clasificado en varios niveles, tal como se describe a continuación.

- **Líder de nivel 1.** Hace contribuciones productivas mediante su talento, conocimiento, destrezas y buenos hábitos de trabajo.
- **Líder de nivel 2.** Trabaja en equipo, contribuye con su capacidad al cumplimiento de los objetivos grupales y colabora de manera efectiva con todo tipo de persona.
- **Líder de nivel 3.** Organiza la gente y los recursos para alcanzar efectivamente los objetivos preestablecidos.
- **Líder de nivel 4.** Cataliza el compromiso y estimula una visión clara y convincente para que el equipo alcance altos estándares de rendimiento.
- **Líder de nivel 5.** Construye grandeza perdurable mediante la combinación de humildad y voluntad profesional

De acuerdo a las nuevas tendencias e investigaciones podemos referirnos al:

a) El liderazgo de nivel 5

En años recientes hemos sido testigos de cómo el mundo de las empresas y las organizaciones está sufriendo una de las más profundas transiciones. Se han escrito cientos de libros sobre el trascendental tema de liderazgo, que desde hace unos años ha cobrado vital importancia.

En su obra *Goodlogrear (De buena a grandiosa)*, Jim Collins menciona el liderazgo de nivel 5 como el máximo status que podría adquirir la cabeza de cualquier organización, sea esta familiar, religiosa o de cualquier otra índole.

El método de investigación utilizado por Collins y sus colaboradores resultó indispensable para determinar que la identificación de los líderes de nivel 5 obedece a un hallazgo empírico y no a un modelo teórico. La aplicación partió de una vista de 1,465 empresas que aparecieron en la lista de la revista "Fortune 500" entre 1965 y 1995. Se identificaron organizaciones que luego de haber tenido un rendimiento similar o inferior al mercado de valores durante quince años hubiesen tenido, luego de un punto de transición, un periodo mínimo de quince años de rendimiento al menos tres veces superior al del mercado de valores y claramente superior al de su industria. El resultado mostró que del total de empresas sólo once llenaban esos requisitos, puesto que el promedio de rendimiento de la acción común de esas compañías durante los quince años siguientes al punto de transición fue 6.9 superior al del mercado de valores en general. Algunas de esas empresas fueron Abbot, Gillette, Kimberly Clark y Philip Morris. Es de destacar que esas organizaciones mantuvieron un desempeño superior al promedio bajo la dirección de líderes muy diferentes a los normales, los cuales incluso bien podían considerarse extraños, porque mostraban una mezcla paradójica de humildad y tenacidad incuestionables.

Con base en la investigación, se concluyó que los líderes de nivel 5 son aquellos que integran una enorme dosis de humildad personal con una intensa voluntad profesional y perseverancia a toda prueba, logrando así que su visión e impacto perdurara en el tiempo. Estos factores resultan elementos innegociables para lograr que sus organizaciones pasen de ser buenas a extraordinarias en todo sentido y durante largos periodos.

Es posible encontrar líderes nivel 5 en diversos ámbitos de la organización, aun cuando el titular no sea uno de ellos. Toda persona a cargo de un equipo puede ser líder de nivel 5; sólo necesita combinar su compromiso con la vivencia real de sus valores, entre los cuales sobresale la actitud de servicio a sus colaboradores.

b) Características de los líderes de nivel 5

Las principales características de los líderes de esta naturaleza son:

- Búsqueda de resultados sostenibles. La diferencia entre los líderes de nivel 5 y otros dirigentes estriba en que los primeros están motivados a producir resultados sustentables para su organización. La idea es que los líderes de nivel 5 pueden generar un cambio sostenido a largo plazo.
- Capacidad para elegir sucesores A los líderes de nivel 5 les Interesa más el éxito de la organización que sus logros personales. Quieren dejar su legado en una organización que continúa creciendo. Tienen suficiente confianza en sí mismos para contratar gente competente (subir la gente adecuada al colectivo).
- Modestia. Deben mostrar sincera humildad. Actúan con determinación y se apoyan en estándares inspirativos y no en un carisma inspirador para motivar.
- Asumen responsabilidad. Se responsabilizan de las cosas que salen mal. No culpan a los demás cuando las cosas no funcionan como se esperaba. Además, raramente buscan reconocimiento por aquello que sale bien: prefieren atribuir el éxito a otros factores.
- Tienen un enfoque organizacional. La máxima ambición del líder de nivel 5 está ligada sobre todo con la organización. Su anhelo de consolidar una organización exitosa pesa más que su búsqueda de recompensas personales.

Las organizaciones que cuentan con líderes de nivel 5 ganan por el efecto multiplicador de generar emoción y energía para centrarse en el futuro. La autenticidad de estos líderes no sólo permite gozar de credibilidad y legitimidad, sino también de una lealtad que se convierte en un compromiso para seguir el ejemplo y replicar el modo de actuar. Las bases son tan sólidas que la organización tiende a desarrollar una especie de cultura de nivel 5, que le permite asegurarse una larga vida con tendencia hacia el éxito.

1.2.1.8. Diagnóstico del liderazgo.

Para determinar qué tipo de liderazgo está presente en una organización o al frente de un equipo de trabajo, basta con cotejar las variables que se indican a continuación para cada caso.

A. Liderazgo situacional

- Grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder.
- Grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda.
- Nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar la tarea, función u objetivo.

B. Liderazgo estratégico

- El grado en que el líder es capaz de desarrollar la visión y la misión de la organización.
- La capacidad de desarrollar las estrategias adecuadas para transitar el espacio que vaya desde el punto en donde se encuentra la organización hasta aquel al que se quiere llegar.
- La capacidad de traducir la misión y las estrategias en metas para los equipos de trabajo de la organización.
- La capacidad de ejecutar los cambios internos para hacer realidad la visión.
- La capacidad de controlar y corregir las desviaciones, y reorientar la organización hacia las metas estratégicas.

Es a partir de estas ideas que se puede establecer criterios de evaluación de las capacidades individuales de liderazgo

- Capacidad de comunicar valores estratégicos, objetivos y metas, e impulsar la obtención de logros y resultados.
- Capacidad de influir en los subordinados o en los miembros del grupo o equipo para cambiar sus actitudes y comportamientos.
- Capacidad de crear un clima de apoyo.
- Capacidad de comunicar significados comprensibles y claros.
- Capacidad de generar confianza; ser racional, congruente.
- Capacidad de autoconocimiento y autocrítica.
- Capacidad de analizar formas para mejorar el desempeño y las capacidades de los empleados.

1.2.1.9. Intervenciones sobre el liderazgo

Existen diversas técnicas de intervención en materia de liderazgo en las organizaciones.

A. Técnicas para mejorar la comprensión y el ajuste del líder a la situación

1. El desarrollo de los valores comunes y el compromiso con los mismos; construcción de una visión compartida, y conjunción de las voluntades para alcanzar dicha visión en una misión comprometida.
2. Capacidad para conectar el presente con el futuro, enlazar las ideas transformadoras y de cambio; capacidad para imaginar ese futuro y construirlo.
3. Desarrollo de la masa crítica que garantice el poder necesario para alcanzar los objetivos.
4. Desarrollo de la calidad.

B. Técnicas para potenciar a los miembros de la relación líder-seguidores

1. Formar y desarrollar los equipos y las personas de tal manera que puedan alcanzar los objetivos.
2. Rodearse de personas competentes y con capacidad de liderazgo dentro de su propia esfera, campo, área o materia de acción, de manera que puedan erradicar las carencias de liderazgo de quien ejerza la conducción.
3. Delegar, permitir la participación. Entrenar, desarrollar equipos.
4. Implementar el llamado modelo Adüeve de mejora del desempeño: el líder evalúa el efecto de cada factor de desempeño de los seguidores respecto de las tareas. Observa los desajustes, y busca actuar sobre las causas.
 - Desarrollo de competencias, capacitación y entrenamiento para pasar de las actuales a las deseadas.
 - Desarrollo de la comprensión y claridad en objetivos, metas y tareas.
 - Fijación de prioridades.
 - Brindar apoyo ante problemas. Ofrecer asistencia técnica.
 - Incentivar, por ejemplo mediante premios por cumplimiento de metas a individuos, equipos, o ambos.

- Evaluar el desempeño y brindar retroalimentación.
- Desarrollar el clima organizacional adecuado.

1.2.1.10. Construcción del liderazgo personal en la vida real.

En encuentros y talleres de liderazgo se pide a los participantes que cuenten una historia sobre un líder al que admiren y a quien estarían dispuestos a seguir. A partir de este ejercicio se basa que averigüen por si mismos lo que se necesita para tener influencia sobre otros, y también que descubran el poder oculto que existe en cada uno para marcar una diferencia. Según la personalidad y las aptitudes y actitudes de cada persona, se busca ayudarla a desarrollar sus mejores prácticas en relación con las cinco “prácticas de liderazgo”, con el propósito de que puedan construir su comportamiento diferencial-situacional en función del estilo de liderazgo demandado por la tarea que se les presenta como desafío.

El consultor o entrenador podrá recrear en laboratorio/aula/ taller situaciones similares a la realidad para estimular este entrenamiento, utilizando algunos de los siguientes componentes de acuerdo con las situaciones y tareas que se busque desarrollar:

- Educar.
- Entrenar.
- Experimentar situaciones.
- Imitar modelos y desarrollar buenas prácticas.
- Detectar malas prácticas.
- Establecer Juegos de Interpretación de roles (rolplaying).

1.2.1.11. El coaching.

El coaching (o dirección) y el liderazgo comparten un principio común: ambos ayudan a encontrar el camino hacia el logro de una meta. El coaching se define como “el arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas y de los equipos para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad.

No cabe duda de que el liderazgo puede definirse en términos muy similares. El líder es un coach. Las técnicas de coaching son muy adecuadas para desarrollar

personas y equipos en organizaciones, y especialmente apropiadas para entrenar líderes y ejecutivos.

El coach acompaña a Individuos, grupos y organizaciones en sus procesos de cambio utilizando herramientas que mejoran su desempeño personal, profesional, de equipo y organizacional. Busca actuar sobre valores, relaciones y coherencia, para construir redes, y desarrollar valores, visión y misión comunes. Además, ayuda a encarar y gestionar los procesos de cambio, y contribuye a que las personas reinterpreten la realidad, se reinventen a sí mismas en dicho contexto y, en el caso de los líderes, redefinan la posición de sus seguidores, grupos y equipos, preparándolos para la acción.

El coaching desarrolla el potencial del individuo y se complementa con otras técnicas, como la consultoría (Consulting) que aporta Ideas, experiencia y soluciones, y la capacitación y el entrenamiento (Training que transmiten conocimiento y desarrollan habilidades). En suma, todas estas herramientas desarrollan las competencias de personas y equipos en las organizaciones.

El coaching de líderes, sin embargo, tiene algunas particularidades: El coach debe trabajar en soledad con el líder, ya que la posición de éste y el rol que juega en la organización le impide compartir con otros integrantes ciertas dificultades que enfrenta su liderazgo. Por otro lado, el líder debe enfrentar sus limitaciones de tiempo, pero su mejora reeditarán mucho en la optimización general.

1.2.2. Trabajo en equipo

1.2.2.1. Definiciones de Trabajo en equipo

La mayoría de las organizaciones tiene pequeñas subunidades (departamentos, secciones) que realizan una tarea funcional (por ejemplo, producción, operaciones, ventas, contabilidad, investigación) bajo la supervisión de un directivo designado. En muchas de estas subunidades, los miembros trabajan por su cuenta en tareas que son muy independientes. Puede que realicen el mismo tipo de trabajo, pero no dependen los unos de los otros y necesitan poca coordinación (por ejemplo, representantes de ventas, catedráticos, asesores fiscales, operarios de máquinas). A veces se denomina este tipo de unidad de trabajo un grupo coactuante, porque existe una escasa interdependencia de papeles entre los miembros.

El término equipo suele hacer referencia a un pequeño grupo de trabajo en el que los miembros tienen un propósito común, papeles interdependientes y habilidades complementarias. Para aclarar esta distinción, se encuentran equipos interactivos en los deportes como el baloncesto y el fútbol, mientras que en los bolos o la lucha libre los equipos son realmente grupos coactuantes. Las teorías del liderazgo didáctico son útiles para describir el liderazgo en los grupos coactuantes, pero en los equipos interactivos se necesitan algunos procesos adicionales del liderazgo para explicar el rendimiento de los equipos. Estos procesos son especialmente complejos compartido entre los miembros de los equipos.

Se pueden encontrar varios tipos distintos de equipos en las organizaciones, incluyendo muestras en qué difieren estos cuatro tipos de equipos respecto a la autonomía para determinar la misión del equipo, la autonomía para determinar los procesos de trabajo, la autoridad del líder interno, la duración de la existencia del equipo, la estabilidad de los miembros que conforman el equipo a lo largo del tiempo, y la diversidad funcional de los miembros. El grado en que los miembros están localizados en una misma ubicación o están dispersos geográficamente (equipos virtuales) es otra forma de descripción de los equipos, pero los equipos funcionales, multifuncionales, autodirigidos y ejecutivos también pueden tener cierto grado de virtualidad.

1.2.2.2. Tipos de equipos en las organizaciones

1.2.2.2.1. Equipos funcionales.

Sugiere que en un equipo operativo funcional es probable que los miembros tengan trabajos especializados en cierta medida, pero siempre como parte de una misma función básica (por ejemplo, una cuadrilla de operarios de equipos, una cuadrilla de mantenimiento, un escuadrón de combate, la tripulación de un submarino, un grupo de operaciones especiales). Los equipos suelen seguir activos durante un largo periodo de tiempo, y los miembros que lo componen permanecen relativamente estables. Suele haber un líder designado que tiene una considerable autoridad sobre las operaciones internas y sobre la gestión de las relaciones externas con las demás partes de la organización. En un equipo de trabajo funcional, las responsabilidades del liderazgo suelen estar

concentradas en un líder formal, aunque otros miembros del equipo pueden ayudar a realizar determinadas funciones de liderazgo.

1.2.2.2.2. Equipos multifuncionales.

Sugiere que Cada vez se utilizan más equipos multifuncionales en las organizaciones para mejorar la coordinación de las actividades interdependientes entre subunidades especializadas (Ford y Randolpb, 1992). El equipo suele incluir a representantes de cada una de las subunidades funcionales involucradas en un proyecto, y puede incluir a representantes de organizaciones externas como proveedores, clientes y socios de empresas en participación. El equipo recibe la responsabilidad de planificar y llevar a cabo una actividad compleja que requiere una considerable coordinación, cooperación y resolución conjunta de los problemas entre las partes. Los ejemplos de estas actividades incluyen el desarrollo de un nuevo producto y su puesta en producción, la implementación de un nuevo sistema informático, la identificación de la forma de mejorar la calidad del producto, la planificación de una campaña publicitaria para un cliente de una agencia de publicidad, la realización de un proyecto de consultoría, el desarrollo de un nuevo programa de atención sanitaria en un hospital, y el desarrollo de un nuevo programa de master en una universidad.

Se pueden crear equipos multifuncionales independientes en una organización para realizar distintas actividades, proyectos o atender a distintos clientes. Algunos equipos multifuncionales pueden ser incorporaciones permanentes a la estructura formal de la organización, pero la mayoría suele ser temporal y sólo existe hasta que culmina su tarea o misión. La pertenencia al equipo puede ser estable durante la vida del equipo, o puede cambiar a medida que algunas funciones adquieren más importancia y otras la pierden (por ejemplo, equipos de desarrollo de productos). Los miembros pueden trabajar para el equipo, bien a tiempo parcial o bien a tiempo completo. En la mayoría de los casos los miembros de un equipo multifuncional también forman parte de otra subunidad funcional de la organización (una estructura de matriz). En algunas organizaciones, los empleados son miembros de más de un equipo multifuncional.

Los equipos multifuncionales ofrecen muchas ventajas potenciales a la organización (Ford y Randolph, 1992; Manz y Sims, 1993). Los equipos permiten un despliegue flexible y eficiente del personal y los recursos para resolver los problemas a medida que se van descubriendo la pericia funcional se mantiene porque los miembros del equipo mantienen un estrecho contacto con sus respectivas áreas funcionales. Cuando se elige a las personas adecuadas para el equipo, es probable que tengan más pericia que los directivos individuales para tomar importantes decisiones operativas y de diseño. Se mejora la coordinación y se evitan muchos problemas cuando se reúne a individuos de distintas funciones para que trabajen juntos en un proyecto al mismo tiempo, en vez de trabajar en el mismo de manera secuencial. La diversidad de experiencias de los miembros promueve la comunicación con fuentes externas de ideas y de información, y aumenta la creatividad para generar ideas y encontrar soluciones a los problemas (Keller, 2001). La participación en un equipo multifuncional ayuda a los miembros a aprender a ver un problema o reto desde distintas perspectivas, en vez de desde un punto de vista funcional reducido. Sus miembros pueden aprender nuevas habilidades que trasladarán a sus trabajos funcionales y a posteriores equipos.

Muchas organizaciones han referido un gran éxito con equipos multifuncionales. Por ejemplo, un equipo multifuncional de Chrysler desarrolló un nuevo compacto innovador (el Neon) en un tiempo record de tan sólo 42 meses, y por un coste muy inferior al del desarrollo de los nuevos modelos en otras empresas automovilistas (Woodruff, 1993). En Hamari Cards la utilización de equipos redujo drásticamente el tiempo necesario para sacar al mercado nuevas tarjetas de vacaciones y de felicitaciones, de más de tres años a menos de un año, al tiempo que también mejoró la calidad y la capacidad de respuesta al cambio de las preferencias de los consumidores (George y Jones, 1996). Sin embargo, los equipos multifuncionales no siempre tienen éxito, y se necesita un liderazgo eficaz para superar los retos que les conlleva el recurso a estos equipos.

Las mismas condiciones que crean ventajas potenciales de un equipo multifuncional también crean dificultades para el líder del equipo (Dcnison,

Hart y Kabn, 1996; Ford y Randolph, 1992). Las reuniones requieren mucho tiempo, y puede ser difícil lograr suficiente participación de los miembros del equipo que también tienen responsabilidades en un departamento funcional y que pueden pertenecer a más de un equipo. La diversidad funcional de los miembros aumenta las barreras a la comunicación. Cada función suele tener su propia jerga y forma de pensar. Las subunidades funcionales representadas por los miembros del equipo suelen tener distintos objetivos, orientaciones temporales y prioridades. Estas diferencias tienden a crear conflictos. Los miembros cuya lealtad principal es para con sus unidades funcionales pueden estar más preocupados por proteger su territorio funcional que por alcanzar los objetivos del equipo. Se pueden dificultar las decisiones, que pueden requerir mucho tiempo, si los miembros tienen que lograr la aprobación de sus superiores funcionales antes de aceptar un cambio importante. El equipo suele tener una fecha de entrega muy exigente para culminar su trabajo, lo que pone más presión sobre el líder para resolver los desacuerdos y mantener un progreso continuo.

1.2.2.2.3 Equipos autodirigidos.

Se sugiere que en los equipos de trabajo autodirigidos (o grupos de trabajo semiautónomos), gran parte de la responsabilidad y la autoridad que suele recaer en el cargo del directivo se traslada a los miembros del equipo (Coben, 1991; Katzenbach y Smilh, 1993; Osburn, Moran, Musselwhite y Zenger, 1990; Wel.lins, Byham y Wilson, 1991). La mayoría de los equipos de trabajo autodirigidos es responsable de producir un producto o servicio particular. Cualquier tipo de equipo puede ser un equipo autodirigido, pero esta forma de dirección suele utilizarse para los equipos que realizan el mismo tipo de tarea operativa de manera repetida, y con unos miembros que permanecen estables a lo largo del tiempo. A diferencia de los equipos multifuncionales de proyectos, compuestos por distintos especialistas, los miembros de estos equipos autodirigidos suelen tener una experiencia funcional análoga (por ejemplo, técnicos de mantenimiento, operarios de producción). Los miembros suelen turnarse para realizar las diversas tareas de las que es responsable el equipo. Cuando los miembros aprenden a realizar múltiples tareas, aumenta la

flexibilidad del equipo, el trabajo es más interesante y se tiene la oportunidad de aprender nuevas habilidades.

Los equipos autodirigidos se utilizan más frecuentemente en el trabajo de manufacturas o en los procesos de producción, pero también están encontrando una creciente aplicación en el trabajo de servicios. Los ejemplos de empresas que tienen equipos autodirigidos incluyen a AT & T, Colgate, Palmolive Company, Cummins Engine Company, Digital Equipment Corporation, General Electric, General, Goodyear, Motorola, Procter & Gamble, Volvo, Xerox y la división del Saturno de General Motors.

La organización matriz suele determinar la misión, el alcance de las operaciones y el presupuesto de los equipos autodirigidos. La cantidad de autoridad de otros tipos de decisiones varía en gran medida de una organización a otra. Cada equipo suele recibir la autoridad y responsabilidad de las decisiones operativas, como la definición de metas de rendimiento y estándares de calidad, la asignación de los trabajos, la determinación de los horarios y los procedimientos de trabajo, la adquisición de los suministros y materiales necesarios, el trato con consumidores y proveedores, la evaluación del rendimiento de los miembros del equipo y la resolución de los problemas de rendimiento de los miembros individuales. Se suele permitir a los equipos que hagan pequeños gastos en suministros y equipos sin autorización previa pero, en la mayoría de las organizaciones, cualquier recomendación de una compra importante debe ser autorizada por la dirección. A veces, los equipos autodirigidos también reciben la responsabilidad fundamental de las decisiones de personal, como la selección, contratación y despido de los miembros del equipo, y la determinación de los salarios (dentro de unos límites específicos).

Los equipos autodirigidos ofrecen una serie de ventajas potenciales, incluyendo un mayor compromiso de los miembros del equipo con el trabajo, una gestión más eficaz de los problemas laborales, una mayor eficiencia y satisfacción laboral, una menor reducción de los empleados y menor absentismo. El hecho de que los miembros del equipo tengan una formación cruzada para realizar distintos trabajos hace que el trabajo sea más interesante para los miembros y aumente la flexibilidad del equipo para resolver problemas de falta de personal

por enfermedad o por rotación de personal. Su amplio conocimiento de los procesos de trabajo ayuda a los miembros del equipo a resolver problemas y a sugerir mejoras. Finalmente, el paso a la utilización de grupos autodirigidos suele reducir el número de directivos y de especialistas de recursos humanos en una organización, lo que reduce los costes.

El número de ventajas potenciales que se materializa depende en gran medida de cómo se implementan los equipos en la organización. Las ventajas potenciales dependen, en parte, de la cantidad de autonomía que se provee al equipo, y de los sentimientos que tienen los miembros sobre la delegación de poder colectivo (Kirkman y Rosen, 1999; Tushnet y Mathieu, 1999). Como en el caso de la delegación de poder psicológico a los individuos, la concesión de autoridad a un equipo autodirigido en vez de a un líder individual no da lugar necesariamente a un sentimiento colectivo de tener poder. El equipo puede sustituir a un supervisor autocrático con la presión social de los miembros para cumplir las estrictas normas del grupo y los estrictos procedimientos establecidos (Barler, 1993; Sinclair, 1992).

Las revisiones de la literatura sobre los equipos autodirigidos (Cohen y Bailey, 1997; Goodman, Devadas y Hughson, 1988; Kirkman y Rosen, 1999; Pearce y Ravlin, 1987). Sugieren que este tipo de delegación de poder a los empleados puede mejorar la satisfacción labor y el rendimiento del equipo. Sin embargo, gran parte de la evidencia empírica a favor de los equipos autodirigidos parte de débiles métodos de investigación o de informes anecdóticos publicados en boletines de noticias de las empresas. Sólo se ha realizado un reducido número de estudios experimentales o cuasi-experimentales sobre el terreno para evaluar a los equipos autodirigidos (por ejemplo, Banker, Field, Schroeder y Sinha, 1996; Cohen y Ledford, 1994; Cordery, Mueller y Smith, 1991; Pismore, 1978; Pearson, 1992; Wall, Kemp, Jackson y Klegg, 1986). Estos estudios concluyeron que había algunos resultados favorables para los equipos autodirigidos, pero los resultados no eran consistentes en los distintos estudios y no sustanciaban las grandes mejoras del rendimiento referidas en los informes.

Es difícil implementar equipos autodirigidos, y puede ser un decepcionante fracaso cuando se utilizan en la situación incorrecta o sin el liderazgo y respaldo competente (Hackman, 1986; Lawler, 1986). La investigación sobre los equipos sugiere que hay varias condiciones en las que es probable que se materialicen las ventajas potenciales.

1.2.2.1.4. Equipos virtuales

En los equipos virtuales, los miembros están separados gráficamente y muy pocas veces se ven cara a cara (Bell y Kozlowski, 2002). La mayoría de las comunicaciones entre los miembros se realiza a través de tecnologías informáticas y de telecomunicaciones (por ejemplo, correo electrónico, video conferencia, programas informáticos, teléfonos móviles). Se han producido un rápido incremento de los equipos virtuales en las organizaciones, y algunos autores prevén que revolucionarán el lugar de trabajo en el futuro (Townsend, DeMarie y Hendrickson, 1998). Hay varias razones del incremento del recurso a los equipos virtuales, incluyendo el rápido ritmo de globalización, la mayor cooperación entre organizaciones (por ejemplo, empresas en participación, asociaciones de empresas), el deseo de los empleados de tener más flexibilidad en la organización del trabajo (por ejemplo, transporte, al trabajo, contratistas independientes), el creciente énfasis en las actividades de gestión de conocimientos y en los servicios, y la necesidad de una mayor flexibilidad e innovación en el desarrollo de productos y en la provisión de servicios personalizados. Los equipos virtuales pueden proporcionar ventajas potenciales respecto a cada una de estas razones.

Cualquier tipo de equipo puede ser virtual, pero la forma más común es parecida a la de los equipos multifuncionales. Un equipo virtual puede ser algo temporal para realizar una tarea específica, o algo más duradero para realizar responsabilidades continuas como la resolución de problemas técnicos, la calificación de eventos recurrentes, la coordinación de actividades entre unidades dispersas de una organización, y el mantenimiento de la coordinación externa con proveedores y clientes. Con los equipos virtuales es posible involucrar a los individuos más cualificados disponibles para trabajar en un

producto o tomar una decisión, independientemente de donde se encuentren. Por ejemplo, en un proyecto bianual para desarrollar un logotipo del frigorífico, Whirpool utilizó un equipo virtual con expertos de Estados Unidos, Italia y Brasil (Geber, 1995). La pertenencia a los equipos virtuales suele ser fluida, porque la tecnología facilita que los individuos participen de distintas maneras sólo cuando se les necesita. En comparación con los equipos de miembros que trabajan juntos en el mismo lugar (equipos localizados), es más probable que un equipo virtual tenga miembros de distintas culturas, husos horarios y organizaciones. Sin embargo, el hecho de que los miembros sean muchos y diversos crea problemas adicionales que pueden impedir que el equipo materialice las ventajas potenciales.

1.2.2.3. Determinantes del rendimiento del equipo

Para comprender el liderazgo de los equipos, resulta útil analizar los procesos colectivos que determinan el rendimiento del equipo. Los líderes pueden mejorar el rendimiento del equipo influyendo sobre los procesos de forma positiva. Varios teóricos han propuesto modelos de rendimiento de los equipos (Gladstein, 1984; Hackman, Brousseau y Weiss, 1976; Hewett, O'Brien y Homik, 1974; McGrath, 1984; O'Brien y Kabanoff, 1981; Pearce y Ravlin, 1987; Shiflett, 1979; Wofford, 1982; Zaccaro, Rittman y Marks, 2001).

1.2.2.3.1. Compromiso con los objetivos compartidos

El rendimiento del equipo será mayor cuando sus miembros estén muy motivados para alcanzar los objetivos compartidos (por ejemplo, Podsakoff, MacKenzie y Aheame, 1997). El compromiso con la tarea es mayor cuando el equipo considera que merece la pena alcanzar los objetivos y que la estrategia para alcanzarlos es adecuada. Una comprensión compartida sobre lo que hay que hacer y por qué es importante aumentar el compromiso de los miembros para aplicar la estrategia. La comprensión compartida por los miembros del equipo sobre el carácter y causas de un problema y las probables soluciones se denomina, a veces, modelo mental compartido (Cannon Bowers, Salas y Converse, 1993).

Las conductas de liderazgo son especialmente relevantes para aumentar el compromiso de los miembros con los objetivos compartidos, incluyendo la expresión de una visión atractiva de lo que puede lograr el equipo, describiendo la tarea de forma que se relacione con los valores e ideales de los miembros, explicando por qué es importante un proyecto o una tarea, involucrando a los miembros en la planificación de las estrategias para alcanzar los objetivos, y delegando poder en los miembros para encontrar soluciones creativas a los problemas.

1.2.2.3.2. Habilidades de los miembros y claridad del papel

El rendimiento del equipo será mayor cuando los miembros tienen el conocimiento y las habilidades necesarias para trabajar, y comprenden lo que tienen que hacer, cómo tienen que hacerlo y cuándo tiene que hacerse. Las habilidades de los miembros y las claras expectativas del papel son más importantes cuando la tarea es compleja y es difícil aprenderla. Un líder puede hacer varias cosas para mejorar el nivel de competencia de sus miembros. Cuando se está formando el equipo, o se necesitan sustitutos para los miembros que se van, el líder puede influir en la selección de los nuevos miembros y asegurar una combinación adecuada de habilidades complementarias (Klimoslci y Jones, 1995). En un equipo recién formado, o cuando el equipo tiene un nuevo tipo de tarea que realizar, el líder puede explicar claramente cuáles son las responsabilidades de los miembros y cuáles son los procedimientos relevantes para realizar los distintos tipos de actividades concretas (Marks, Zaccaro y Mathieu, 2000). En el momento adecuado del ciclo de rendimiento, los líderes pueden valorar las habilidades de los miembros adecuados para identificar necesidades de formación, proporcionar información de retroalimentación constructiva y asesoramiento, y organizar que los miembros; reciban las instrucciones necesarias de otras formas (por ejemplo, de miembros más experimentados, o en talleres y cursillos).

1.2.2.3.3. Organización interna y coordinación

El rendimiento de un equipo no sólo depende de la motivación y habilidades de sus miembros, sino también de cómo se organizan los miembros para utilizar sus habilidades. El diseño de los papeles de abajo y la asociación de individuos a los mismos determinan la eficiencia con la que el equipo realiza su trabajo. El rendimiento se verá afectado negativamente si un equipo tiene individuos con talento, pero reciben tareas para las que sus habilidades no son relevantes, o si el equipo utiliza una estrategia de rendimiento que no es coherente con las habilidades de los miembros. El rendimiento del equipo también depende del grado en que las actividades interdependientes de los distintos miembros están sincronizadas y son mutuamente coherentes. Un alto grado de coordinación es especialmente importante cuando el equipo realiza una tarea compleja en condiciones que cambian rápidamente. La coordinación viene determinada por las decisiones que se han hecho durante la fase de planificación anterior al inicio de una nueva tarea, y por los ajustes que se realizan cuando el equipo está realizando la tarea. Un equipo realizará normalmente una nueva tarea mejor si se ha tomado tiempo para planificar una estrategia explícita antes de empezar a trabajar en la tarea (Hackman y Wageman, 1995), y la planificación tiene en cuenta los obstáculos y problemas potenciales que podrían limitar el rendimiento (Tesluk y Malhieu, 1999).

Hay varias cosas que puede hacer un líder para garantizar que las actividades necesarias están bien organizadas y se realizan a tiempo y de forma eficiente. Las conductas de liderazgo relevantes incluyen la planificación de cómo se aprovecha eficientemente el personal y los recursos, la creación de planes de contingencias para abordar posibles obstáculos y emergencias, involucra los miembros con la pericia relevante en la planificación de las actividades del equipo, y organizar reuniones para resolver colectivamente problemas y planificar las actividades. Los líderes pueden mejorar la coordinación planificando cómo se van a programar y secuenciar las actividades para evitar retrasos innecesarios y las pérdidas de tiempo, y supervisando activamente el rendimiento del equipo y utilizando esta información para dirigir y sincronizar las actividades de los miembros.

Cuando el equipo realiza una tarea compleja en condiciones que cambian rápidamente, puede ser necesario que los miembros compartan parte de la responsabilidad de la coordinación interna. El líder puede ayudar a los miembros a aprender a anticipar las reacciones de los demás a las condiciones cambiantes y a ajustar rápidamente su propia conducta según sea necesario. El desarrollo de las habilidades de los miembros sobre cómo trabajar juntos como un equipo se ve facilitado por el ensayo frecuente de actividades complejas. La formación de todos los miembros juntos en condiciones realistas es especialmente importante para los equipos que tienen que realizar actividades difíciles y peligrosas (por ejemplo, escuadrillas de combate, equipos de salvamento de emergencia, equipos médicos de urgencias, grupos de operaciones especiales, equipos de bomberos).

1.2.2.3.4. Coordinación externa

El rendimiento de un equipo también depende del ajuste de sus actividades para que sean coherentes con las actividades de las unidades interdependientes dentro o fuera de la organización (incluyendo a los proveedores), y con las necesidades de los clientes, a las que se deben amoldar (Ancona, 1990; Ancona y Caldwell, 1992; Galbraith, 1973; Sundstrom, DeMeuse y Futrell, 1990). La coordinación externa requiere información precisa y a tiempo sobre las necesidades de los clientes y los acontecimientos externos que pueden afectar al trabajo del equipo. La capacidad de un equipo de identificar una estrategia eficaz para afrontar el entorno externo depende, en parte, del acuerdo entre los miembros sobre las repercusiones que tienen los acontecimientos externos y sobre los requisitos para responder eficazmente a los mismos (Marks, Zaccaro y Mathieu, 2000). Hay muchos tipos concretos de conductas de liderazgo que son relevantes para mejorar la adaptación y la coordinación externas. Los ejemplos incluyen el mantenimiento de una red de contactos que puede proporcionar información relevante, la supervisión de los acontecimientos externos para identificar amenazas y oportunidades para el equipo, la reunión con clientes o usuarios para descubrir sus necesidades, la consulta con otras unidades de la organización sobre los planes y decisiones que las afectan, y la facilitación de

modelos mentales compartidos que describen con precisión la relación entre el equipo y su entorno.

1.2.2.3.5. Recursos y respaldo político

El rendimiento del grupo también depende de obtener la información, los recursos y el apoyo político necesarios para hacer el trabajo (Druskat y Wheeler, 2003; Peters, O'Connor y Rudolf, 1980; Peters, O'Connor y Eulberg, 1985; Tusluk y Mathieu, 1999). Los recursos relevantes pueden incluir fondos presupuestarios, herramientas y equipos, suministros y materiales, e instalaciones. Un equipo de producción no puede mantener un gran nivel de producción sin una fuente fiable de materiales. La tripulación de un avión militar será ineficaz si no dispone de combustible para que el avión pueda volar. El mantenimiento de una fuente de recursos fiable es especialmente importante cuando no se puede hacer el trabajo sin ellos y no se pueden encontrar sustitutos. La adquisición de los recursos es menos importante para un grupo que necesita pocos recursos para hacer el trabajo o si tiene su propia fuente de recursos en cantidad suficiente.

Las conductas de liderazgo que son relevantes para obtener los recursos necesarios de agentes externos incluyen la planificación de los recursos necesarios para determinado proyecto o actividad; la preparación de presupuestos y creación de informes para los superiores para justificar la solicitud el ejercicio de la presión política ante los superiores para que proporcionen recursos adicionales; la influencia sobre los superiores para que autoricen la utilización de equipos, suministros o materiales pocos habituales; la promoción y defensa de la reputación del equipo ante los superiores; la creación de relaciones de cooperación con agentes externos que son una fuente potencial de recursos y ayuda necesarios; y la negociación de acuerdos favorables con proveedores y distribuidores.

1.2.2.3.6. Cooperación y confianza mutua

Incluso un equipo con talento y bien organizado puede fracasar en la realización de su misión solo que haya un alto grado de cooperación y de confianza mutua entre sus miembros. La cooperación es especialmente

importante cuando la misión requiere que los miembros compartan recursos e información, se ayuden mutuamente, y trabajen en una estrecha proximidad durante largos periodos de tiempo en condiciones estresantes (por ejemplo, la tripulación de un submarino). Es más probable que la falta de confianza y de cohesión constituya un problema en los equipos recién creados, entre los equipos en los que los miembros cambian con frecuencia en los equipos con miembros que tienen una diversidad cultural, y en los equipos con miembros que son emocionalmente inmaduros (Barrick, Stewart, Neubert y Mount, 1998; Watson, Kumar y Michaelsen, 1993).

Es más probable que se logre la cooperación cuando los miembros se identifican con el equipo, valoran su pertenencia al mismo, y tienen una motivación intrínseca para respaldarlo. La cooperación también se ve facilitada por un alto grado de confianza mutua. Hay muchas formas en que un líder puede aumentar la confianza mutua y la identificación colectiva con el equipo. En este capítulo se describirán más adelante las distintas facetas de la creación de equipos y las líneas directrices sobre cómo hacerlo.

1.2.2.3.7. Eficacia colectiva y potencia.

El compromiso de los miembros depende, en parte, de la creencia compartida por los miembros de que el equipo es capaz de realizar con éxito su misión y alcanzar los objetivos de tareas concretas (Bandura, 2000; Guzzo, Yost, Campbell y Shea, 1993; Pearce, Gallagher y Ensley, 2002). Esta creencia compartida se denomina eficacia colectiva o potencia. Un equipo con mucha confianza también tiene probabilidades de tener un estado de ánimo positivo (Pirolo-Merlo, Hartel, Mano y Hirst, 2002). Es probable que la eficacia colectiva sea mayor en un equipo con fuertes habilidades de los miembros, un alto grado de cooperación y confianza mutua, amplios recursos y una estrategia de rendimiento relevante. El éxito anterior puede aumentar la eficacia colectiva, lo que a su vez puede potenciar el rendimiento posterior del equipo. Pero también se puede producir una espiral bajista en un equipo, provocando un fracaso o una menor eficacia colectiva, un afecto negativo y un rendimiento en declive.

Varios estudios proporcionan evidencia empírica de que la eficacia colectiva (o potencia) está relacionada con el rendimiento del equipo (por ejemplo, Campion, Papper y Medsker, 1996; Coen y Bliese, W02; Gibson, 2001: Gibson, Randel y Earley, 2000: Gully, Incalcalerra, Joshi y Beaubien, 2002; Mulvey y Klein, 1998; Pearce, Gallagber y Ensley, 2002). La evidencia empírica reciente demuestra que un líder puede influir sobre la eficacia colectiva con tipos de conductas que suelen estar relacionadas con el liderazgo transformacional o carismático (por ejemplo, Bass Avolio, Jung y Berson, 2003; Lester, Meglino y Korsgaard, 2002; Sosik, Avolio y Kahai, 1.997; Sivasubramaniam, Murry, Avolio y Jung, 2002). Para aumentar la confianza de los miembros del equipo, el líder puede mostrar optimismo y un estado de ánimo positivo, expresar su confianza en el equipo, definir metas u objetivos de las tareas realistas que proporcionan la oportunidad de experimentar un éxito temprano, ayudar al equipo a encontrar formas de superar los obstáculos y celebrar los progresos y los logros imponentes (Eden, 1990; Riscosolido, 2002; Sunon y Woodman, 1989; Kouzes y Posner, 1987).

1.2.2.4. Liderazgo en distintos tipos de equipos.

Los papeles del liderazgo en los distintos tipos de equipos son análogos de muchas formas, pero cada tipo de equipo también presenta unos retos únicos a los líderes. Por otro lado, existe una limitada investigación sobre el tipo de habilidades y conductas que se necesitan para un liderazgo eficaz en equipos multifuncionales, equipos autodirigidos y equipos virtuales.

A. Equipos multifuncionales

Las dificultades de lograr el compromiso de los miembros con las demás obligaciones y las lealtades contrapuestas aumentan la necesidad de tener un líder designado con un poder del cargo significativo y buenas habilidades interpersonales en los equipos multifuncionales. La mayoría de los equipos multifuncionales tiene un líder formal que es elegido por un escalafón directivo superior. Cuando un equipo multifuncional de un proyecto es un equipo autodirigido, se puede perder demasiado tiempo en problemas de los procesos y conflictos sin resolver, lo que deja menos

tiempo para realizar la misión fundamental del equipo. La investigación sobre los equipos de proyectos multifuncionales indica que es menos probable que tengan éxito cuando son equipos autoguidados (Cohen y Bailey, 1997).

A pesar de haber desarrollado ampliamente el recurso a los equipos multifuncionales de proyectos durante los últimos 20 años, la investigación sobre las habilidades necesarias para un liderazgo eficaz de estos equipos sigue siendo limitada. Puesto que las tareas de muchos equipos multifuncionales requieren innovación, la investigación sobre el liderazgo de individuos creativos también es relevante para comprender el liderazgo eficaz en estos equipos. Las revisiones de la investigación relevante (Ford y Randolph, 1992; Mumford, Scott, Gaddis y Strange, 2002) sugieren que los líderes de los equipos de proyectos multifuncionales necesitan pericia técnica, habilidades cognitivas, habilidades interpersonales, habilidades de gestión de proyectos y habilidades políticas.

1. Pericia técnica: El líder debe ser capaz de comunicarse sobre materias técnicas con los miembros del equipo que tienen distintos orígenes funcionales.
2. Habilidades cognitivas: El líder debe ser capaz de resolver complejos problemas que requieren creatividad y pensamiento sistémico, y debe comprender cómo son relevantes las distintas funciones para el éxito del proyecto.
3. Habilidades interpersonales: El líder debe ser capaz de comprender las necesidades y valores de los miembros del equipo, influir sobre los mismos, resolver los conflictos y lograr la cohesión.
4. Habilidades de gestión de proyectos: El líder debe ser capaz de planificar y organizar las actividades de los proyectos, elegir a miembros cualificados para el equipo, y llevar a cabo las responsabilidades presupuestarias y financieras.

En su revisión de la investigación sobre el liderazgo de equipos creativos, Mumford y colaboradores (2002) identificaron tres temas que describían los procesos esenciales: (1) generación de ideas, (2) estructuración de ideas y (3) promoción de ideas. Respecto a la generación de ideas, es esencial que el líder estimule y facilite la creatividad de los miembros. Respecto a la estructuración de los líderes, es importante que el líder proporcione claros objetivos para el proyecto y explique por qué es relevante para la organización, pero también que permita una amplia autonomía respecto a cómo se alcanzarán los objetivos del proyecto. Respecto a la promoción de ideas, deben obtenerse los recursos y apoyos necesarios para el proyecto de la organización matriz. Estos temas indican que hay papeles o tipos de conductas de liderazgo específicos que son relevantes para cada proceso.

A partir de las entrevistas y observaciones de equipos, Bany (1991) identificó cuatro papeles de liderazgo que parecen esenciales para los equipos que resuelven problemas, gestionan proyectos o desarrollan políticas. Los papeles incluyen (1) visionar, (2) organizar, (3) integración social y (4) extensión externa. La visión proporciona un objetivo compartido, la organización ayuda al equipo a decidir cómo alcanzarlo, la integración social ayuda a mantener la cohesión interna y la extensión externa ayuda a mantener las decisiones del grupo compatibles con las necesidades de las partes interesadas externas al equipo. Los cuatro papeles también proporcionan una detallada forma de describir las conductas

Un Liderazgo concretas utilizadas en los grupos multifuncionales para crear el compromiso con la tarea, desarrollar estrategias de rendimiento eficaces, garantizar la cooperación y la confianza mutua, obtener los recursos necesarios y mantener la coordinación externa. La importancia relativa de los distintos papeles del liderazgo afecta en cierta medida en función de la etapa de desarrollo del grupo. Por ejemplo, la visión es especialmente importante cuando se está formando el grupo, mientras que la organización es más importante cuando el grupo ya se ha puesto de acuerdo sobre un objetivo. Incluso cuando se tiene la capacidad de proporcionar cada tipo de liderazgo, el equipo no tendrá éxito salvo que el líder y sus miembros comprendan que

se necesitan distintos patrones de liderazgo en distintos momentos. La investigación sobre los equipos multifuncionales indica que el líder debe ser flexible y adaptable a medida que cambian las condiciones (por ejemplo, Lewis, Wélsh, Dehler y Green, 2002).

Las dificultades y obstáculos que tienen muchos equipos multifuncionales son tan grandes que el líder formal puede ser incapaz de desempeñar él solo todos los papeles de liderazgo relevantes. Las distintas líneas de investigación sobre el liderazgo en los equipos multifuncionales indican, además, que el éxito requiere los esfuerzos de múltiples líderes (Barry, 1991; Cobeo y Bailey, 1997; Mumford et al., 2002). Algunas responsabilidades del liderazgo interno pueden ser compartidas por turnos por los miembros individuales del equipo que tienen una pericia especializada sobre determinada faceta del proyecto. Respecto a la idea de la promoción y la extensión externa, puede ser necesario asegurar la ayuda de uno o más defensores del proyecto que no son miembros del equipo. Finalmente, es importante que la dirección superior proporcione una misión clara, los recursos necesarios y respaldo político a la implementación de las ideas desarrolladas por el equipo.

B. Equipos autogestionados

Cuando se describe el liderazgo en los equipos autogestionados, resulta útil diferenciar entre papeles de liderazgo interno y externo. El papel del liderazgo interno incluye responsabilidades directivas asignadas al equipo y compartidas por los miembros del grupo. Es habitual que los equipos autodirigidos tengan un líder interno que es elegido por los miembros, y el cargo puede rotar entre los distintos miembros de manera periódica (por ejemplo, trimestral o anualmente). Cuando es elegido o nombrado, el líder del equipo no sustituye sencillamente al anterior directivo de primera línea. En los equipos autodirigidos, las responsabilidades más impactantes están compartidas entre los miembros del grupo, no se concentran en el líder del equipo. La principal responsabilidad del líder del equipo es la coordinación y facilitación del proceso de tomar e implementar las decisiones del equipo (por ejemplo,

dirigir las reuniones, preparar los programas de trabajo y realizar el papeleo administrativo).

El liderazgo compartido en los equipos autodirigidos puede adoptar muchas formas aparte de la rotación del cargo de líder del equipo entre los miembros. Los miembros se suelen reunir para discutir asuntos importantes y tomar una decisión en grupo. En diversos momentos, un miembro distinto puede asumir la responsabilidad de proveer la coordinación y dirección de determinadas actividades del equipo, en función de quién sea el miembro que tiene más pericia. Las tareas administrativas rutinarias pueden ser asignadas a miembros individuales, o una persona que tiene un gran interés en la tarea puede asumir la iniciativa de hacerla sin que se le pida. Sin embargo, las difíciles funciones de supervisión, como el obligar al cumplimiento de las normas del grupo, pueden ser realizadas de manera colectiva, como en el siguiente ejemplo que describe Barker (1993).

Una pequeña empresa manufacturera pasó de los equipos de trabajo dirigidos tradicionalmente a los equipos autodirigidos. Los miembros de los equipos definieron de manera colectiva normas de conducta adecuada. Las nuevas normas fueron más exigentes que las anteriores normativas de trabajo y en comparación con los supervisores de los grupos de trabajo dirigidos de la manera tradicional, el equipo era menos tolerante si la conducta era inaceptable. Los miembros abordaban primero al transgresor recordándole las normas o ejerciéndole una advertencia para que mejorara, y después utilizaban su poder de coerción para despedir a cualquiera que no estuviera dispuesto a hacer lo que se esperaba.

El papel de un líder externo incluye responsabilidades directivas que no se han delegado al equipo. Los líderes externos pueden ser directivos intermedios, moderadores especiales, o algunos de los anteriores supervisores de primera línea. Cada líder externo suele trabajar con varios equipos. Un papel de liderazgo especialmente importante cuando se crea el equipo es el de servir de asesor, moderador y consultor del

equipo. Suele ser necesario dar una considerable cantidad de ánimos y asesoramiento para conseguir que el nuevo equipo se ponga en marcha con éxito. El papel de asesor incluye ayudar a los miembros a aprender las habilidades de las carcas necesarias para planificar y organizar el trabajo. El líder externo también ayuda a los miembros del equipo a adquirir las habilidades interpersonales necesarias para funcionar de manera eficaz como un equipo. La mayoría de estas habilidades son difíciles de aprender, y se puede tardar un año o más en que el equipo logre el dominio de la gestión de sus propias tareas y procesos interpersonales. Durante este periodo de aprendizaje, una función importante del líder externo es crear la autoconfianza de los miembros del equipo. A medida que el grupo evoluciona, los miembros pueden ir asumiendo paulatinamente más responsabilidad para asesorar a los nuevos miembros y mejorar sus propias relaciones laborales.

Papel importante es el de la obtención de la información, recursos y respaldo político necesarios de la organización. Puesto que los líderes externos actúan como nexo de unión entre el equipo y la organización, es esencial crear y mantener relaciones de cooperación y un intercambio eficaz de información. El líder externo debe estar capacitado para influir sobre los miembros del equipo para que piensen y se comporten de forma que aumente la eficacia del equipo, y para influir sobre otros individuos de la organización para que hagan lo que sea necesario para facilitar la eficacia del equipo. En comparación con los líderes de los equipos funcionales tradicionales, los líderes externos eficaces de los equipos autodirigidos tienen menos probabilidades de utilizar su poder político es la manera directa para influir sobre el equipo; por el contrario, es más probable que hagan preguntas y que utilicen la influencia basadas en su poder de expertos y de referencia (Druskat y Whceler, 2003).

Algunos autores han supuesto que una vez que se ha formado el equipo, la mayoría de las funciones del liderazgo será desempeñada por sus miembros, lo que hará que el líder externo sea una figura redundante. Esta postura es puesta en duda por los autores (por ejemplo, Druskat y

Wheeler, 2003; Hackman, 1986) que afirman que el líder externo es importante para el éxito de los equipos autodirigidos, no sólo en las primeras etapas sino también en las posteriores. A medida que se sigue desarrollando el equipo, el líder externo debería comunicar claras expectativas sobre las nuevas responsabilidades de los miembros para regular su propia conducta. Para mejorar la coordinación externa en un entorno dinámico, el líder externo debería comunicar claramente los nuevos objetivos y el cambio de prioridades. Finalmente, el líder externo debeña seguir actuando como defensor y abogado del equipo, ayudándolo a obtener los recursos necesarios y el respaldo político de la organización. Este papel de representante es especialmente importante cuando los otros directivos temen que la utilización de los grupos autodirigidos provoque grandes cambios de poder y de autoridad en la organización.

C. Equipos virtuales

En comparación con los equipos localizados, los equipos virtuales plantean algunos retos únicos para los líderes. La falta de contacto común hace que sea más difícil supervisar el rendimiento de los miembros, influir sobre ellos y desarrollar la confianza mutua y la identificación colectiva. Al igual que en los equipos multifuncionales, es difícil lograr el compromiso de los diversos miembros que están haciendo otras muchas cosas y pueden tener objetivos o prioridades distintos. Los retos para el liderazgo aumentan cuando los miembros representan a distintas organizaciones y están localizados en distintos husos horarios y culturas. Los equipos virtuales también tienen mayores problemas de coordinación cuando la tarea es compleja, los miembros tienen papeles muy interdependientes, y el entorno es dinámico y volátil.

Los investigadores han empezado a analizar las posibles diferencias entre los equipos dispersos gráficamente y los colaboradores (véase Bell y Kozlowski, 2002; Bordia, 1997; Duarte y Soyder, 1999). Se ha producido una considerable especulación sobre las repercusiones del liderazgo eficaz en los equipos virtuales, pero se necesita investigar mucho más

para clarificar esas cuestiones. Es probable que los mismos papeles de liderazgo relevantes para los equipos localizados sean también relevantes para los equipos virtuales, pero la importancia relativa de estos papeles, y cómo se desempeñan, pueden diferir en cierta manera en el caso de los equipos virtuales.

- Procedimientos para facilitar el aprendizaje del equipo

El grado en que un equipo puede aprender a trabajar más eficazmente y a adaptar sus estrategias el rendimiento a los cambios del carácter de la tarea y del entorno es probablemente un importante determinante de la eficacia a largo plazo de un equipo. Los líderes (y miembros) del equipo pueden promover y facilitar la utilización del aprendizaje del equipo. Parece que hay dos procedimientos útiles para facilitar el aprendizaje del equipo, que son las revisiones posteriores a la actividad y las sesiones de diálogo.

- Revisiones posteriores a la actividad

Es más probable que se produzca el aprendizaje mediante la experiencia cuando se hace un análisis sistemático tras haber terminado una actividad importante para descubrir las razones del éxito o fracaso. Una revisión posterior a la actividad (que también se denomina revisión posterior a la acción o postmortem) es un procedimiento para analizar de manera colectiva los procesos y resultados de una actividad de un equipo. Los miembros del equipo se reúnen para analizar qué es lo que se ha hecho bien en la actividad y qué es lo que se puede mejorar la próxima vez que se realice una actividad análoga. Revisan los planes y objetivos iniciales de la actividad, los procedimientos utilizados para realizar la actividad, los problemas y obstáculos que se han encontrado al realizarla, las decisiones clave se tomaron y los resultados. A continuación, el grupo planifica cómo va a utilizar lo que ha aprendido para mejorar el rendimiento en el futuro. Para los proyectos largos o las simulaciones de formación, también resulta útil hacer sesiones de revisión de los

progresos en puntos intermedios convenientes. La utilización de las revisiones posteriores a la actividad para evaluar las actividades y planificarlas mejoras es una práctica generalizada en la actualidad en el ejército estadounidense, y también está logrado lentamente la aceptación en las organizaciones civiles (véase Baird, Holland y Deacon, 1999).

La reunión de revisión puede estar dirigida por el líder del equipo o por un moderador externo. El papel del líder o moderador consiste en guiar el proceso de revisión y mantener centrado la resolución constructiva de los problemas. Se anima al equipo a analizar de manera objetiva lo que va ocurriendo y se busca para encontrar formas de mejorar el rendimiento del grupo en el futuro, y a no criticar a los individuos por lo que hicieron o dejaron de hacer.

El recurso a un moderador externo es común cuando el grupo está participando en una actividad o simulación de formación, pero rara vez es para las actividades del trabajo normal.

En las revisiones posteriores a la actividad, se suele prestar mucha más atención a las decisiones sobre las tareas de los procesos de trabajo que a las relaciones interpersonales o a cuestionarios relacionadas con el liderazgo. En los grupos con un líder formal, los subordinados pueden tener miedo de señalar los errores cometidos por el líder o a sugerir formas en que el líder podría ser más eficaz en el futuro. La mayoría de los líderes se muestra reacia a recibir críticas de sus acciones y decisiones por parte de los subordinados en una reunión abierta. Es más probable que se den opiniones sobre el liderazgo y los procesos interpersonales cuando el líder y los miembros del equipo son emocionalmente maduros y hay un alto grado de confianza mutua (Bradford, 1976). Un moderador externo puede animar al equipo a discutir los procesos de liderazgo y puede proporcionar una información de retroalimentación personal al líder en privado, de manera muy parecida a un asesor ejecutivo.

No se ha investigado mucho para evaluar los beneficios de las revisiones posteriores a la actividad, las condiciones favorecedoras o cuáles son los mejores procedimientos. Tanbenbaum, Smitb-Jentsch y Bebson (1998)

realizaron un estudio para evaluar el efecto de formar a los líderes para mejorar sus habilidades para realizar revisiones posteriores a la actividad. Equipos de cinco miembros realizaron una serie de ejercicios reales en un centro de información de combate simulado de un buque de la Marina. Con los líderes que no habían recibido esta formación. En el grupo de formación, los líderes del equipo aprendieron la importancia de revisar y analizar las actividades y procesos del equipo, y practicaron conductas concretas para promover el debate. Los líderes formados mostraron posteriormente más conductas eficaces que los líderes que no habían recibido la formación, y sus equipos mostraron mayores mejoras del rendimiento.

1.2.2.5. Factores del liderazgo estratégico y trabajo en equipo en la Universidad Nacional del Callao

Ortiz Ocaña (2006), destaca que es el liderazgo un proceso que implica un ejercicio de influencias mayor (...) Agrega que el liderazgo educacional se debe apoyar en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y contenido, sostener que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo como una condición para el liderazgo efectivo. Sin embargo, en la Universidad Nacional del Callao, determinados rasgos que establece el autor mencionado, están cercanos, debido que el docente unacino asume un liderazgo, en los puestos asignados.

Tenorth (1998), Señala que las características de los docentes pueden quedar configuradas desde los siguientes aspectos: Ocupación, vocación, organización, formación, orientación al servicio, las cuales coinciden con lo que establece Handscombe, R. y Norman (1993), en los factores de liderazgo estratégico.

Álvarez (1999), Señala que el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupo alcancen con eficiencia las metas seleccionadas; la docencia, por tanto, se administra, se dirige, lo administrativo es consustancial al proceso docente, y todo proceso consciente

tiene que ser administrado para que en su desarrollo logre resultados conscientes y eficientes.

Las características señaladas por el autor, son de suma importancia puesto que se observa en los docentes de la Universidad Nacional del Callao, hoy más aun por el proceso de licenciamiento y acreditación de las universidades. Lorenzo (2005), refiere que el docente, considerado un líder y gestor es una figura que por su esencia han de ser diferenciadas. Puede actuar como un directivo, magnífico planeador y organizador, sin embargo, carecer de las habilidades para inspirar, motivar, energizar a su grupo de colaboradores hacia el logro de las metas de su organización.

Sin embargo, lo que refiere el autor es común encontrar en algunos docentes que son reacios a nuevos paradigmas, por esta razón que en las universidades públicas del Perú y en especial en la Universidad Nacional del Callao, existen niveles de deficiencia en la gestión universitaria.

En la dirección por valores el liderazgo estratégico se configura como el principal vehículo legitimador de transformaciones, está destinada a facilitar cambios estratégicos organizacionales para la adaptación continua al cambio en ellas al introducir la dimensión de la persona dentro del quehacer y el pensamiento directivo de manera que sobre los valores organizacionales se generen los compromisos colectivos de la misma en pos de metas y objetivos. Los factores que se pueda dar en el desarrollo institucional que es la universidad peruana, “requiere de un cambio de actitud en las personas responsables en la toma de decisiones, dado que estas deben ser conscientes de que tenemos metas a largo plazo” (Thorne, 2008).

Los profesores universitarios tenemos claro nuestro rol de enseñanza, pero al mismo tiempo somos conscientes de que debemos interactuar con especialistas (...), sólo así haremos un aporte muy importante a la transformación de la administración universitaria (Rubio, 2008).

1.3. Investigaciones

Al realizar la búsqueda bibliográfica del problema de investigación en la que se centra el presente estudio, tanto en el Perú como del extranjero, han sido escasos

los estudios similares; sin embargo, durante las últimas décadas las instituciones de educación superior- IES (universidades), han tenido que enfrentarse a numerosos cambios en su entorno externo e interno, así como responder a los retos emergentes(...) que se dan en este mundo globalizado, como parte de una nueva aldea del conocimiento.(Bok y Alvarado. 2003, 2013).

Sin embargo, se ha logrado encontrar estudios existentes que de manera separada y tangencial hacen referencia a las variables que son motivo de la presente investigación en estudio.

Cabe señalar la escasez de estudios publicados con relación a la variable liderazgo estratégico y trabajo en equipo, en las instituciones de educación superior, nacionales (gubernamentales) tanto del Perú como en el extranjero.

1.3.1. En el Perú

Alvarado (2011), realizó una investigación de validación y confiabilidad de los cuestionarios de Liderazgo Estratégico y Trabajo en Equipo, en estudiantes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao, en el cuestionario de Liderazgo Estratégico se determinó el índice de discriminación de cada ítem, mediante la correlación ítem-test corregida. Aceptándose los ítems que alcanzaron un coeficiente de correlación de Person, con una correlación de 0.20, eliminados aquellos coeficientes negativos o inferiores a dicho nivel, quedando 29 ítems finalmente de 30 ítems. En el cuestionario de Trabajo en Equipo, se determinó el índice de discriminación de cada ítem, mediante la correlación ítem-test corregida. Se aceptaron los ítems que alcanzaron un coeficiente de correlación de Person, con una correlación de 0.20, eliminados aquellos coeficientes negativos o inferiores a dicho nivel, quedando 18 ítems finalmente de 25 ítems.

Álvarez (2008), llevó a cabo un estudio sobre liderazgo transformacional y trabajo en equipo en una institución gubernamental, la cual le permitirá establecer programas de intervención orientadas a lograr su mejoramiento continuo y así convertirlas en ventajas competitivas de las instituciones gubernamentales de nuestro país. Concluyo que existen relaciones significativas entre los factores del liderazgo transformacional: carisma, consideración

individual, estimulación intelectual, inspiración, tolerancia psicológica, participación, actuación del directivo(a) y los factores del trabajo en equipo: definir metas claras, asumir un comportamiento gerencial, asignar prioridades, dedicarse a los compañeros de trabajo y valorar las contribuciones y además existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el trabajo en equipo.

Ayllón (2005), realizó un estudio sobre estilos de liderazgo y su relación con el clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao. Concluye que cuando el estilo de liderazgo iniciación de estructura de los Decanos son positivos entonces los comportamientos de los factores del clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao, son positivos; cuando el estilo de liderazgo tolerancia a la libertad es positivo, entonces los comportamientos de los factores del clima organizacional son positivos. Cuando el estilo de liderazgo consideración positivos, entonces los comportamientos de los factores del clima organizacional son positivos; cuando el estilo de liderazgo énfasis en la producción es positivo entonces los comportamientos de los factores del clima organizacional son positivos.

Cárdenas (2010), desarrollo un estudio referido a la evaluación experimental de una metodología de capacitación en trabajo en equipo en el ámbito organizacional en un colegio Lima, concluye que existe habilidades complementarias entre sus miembros, metas específicas desempeño, responsabilidades compartidas, comunicación efectiva, reconocimiento de aportes por cada uno de sus miembros, estando dentro de un rango promedio.

Flores (2003, citado en Ayllón, et. al, 2005), llevó a cabo un estudio sobre estilos de liderazgo y su relación con el desempeño del docente en el aula, según la percepción y evaluación de los alumnos del Quinto Grado de Secundaria en los Colegios Estatales de áreas técnicas de la USE N° 06 – ATE – VITARTE, llega a la conclusión de que no existe relación entre los estilos de liderazgo énfasis en la producción iniciación de estructura y el desempeño docente en el

aula; además, de que existe relación entre los estilos de liderazgo tolerancia a la libertad y consideración con el desempeño docente en el aula.

Garrido (2011), realizó un estudio de análisis de trabajo en equipo y Liderazgo en Equipos Multidisciplinarios en Servicios de Salud Pública, concluyendo que existe una visión de logro de trabajo en equipo, cuando los distintos profesionales participan y contribuyen en cumplir con alguna tarea del día, también se puede observar que existe un mejor trabajo en equipo entre profesionales del mismo tipo.

1.3.2. En el extranjero

Lewin (1970, citado en Ayllón, et al, 2005), se puede observar que los estudios llevados a cabo en nuestro país sobre liderazgo la mayoría se han centrado en las propuestas de autores cuya clasificación provienen de los aportes de Lewin, correspondiente a la década del 30 o de la década del 70 como es el caso del modelo conductual proveniente de los estudios de la Universidad de Ohio donde desarrollaron instrumentos para investigar estilos de liderazgo como es el caso del cuestionario LBDQ Forma XII (House y Dessler, 1974, citado en Ayllon, 2005) instrumento que hasta ahora se viene utilizado en investigaciones en nuestro país como en el caso de Flores y Ayllon .

Ponce (2008), desarrollo en Chile un estudio correlacional sobre liderazgo en el nivel de logro o no logro y rendimiento académico académico de directores y profesores. Concluyeron que el estilo de liderazgo democrático desarrollado por los directores(as) impacta en los profesores de manera positiva, pues a juicio de los alumnos de los colegios en estudio, consideran que su profesores tienen comportamientos alegres y optimistas, preocupados de los resultados y generando siempre un buen clima de aprendizaje en aula.

Gonzales (2007), realizó en Venezuela un estudio descriptivo y de campo, referido al liderazgo del personal directivo de las escuelas básicas en la gestión de conflictos organizacionales. Concluyendo que el liderazgo autocrático se manifiesta con mayor posicionamiento en el personal directivo. Con respecto a

su ubicación valorativa los estilos de liderazgo solo se ubicaran en alternativa medianamente efectivo; esto muestra y demuestra que el liderazgo del personal directivo no está respondiendo a los mandos de una gerencia de calidad, sin embargo existe posicionado en los directores en la comunicación como base de entendimiento.

Lowe, Croeck y Sivasubramaniam (1996, citado en Fishman, 2005), llevaron a cabo una investigación calificada como meta análisis, que es un estudio de estudios. En esta meta análisis se recolectaron cuarenta estudios realizados anteriormente sobre la efectividad del liderazgo transformador con relación al liderazgo transaccional. Analizándolos, se confirmó que el liderazgo transformador es un pronosticador significativamente mejor que el liderazgo transaccional en la percepción de la efectividad del líder y de la efectividad de las organizaciones por parte de los seguidores.

Lowe, Croeck y Sivasubramaniam (1996, citado en Fishman, 2005), Basado en la teoría de Bass, se llevó a cabo un estudio sobre la evaluación de los estilos de liderazgo en civiles y militares argentinos. Los resultados señalan mejor ajuste del modelo de Bass para la población civil que para la población militar. Así mismo, se encontraron diferencias individuales entre los estilos de liderazgo de civiles y militares. En los primeros predominan las características relacionados con el intercambio y la negociación. En los ámbitos militares predomina el estilo de liderazgo transformacional. En ambas poblaciones las características más valoradas de los líderes se auto percibían con mayor intensidad en el formato de auto registro que en la percepción del subalterno respecto del superior.

Barling, Weber y Kelloway (1996, citado en Fishman, 2005), evaluaron el impacto de entrenar a un grupo de gerentes de un banco en el liderazgo transformador. Como control, se mantuvo a algunos gerentes sin recibir el entrenamiento. Se encontró que aquellos que recibieron el entrenamiento en liderazgo transformador lograron un mayor compromiso de sus seguidores y un mejor desempeño en ventas por empleado en las agencias.

Whetten y Cameron (2004), desarrollaron un estudio en 439 empresas dentro de las fortune 1000, con el propósito de investigar la productividad, calidad y moral de las personas, teniendo en cuenta criterios de desempeño, donde se encontró que cuando hubo un cambio en el estilo de gestión aún más participativo el desempeño mejoró en un 78%, cuando existió una mejora en procesos y procedimientos hubo una mejora de desempeño en un 75%; cuando mejoró el estilo de toma de decisiones el desempeño mejoró en un 69%; cuando hubo mejora en la confianza de los empleados en la administración, el desempeño mejoró en un 66%; cuando mejoró la tecnología el desempeño mejoró en un 60% y cuando hubo eliminación de capacidad de suspensión mejoró el desempeño en un 50%. Esta investigación demostró, según los resultados alcanzados, que hay una relación sólida entre una sana mecánica de trabajo en equipo y una mejor obtención de resultados en la organización.

1.4. Marco Conceptual

A continuación se presenta las definiciones conceptuales sobre liderazgo estratégico y trabajo en equipo utilizados en la presente investigación.

- a. Líder.- Es aquella persona que constituye el punto focal de la conducta del grupo. El líder es el que tiene más influencia en las decisiones del grupo.
- b. Liderazgo.- Es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos.
- c. Liderazgo Estratégico.- Es la capacidad de anticipar las cosas, tener una visión, conservar la flexibilidad, atribuir facultades a otros para crear cambios estratégicos a medida que se necesiten.
- d. Dirección.- Es una relación de autoridad entre el directivo y sus subordinados para producir y comercializar bienes o servicios.
- e. Directivo.- Es el funcionario da instrucciones y órdenes precisas a sus subordinados acerca de cómo realizar sus labores, les establece objetivos, fechas

de entrega, cantidades y características, brinda retroalimentación y espera los resultados con expectativas claras.

- f. Estrategia.- Son las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuales de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados.
- g. Dirección estratégica.- Es un conjunto de desafíos para los directivos, que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control.
- h. El trabajo en equipo.- Es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar.
- i. Equipo.- Es un número de personas que se han comprometido a alcanzar objetivos comunes, que trabajan en forma balanceada, que disfrutan de su trabajo y logran rendimientos excelentes.
- j. Grupo.- Es una pluralidad de individuos que se relacionan entre sí, con cierto grado de interdependencia, que dirige su esfuerzo a la consecución de un objetivo común con la convicción de que juntos puedan alcanzar este objetivo mejor que individualmente.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. Planteamiento del problema

2.1.1. Descripción de la realidad problemática

En el mundo y en el contexto mundial, internacional y nacional la innovación y los cambios violentos y vertiginosos en la economía, en la política, en el ámbito financiero y, particularmente, en la ciencia y en la tecnología, entre otros, han generado la urgente necesidad de llevar a cabo reformas e incluso verdaderas transformaciones en las organizaciones, especialmente en la gestión y liderazgo de las instituciones educativas, particularmente en las de nivel superior. Es decir, estos cambios e innovaciones obligan a que las universidades se desarrollen en un mundo globalizado, internacionalizado y multilateral, donde el libre mercado, el comercio electrónico y la revolución informática exigen poner en práctica estrategias y tácticas competitivas para el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios en la educación superior. Este es un reto que necesariamente las universidades tienen que afrontar maximizando todo su sistema organizacional ya que deben ser efectivas satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes (estudiantes, padres de familia y las instituciones del entorno universitario que esperan una óptima calidad del servicio profesional de quienes egresan de las instituciones universitarias). En este sentido, los responsables de la dirección y liderazgo de las universidades ubicados en los diferentes niveles de sus estructuras y jerarquías organizacionales tienen que responder con estrategias y tácticas que brindan la innovación tecnológica y científica con una visión múltiple e interdisciplinaria para la mejora continua del servicio que brindan las Facultades en la formación personal, académica y profesional de los estudiantes y así continuar teniendo presencia competitiva y con excelencia en el mercado de la educación superior. Lo expuesto nos indica que las universidades ya están actuando dentro de la sociedad del conocimiento fomentando y desarrollando condiciones óptimas para lograr producir conocimientos científicos y tecnológicos desde una

organización inteligente con ventajas competitivas. En este sentido, nos estamos refiriendo al liderazgo estratégico y trabajo en equipo para maximizar la capacidad de afronte ante la arremetida y agresiva competencia de las instituciones universitarias que vienen brindando en la educación superior de nuestro país.

Drucker (2002, pág. 302), afirma: “El comercio electrónico y la revolución informática está creando una nueva bonanza, modificando rápidamente la economía, la sociedad, la política y efectos psicológicos para el desarrollo acelerado de nuevas competencias donde viene imperando el desarrollo del talento y la creatividad”. Esto significa que nuestras instituciones universitarias deben tener en sus diferentes niveles jerárquicos, recursos humanos que tengan, principalmente, un óptimo desarrollo personal donde los valores morales, entre otros, son esenciales como base fundamental para el mejoramiento continuo de sus competencias, particularmente en la formación y dirección de equipos de trabajo bajo su responsabilidad y dirección y, así, responder con éxito ante tan compleja y exigente diversidad del entorno y de las exigencias del plan de desarrollo estratégico de la institución, condiciones que comprometen la puesta en práctica del liderazgo estratégico y trabajo en equipo. Al respecto, Welch (2005, pág. 122), manifiesta: “El liderazgo requiere conductas y actitudes bien determinadas y que, antes de ser líderes, el éxito depende, en gran parte, del desarrollo personal (liderazgo estratégico) y de desarrollar a los demás (trabajo en equipo)”. Entonces, resulta importante investigar las variables antes mencionadas que tienen que ver con respuestas efectivas ante la dinámica de las políticas y estrategias que vienen poniendo en práctica las diferentes instituciones universitarias del contexto nacional, internacional y mundial en la absorción del mercado de la educación superior.

Entre los estudios a llevar a cabo tienen una especial importancia aquellos centrados en las variables en las que se centra la presente investigación: liderazgo estratégico y trabajo en equipo. Resulta importante averiguar de manera objetiva y rigurosa en qué categoría o nivel se encuentran las variables en mención, ya que éstas tienen la particularidad de ser las respuestas que requiere los problemas y retos expuestos en el proceso de liderazgo de las

instituciones universitarias. Al respecto, el liderazgo estratégico se orienta a la innovación, a la descentralización del poder, a la creatividad y mentalidad emprendedora, al desarrollo y práctica de una visión compartida, etc. Si estas características están ausentes o en un nivel bajo, el liderazgo de las instituciones universitarias distan de ser competitivas como para brindar un servicio de calidad y con valor agregado a los estudiantes, menos aún para competir en un mundo globalizado. Así mismo, conocer niveles de desarrollo de trabajo en equipo implica precisar si una institución universitaria cuenta con docentes bien organizados, con responsabilidades y tareas bien definidas, con modelos mentales ligados a la iniciativa, innovación, con excelentes habilidades sociales e inteligencia emocional, orientados al logro de resultados en la gestión de las Facultades. Por ello, resulta trascendental investigar la conducta de los docentes dentro del marco del liderazgo estratégico y su relación con el trabajo en equipo en la Universidad Nacional del Callao.

2.1.2. Antecedentes Teóricos

El liderazgo, en estos últimos años se ha convertido en un centro de atención de estudios minuciosos; los científicos sociales han tratado de evaluar, analizar y definir la naturaleza y el origen del liderazgo en diferentes campos: religioso, militar, político, psicológico, institucional, empresarial y universitario, entre otros. Sin embargo, aún se desconocen muchos aspectos, materia de investigación, sobre este tema.

Tratándose de dar explicaciones objetivas, racionales y rigurosas sobre el liderazgo se han desarrollado diversas teorías, modelos y enfoques para abordar el estudio de esta variable en las organizaciones dedicadas a la producción de bienes o servicios. En un esfuerzo por estudiar la variable en mención se trató de identificar las características que diferencian a los líderes de éxito. Ghiselli (2009), refiere que la capacidad de supervisión y la necesidad de autorrealización son muy importantes para el talento en la gestión organizacional. Sin embargo, desde un punto de vista general, se puede afirmar que no se ha formulado ni estructurado, hasta ahora, un perfil del líder exitoso, es decir, centrado en un listado sobre las características significativas referentes

a cómo son los líderes. Este resultado motivó a que investigaciones posteriores orienten su atención a la teoría conductual donde se define y explica el liderazgo en función de lo que hacen los líderes. Desde esta perspectiva se propuso la escala de liderazgo, en el que se examinan varios estilos del mismo, desde el liderazgo centrado en el jefe hasta el centrado en los subordinados (Hodgetts y Altman, 1984); así mismo, los estudios llevados a cabo por las universidades de Ohio State y Michigan quienes demostraron que el liderazgo es, en realidad bidimensional, ya que los líderes pueden demostrar un grado de preocupación alto o bajo por el trabajo y por las personas. Dentro de este contexto surgió luego el interés por explicar el liderazgo según la situación y, como tal, se orientó hacia la teoría situacional donde hay que identificar tanto las variables críticas específicas en las situaciones que se están analizando, como la relación entre dichas variables, los rasgos del liderazgo y las conductas.

Si analizamos las propuestas de los teóricos antes indicados, con respecto al liderazgo, estos coinciden en que el liderazgo se orienta a lograr eficiencia y eficacia considerando tanto variables personales como las tareas de los puestos o direcciones que se dan en la organización y las características de la situación o contexto donde se desempeña.

En la medida que surgen nuevas necesidades y exigencias para mejorar el comportamiento de las organizaciones se desarrollan nuevos planteamientos como es el caso del liderazgo efectivo centrado en la efectividad de decisión relacionado con la calidad de la decisión, compromiso del empleado, tiempo y desarrollo del empleado. Asimismo, se han desarrollado otros modelos teóricos como el de las atribuciones referentes a la interpretación que el líder utiliza a la causa del desempeño de sus empleados; además, el liderazgo visionario orientado a ver más allá del presente, proponiendo metas novedosas y creando nuevas ideas para lograr metas. También surge la propuesta de liderazgo carismático y liderazgo transaccional, así como el liderazgo transformador para finalmente llegar al estilo de liderazgo estratégico cuyo enfoque ha motivado e incrementado el interés actual con relaciones directas con el liderazgo visionario y liderazgo de excelencia, con quienes comparten similares

características en el desarrollo estratégico de las instituciones en un mundo globalizado y competitivo, más aun donde vemos permanentemente un nivel de competitividad.

Las tendencias laborales actuales y un entorno extremadamente competitivo hacen que las instituciones universitarias tengan la necesidad de utilizar óptimas estrategias en la gestión, particularmente en el área de recursos humanos. En este sentido, llevan a las organizaciones a pensar en equipos como una estrategia de trabajo habitual, ya que alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere competencias prácticamente imposibles de alcanzar con empleados que actúan de manera individualista, de modo que poner en práctica el trabajo en equipo es impostergable, sustantivo y a su vez medular en el trabajo docente dentro del proceso de enseñanza aprendizaje o en las direcciones o jefaturas de las facultades de una universidad.

El liderazgo de las nuevas estructuras de las organizaciones, entre éstas de las instituciones universitarias, tiende a ser cada vez más horizontales y con menos niveles jerárquicos y, como tal, exigen una interacción más sólida entre los docentes, hecho que sólo se puede lograr con una actitud cooperativa y no individualista, entrando así a liderar equipos de trabajo. Este es el caso de las organizaciones matriciales y planas que tienden a privilegiar la eficiencia funcional, los procesos, por productos, el trabajo en equipo y por proyectos, buscando la orientación hacia los resultados y generando sinergias entre las áreas. Esta es una de las realidades donde se desenvuelven tanto el liderazgo estratégico como el trabajo en equipo, cuyas ventajas competitivas tienen que aplicarlo las instituciones universitarias ahora que son partícipes de un mundo globalizado, competitivo, y en un proceso de autoevaluación y acreditación para brindar calidad y excelencia en el servicio de la educación superior.

La necesidad de trabajar en equipo llegó de diferentes aportes como calidad total, sistemas integrados de gestión, reingeniería de procesos, mejoramiento continuo, dirección por objetivos, planeamiento y dirección estratégica que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las instituciones. Dentro de esta perspectiva, como un antecedente, se puede afirmar que hacia el año 1925, con las investigaciones de Elton Mayo, surge la

escuela de Relaciones Humanas y como tal aporta nuevos contenidos y estrategias en torno al liderazgo de recursos humanos. Surge un nuevo lenguaje: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal. En este sentido, la experiencia de Hawthorne confirmó que las recompensas económicas no son la única motivación del hombre, sino que existen otros tipos de recompensas como son las de índole social, simbólicas y no materiales. Entonces, se refuerza el origen y desarrollo de propuestas en la escuela de Relaciones Humanas, como aquellas que dicen que los hombres en situación de trabajo no se encuentran aislados los unos de los otros, sino que están unidas entre sí por relaciones e inter relaciones en situaciones de grupos.

Desde la perspectiva antes indicada, los hombres tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en el mismo lugar donde trabajan, como es el caso de obtener satisfacciones por el hecho de pertenecer a los grupos; entonces los hombres son sensibles a las motivaciones, normas, consignas, valores, costumbres, actitudes, percepciones, temores, frustraciones, etc. que provienen y comparten con los integrantes de dichos grupos. Estas características dan origen a poderosas fuerzas motivacionales capaces de realizar a un segundo plano a las de carácter económico. De esta manera se pasa del concepto del “homo economiens al de homo sociales”, la que considera que la solución de problemas de funcionamiento de la organización es a partir de la mejora de las relaciones interpersonales y la utilización de grupos y equipos de trabajo con el propósito de movilizar energías y canalizar los comportamientos en la dirección deseada.

Estos son los antecedentes teóricos de los grupos y de la estrategia de trabajo en equipo que después de manera progresiva, acorde con los cambios e innovaciones científicas y tecnológicas, confirman su importancia en el liderazgo estratégico de las organizaciones y en especial en el área de recursos humanos. Además podemos añadir que el trabajo en equipo apareció como una estrategia de gestión y liderazgo estratégico competitivo en las organizaciones, tal como lo demuestran los hechos ocurridos hasta la actualidad, por lo que nos motiva a realizar investigaciones considerando la relación entre las variables

antes mencionadas: liderazgo estratégico y trabajo en equipo en una institución universitaria como es el caso de la Universidad Nacional del Callao.

2.1.3. Definición del problema

2.1.3.1. Problema principal

¿Qué relación existe entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao?

2.1.3.2. Problemas específicos

1. ¿Qué relación existe entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de definir metas claras del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao?
2. ¿Qué relación existe entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de dar soporte asumiendo un papel gerencial del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao?
3. ¿Qué relación existe entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de asignar prioridades del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao?
4. ¿Qué relación existe entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de dedicarse a los compañeros del equipo en el trabajo en equipo de los docentes de la Universidad Nacional del Callao?
5. ¿Qué relación existe entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de valorar las contribuciones del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao?

2.2. Finalidad y objetivos de la investigación

2.2.1. Finalidad

La finalidad de la presente investigación es demostrar desde un punto de vista teórico la relación del liderazgo estratégico y el trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao. Así mismo, el presente estudio radica en conocer que factores del liderazgo estratégico y del trabajo en equipo, forma parte de los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

Desde un punto de vista práctico los resultados permitirán en los docentes desarrollar una serie de actividades de capacitación como son charlas y talleres para comprender y reconocer la importancia del liderazgo estratégico y del trabajo en equipo, la cual son retos que se debe de plantear la universidad a partir de los docentes que son autoridades, los cuales cumplen una función académico- administrativo, la cual esta función, implica tácitamente la relación directa del liderazgo estratégico y el trabajo en equipo.

2.2.2. Objetivo General y Específico

2.2.2.1. Objetivo General

Establecer la relación entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

2.2.2.2. Objetivos Específicos

1. Establecer la relación entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión definir metas claras del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.
2. Establecer la relación entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión dar soporte asumiendo un papel gerencial del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

3. Establecer la relación entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión asignar prioridades del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.
4. Establecer la relación entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión dedicarse a los compañeros del equipo en el trabajo en equipo de los docentes de la Universidad Nacional del Callao.
5. Establecer la relación entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de valorar las contribuciones del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

2.2.3. Delimitación del estudio

El estudio se realizó en la Universidad Nacional del Callao con docentes de todas las facultades, ubicado en provincia constitucional del callao, durante los meses de enero a diciembre del 2015.

2.2.4. Justificación e importancia del estudio

1. La naturaleza de la presente investigación pretende englobar desde un punto de vista teórico el incremento del conocimiento científico de las diversas relaciones que se da entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo, en los docentes universitarios de las diferentes facultades de la Universidad Nacional del Callao.
2. Desde un punto de vista práctico, los resultados de la presente investigación buscará contribuir al manejo de las variables (liderazgo estratégico y trabajo en equipo) que son de suma importancia para la mejora de la gestión y desarrollo de la universidad.
3. La importancia de la presente investigación permitirá dar a conocer la relación existente entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo, describiendo de manera objetiva ambas variables. El liderazgo estratégico y el trabajo en equipo, es de suma importancia en la vida universitaria más aun cuando los

docentes asumen cargos y son los que dirigen los destinos de la universidad. Finalmente, orientará a toda la comunidad universitaria a conocer la importancia del estudio de estas variables, los cuales son parte de la problemática de gestión en las universidades.

2.3. Hipótesis y Variables

2.3.1. Supuestos teóricos

El liderazgo estratégico está basado en la teoría que lleva su mismo nombre, (Hoskisson, 2008), la cual se centra en que el líder, influencia no sólo a los seguidores, sino que además debe ejercer un rol de estrategia o arquitecto al influenciar otras áreas de la organización de manera integral, teniendo como la capacidad de anticipar las cosas, tener una visión, conservar la flexibilidad, atribuir facultades a otros para crear cambios estratégicos a medida que se necesiten. Por otro lado el trabajo en equipo está basado en la teoría de los equipos multifuncionales (Randolpb, 1992), la cual está centrado en las metas claras, el papel gerencial, la planificación, la cooperación, contribuciones al equipo para mejorar la coordinación de las actividades interdependientes entre subunidades especializadas recibiendo la responsabilidad de planificar y llevar a cabo una actividad compleja que requiere una considerable coordinación, cooperación y resolución conjunta de los problemas entre las partes.

2.3.2. Hipótesis principales y específicas

2.3.2.1. Hipótesis principal

HG. Existe una relación directa entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

2.3.2.2. Hipótesis Específicas

H1. Existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de definir de metas claras del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

- H2. Existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de dar soporte asumiendo un papel gerencial del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.
- H3. Existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de asignar prioridades del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.
- H4. Existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de dedicarse a los compañeros del equipo, en el trabajo en equipo de los docentes de la Universidad Nacional del Callao.
- H5. Existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de valorar las contribuciones del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

2.3.3. Variables e indicadores

Tabla 1

Factores e indicadores del Liderazgo Estratégico y Trabajo en Equipo

VARIABLES	FACTORES	INDICADORES
LIDERAZGO ESTRATÉGICO	1. Comportamientos involucrados en el desafío del sistema	1. Oportunidades 8. Actualizado 11. Mejora continua 15. Innovación 20. Aprendizaje 25. Asumir riesgos
	2. Comportamientos referidos a inspirar una visión compartida	2. Visión 7. Compartir 12. Comunicación 16. Interés común 18. Convicciones 21. Optimismo 26. Motivación
	3. Comportamientos orientados a permitir que otros actúen	3. Involucramiento 8. Toma de decisiones 13. Relaciones humanas adecuadas a los subordinados 27. Identidad
	4. Comportamientos relacionados a moldear la forma del líder	4. Concepciones propias sobre las cosas 9. Planificación 14. Felicitaciones 22. Confianza mutua 23. Compartir valores 28. Metas claras
	5. Comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas	5. Obtención de logros 10. Reconocimiento de los objetivos 17. Relaciones cooperativas 19. Reconocimiento 24. Celebraciones de logros 29. Reforzamiento publico
TRABAJO EN EQUIPO	1. Definir metas claras	1. Reunión para lograr metas comunes y superarlas 5. Misión y visión definida 9. Medición y evaluación de logros 16. Metas planeadas
	2. Dar soporte asumiendo un papel gerencial	2. Prevención de problemas 10. Revisión de procedimientos de trabajo futuro 14. Precisión en pedir lo que deben lograr los demás. 17. Reuniones frecuentes del equipo
	3. Asignar prioridades	3. Promover el trabajo en equipo 7. Identificación con el trabajo 11. Congruencia en las tareas del equipo 15. Desarrollar la confianza como valor
	4. Dedicarse a los compañeros del equipo	6. Pensamiento similar en los miembros del equipo 13. Deseos comunes
	5. Valorar las contribuciones	4. Felicitar por el trabajo bien hecho. 8. Reconocer a las ideas novedosas y útiles 12. Reconocimiento oportuno de los aportes del equipo 18. Importancia motivadora

Fuente: Handscombe, R. y Norman, Liderazgo estratégico

CAPÍTULO III

MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.1. Población y Muestra

3.1.1. Población

Salkind (1999, pág. 34), refiere: “La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

A partir de lo señalado la población se encuentra comprendida por 544 docentes que son dedicación exclusiva, tiempo completo y tiempo parcial de la Universidad Nacional del Callao.

3.1.2. Muestra

Hernández, Fernández y Batista (2010, pág. 175), la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

Bernal, Castro y Aldana (2000, 2007, 2013, pág.166). El tamaño de la muestra se ha obtenido como grupo representativo, teniendo en cuenta la aplicación de la fórmula probabilística muestral realizándose la estimación de proporciones y se hizo un ajuste muestral (Técnicas de Muestreo de Cronbach). A continuación se plantea la siguiente fórmula:

$$N = \frac{Z^2 NPq}{E^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde N = tamaño de la muestra

$$Z^2 = (1.96)^2$$

N = Tamaño de la población

p = Proporción de que el evento ocurra (0.5%)

q = Proporción de que el evento no ocurra (0.5%)

$$E^2 = 0.05 \text{ ó } 5\%$$

Al aplicar la fórmula en mención el tamaño de la muestra es de 225 docentes. La cantidad de docentes de cada una de las facultades que participaron en el estudio ha sido determinada por afijación proporcional cuya fórmula se precisa a continuación:

$$n_1 = \frac{n}{N} x N_1$$

Dónde:

n_1 = Tamaño de la muestra de cada estrato

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

N_1 = Tamaño de la sub muestra de cada estrato.

La participación de los docentes de los diferentes estratos o facultades será a través del muestreo aleatorio simple o al azar.

Tabla 2.

Estratos de los docentes en las diferentes facultades

FACULTADES	POBLACION (P)	MUESTRA (u)
FCA	54	22
FIAR	26	10
FCC	49	20
FCE	51	21
FIQ	48	20
FCS	45	19
FCNM	43	18
FIEE	65	27
FIIS	67	28
FIME	46	19
FIPA	50	21
TOTAL	544	225

Fuente: Elaboración propia

3.2. Diseño(s) a utilizar en el estudio

En la presente investigación se hará uso de un diseño descriptivo transaccional y correlacional.

Sánchez (2006, pág. 76), define: “Al estudio descriptivo- correlacional como la descripción, características y especificación de dos o más variables, detallar como se manifiestan individualmente, para luego asociarlas y encontrar la relación existente en un contexto particular”.

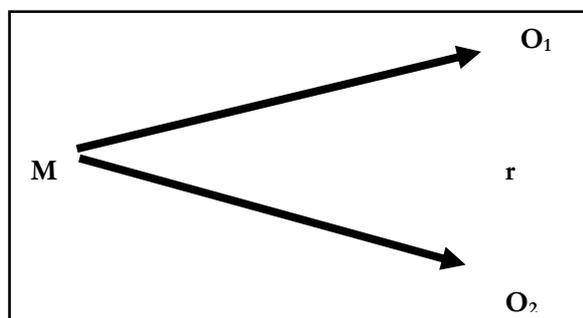
Hernández, Fernández y Batista (1999, 2010), (citados por Masgo, Pérez y Ruiz; 2014), el diseño de investigación que se utilizó en el estudio fue no experimental de tipo transversal cuantitativo, porque se observara el hecho o fenómeno en su condición natural, sin manipulación deliberada de las variables, es decir se busca determinar o ubicar cual es la relación entre un conjunto de variables en un momento. En consecuencia, la presente investigación tuvo por objeto describir las variables en estudio y luego encontrar la relación entre liderazgo estratégico y trabajo en equipo en docentes de la Universidad Nacional del Callao.

Se estableció la existencia del grado de correlación, pero sin pretender dar una explicación completa (de causa y efecto) al fenómeno investigado.

En el proyecto presentado de investigación se representó el siguiente diagrama:

Figura 2

Diseño de la investigación



Fuente: Castro y Aldana (2007 y 2013)

Dónde:

- M:** Docentes de la Universidad Nacional del Callao.
- O₁:** Liderazgo estratégico.
- O₂:** Trabajo en equipo.

r: Relación entre O_1 y O_2

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.3.1. Entrevista

Ulloa (1986, pág. 54) afirma: “La entrevista psicológica es una relación directa entre dos o más personas, que entraña una vía de comunicación simbólica, objetivos prefijados y conocidos”; en este caso se establecerá la relación para administrar los cuestionarios.

3.3.2. Cuestionario

a. Cuestionario de liderazgo estratégico

El cuestionario en mención fue sometido a una adaptación lingüística y a procedimientos estadísticos para asegurar su validez y confiabilidad. Los factores que lo integran se precisan a continuación:

- 1) Comportamientos involucrados en el desafío del sistema
- 2) Comportamientos referidos a inspirar una visión compartida
- 3) Comportamientos orientados a permitir que otros actúen
- 4) Comportamientos relacionados a moldear la forma del líder
- 5) Comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas

Originalmente de 30 ítems se administró a 100 docentes, para verificar el cuestionario de liderazgo estratégico, los datos fueron procesados con el programa estadístico SPSS versión 19 para Windows. Para verificar el cuestionario de liderazgo estratégico; se contribuye a realizar la validez y confiabilidad:

- a) Se determinó el índice de discriminación de cada ítem, mediante la correlación ítem-test corregida. Se aceptaron los ítems que alcanzaron un coeficiente de correlación de Person, con una correlación de 0.20, eliminados aquellos coeficientes negativos o inferiores a dicho nivel, quedando 29 ítems finalmente.

b) Para determinar la validez factorial del cuestionario de liderazgo estratégico se aplicó el análisis factorial con la técnica de los componentes principales y rotación varimax. Previamente se estableció la Idoneidad de Matriz de correlaciones de los ítems de la escala. Mediante el índice KMO fue 0.494, el determinante fue 0.00 y el test de esfericidad de Barlette fue de 1039,208 altamente significativo.

Tabla 3.

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Káiser- Meyer- Olkin		,494
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1039,208
Sig.		,000

c) Para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó el coeficiente de correlación de alfa de Cronbach, obteniendo el siguiente valor:

Tabla 4.

Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,937	29

Como se observa el coeficiente alfa; es de 0.937 siendo alto, es decir que el instrumento es consistente y confiable.

b. Cuestionario de trabajo en equipo

Se llevó a cabo la adaptación del cuestionario propuesto por Fishman (2000). Este cuestionario está estructurado por 18 ítems. Los factores que lo integran se precisan a continuación:

- 1) Definir metas claras (MC)
- 2) Dar soporte asumiendo un papel gerencial (ACG)

- 3) Asignar prioridades (AP)
- 4) Dedicarse a los compañeros del equipo (DCT)
- 5) Valorar las contribuciones (VC)

Su sistema de calificación es de 5, 4, 3, 2, 1, y su tiempo de aplicación es de 10 a 15 minutos. Su aplicación es en forma individual o colectiva.

El cuestionario en mención fue sometido a una adaptación lingüística y a procedimientos estadísticos para asegurar su validez y confiabilidad.

Originalmente de 25 ítems se administró a 100 docentes. Para verificar el cuestionario de trabajo en equipo; se contribuye a la confiabilidad y validez se realiza el siguiente procedimiento:

- a) Se determinó el índice de discriminación de cada ítem, mediante la correlación ítem-test corregida. Se aceptaron los ítems que alcanzaron un coeficiente de correlación de Pearson, con una correlación de 0.20, eliminados aquellos coeficientes negativos o inferiores a dicho nivel, quedando 18 ítems finalmente.
- b) Para determinar la validez factorial del cuestionario de trabajo en equipo se aplicó el análisis factorial con la técnica de los componentes principales y rotación varimax. Previamente se estableció la Idoneidad de Matriz de correlaciones de los ítems de la escala. Mediante el índice KMO fue 0.477, el determinante fue 0.00 y el test de esfericidad de Barlett fue de 1119,202 altamente significativo.

Tabla 5.

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Káiser- Meyer- Olkin		,477
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1119,202
Sig.		,000

- c) Se calculó el coeficiente Alfa de consistencia interna, para verificar la consistencia interna de instrumento:

Tabla 6.

Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,927	18

Como se observa el coeficiente alfa; es de 0.927 siendo alto, es decir que el instrumento es consistente y confiable.

3.4. Procesamiento de datos

El presente análisis se inició elaborando la base de datos y el procesamiento de dichos datos, las cuales fueron obtenidos de la aplicación de los instrumentos: cuestionario de liderazgo estratégico y el cuestionario de trabajo en equipo a la muestra de los docentes de la Universidad Nacional del Callao, se empleó una PC con los programas informáticos estadísticos, Excel y SPSS versión 22, para Windows, el cual permitió describir los datos mediante tablas y graficas representativas de los niveles de las variables en estudio, así mismo a nivel inferencial, se presentaron los resultados de las pruebas de medidas de tendencia central y dispersión, se utilizó la prueba de normalidad se Smirnov- Kolmogorov ≥ 0.05 , el cual decidió la aplicación de una prueba estadística paramétrica, coeficiente de correlación de Pearson, para determinar la relación entre las variables de estudio, dicho análisis se realizaron con un nivel de significancia estadística de $p < .05$.

El Coeficiente del producto momento de Pearson, es la prueba de medida exacta de la fuerza y la dirección de la correlación. El llamado coeficiente de correlación lineal (de Pearson) suele denotarse por: r , r_{xy} o R_{xy} ; existiendo varias formas de calcularlo, uno de estos utiliza los puntajes directos ó la fórmula que es la siguiente:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Presentación de los resultados

- Nivel descriptivo

A continuación se presentarán el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos a la muestra de docentes de la Universidad Nacional del Callao.

En el nivel descriptivo se ha utilizado las puntuaciones directas obtenidas por los docentes en las variables investigadas, según el sistema de calificación y puntuación de los ítems, tanto en la variable liderazgo estratégico, como en la variable trabajo en equipo. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

1. NIVELES DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO.

Tabla 7.

Niveles del Liderazgo estratégico

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	60	26,7
Medio	110	48,9
Eficiente	55	24,4
Total	225	100,0

En el tabla 7, encontramos a nivel general, que los evaluados representado por un 48,9% proyectan un nivel medio en el liderazgo estratégico, un 26,7% deficiente y un 24,4% eficiente.

2. NIVELES DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO POR DIMENSIONES

Tabla 8. Niveles de la dimensión Comportamientos involucrados en el desafío del sistema del Liderazgo estratégico

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	87	38,7
Medio	113	50,2
Eficiente	25	11,1
Total	225	100,0

En el tabla 8, encontramos, que los evaluados representado por un 50,2% proyectan un nivel medio en la dimensión Comportamientos involucrados en el desafío del sistema del Liderazgo estratégico, un 38,7% deficiente y un 11,1% eficiente.

Tabla 9.

Niveles de la dimensión Comportamientos referidos a inspirar una visión compartida del Liderazgo estratégico

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	73	32,4
Medio	109	48,4
Eficiente	43	19,1
Total	225	100,0

En el tabla 9, encontramos, que los evaluados representado por un 48,4% proyectan un nivel medio en la dimensión Comportamientos referidos a inspirar una visión compartida del sistema del Liderazgo estratégico, un 32,4% deficiente y un 19,1% eficiente.

Tabla 10.

Niveles de la dimensión Comportamientos orientados a permitir que otros actúen del Liderazgo estratégico

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	87	38,7
Medio	101	44,9
Eficiente	37	16,4
Total	225	100,0

En el tabla 10, encontramos, que los evaluados representado por un 44,9% proyectan un nivel medio en la dimensión Comportamientos orientados a permitir que otros actúen del sistema del Liderazgo estratégico, un 38,7% deficiente y un 16,4% eficiente.

Tabla 11.

Niveles de la dimensión Comportamientos relacionados a moldear la forma del líder del Liderazgo estratégico

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	69	30,7
Medio	115	51,1
Eficiente	41	18,2
Total	225	100,0

En el tabla 11, encontramos, que los evaluados representado por un 51,1% proyectan un nivel medio en la dimensión Comportamientos relacionados a moldear la forma del líder del Liderazgo estratégico, un 30,7% deficiente y un 18,2% eficiente.

Tabla 12.

Niveles de la dimensión Comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas del Liderazgo estratégico

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	78	34,7
Medio	117	52,0
Eficiente	30	13,3
Total	225	100,0

En el tabla 12, encontramos, que los evaluados representado por un 52,0% proyectan un nivel medio en la dimensión Comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas del Liderazgo estratégico, un 34,7% deficiente y un 13,3% eficiente.

3. NIVELES DEL TRABAJO EN EQUIPO

Tabla 13.

Niveles del Trabajo en equipo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	69	30,7
Medio	107	47,6
Eficiente	49	21,8
Total	225	100,0

En el tabla 13, encontramos a nivel general, que los evaluados representado por un 47,6% proyectan un nivel medio del Trabajo en equipo, un 30,7% deficiente y un 21,8% eficiente.

4. NIVELES DEL TRABAJO EN EQUIPO POR DIMENSIONES

Tabla 14.

Niveles de la dimensión definir metas claras del Trabajo en equipo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	68	30,2
Medio	109	48,4
Eficiente	48	21,3
Total	225	100,0

En la tabla 14, encontramos, que los evaluados representado por un 48,4% proyectan un nivel medio en la dimensión definir metas claras del Trabajo en equipo, un 30,2% deficiente y un 21,3% eficiente.

Tabla 15.

Niveles de la dimensión dar soporte asumiendo un papel gerencial del Trabajo en equipo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	69	30,7
Medio	121	53,8
Eficiente	35	15,6
Total	225	100,0

En la Tabla y la Figura 15, encontramos, que los evaluados representado por un 53,8% proyectan un nivel medio en la dimensión dar soporte asumiendo un papel gerencial del Trabajo en equipo, un 30,7% deficiente y un 15,6% eficiente.

Tabla 16.

Niveles de la dimensión asignar prioridades del Trabajo en equipo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	104	46,2
Medio	74	32,9
Eficiente	47	20,9
Total	225	100,0

En la tabla 16, encontramos, que los evaluados representado por un 46,2% proyectan un nivel deficiente en la dimensión asignar prioridades del Trabajo en equipo, un 32,9% medio y un 20,9% eficiente.

Tabla 17.

Niveles de la dimensión dedicarse a los compañeros del equipo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	121	53,8
Medio	68	30,2
Eficiente	36	16,0
Total	225	100,0

En la tabla 18, encontramos, que los evaluados representado por un 53,8% proyectan un nivel deficiente en la dimensión dedicarse a los compañeros del equipo, un 30,2% medio y un 16,0% eficiente.

Tabla 18.

Niveles de la dimensión valorar las contribuciones del trabajo en equipo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	60	26,7
Medio	152	67,6
Eficiente	13	5,8
Total	225	100,0

En la tabla 18, encontramos, que los evaluados representado por un 67,6% proyectan un nivel deficiente en la dimensión valorar las contribuciones del trabajo en equipo, un 26,7% medio y un 5,8% eficiente.

4.2. Contrastación de hipótesis

En cuanto al nivel inferencial para la prueba de hipótesis, se ha utilizado el coeficiente de correlación de Pearson (r), ya que el estudio, en el caso de los objetivos y la prueba de hipótesis, se centra en determinar la relación entre el liderazgo estratégico y trabajo en equipo tanto a nivel general como entre los factores o componentes que integran las variables. Para procesar los datos, se ha utilizado el software estadístico SPSS versión 22.

4.2.1. Comprobación de hipótesis general

Hipótesis nula (Ho): No existe una relación directa entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

Hipótesis de investigación (HG): Existe una relación directa entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

Tabla 19.

Relación entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo en los docentes.

		Trabajo en equipo
Liderazgo estratégico	Correlación de Pearson	,187
	Sig. (bilateral)	,004
	N	225

Prueba de contraste:

El Sig. Nivel de significancia es significativo cuando: Sig. <0,05.

Es decir:

- Si Sig. valor es menor e igual a 0,05, se rechaza la hipótesis nula (Ho)
- Si Sig. valor es mayor a 0,05, se acepta la hipótesis nula (Ho)

En la tabla 19, según los resultados al aplicar el coeficiente de correlación de Pearson se ha encontrado, en la prueba de hipótesis general, un Sig.= 0,004, valor

que nos indica que es menor a 0,05; y, como tal, se rechaza la hipótesis nula, lo cual nos indica que existe una relación directa entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

4.2.2. Comprobación de hipótesis específicas

Hipótesis nula (Ho): No existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión definir de metas claras del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

Hipótesis de investigación (H1): Existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión definir de metas claras del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

Tabla 20.

Relación entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión definir metas claras del trabajo en equipo en los docentes

		Definir de metas claras
1.Comportamientos involucrados en el desafío del sistema	Correlación de Pearson	,035
	Sig. (bilateral)	,598
	N	225
2.Comportamientos referidos a inspirar una visión compartida	Correlación de Pearson	,113
	Sig. (bilateral)	,001
	N	225
3.Comportamientos orientados a permitir que otros actúen	Correlación de Pearson	,142
	Sig. (bilateral)	,033
	N	225
4. Comportamientos relacionados a moldear la forma del líder	Correlación de Pearson	,122
	Sig. (bilateral)	,007
	N	225
5. Comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas	Correlación de Pearson	,097
	Sig. (bilateral)	,146
	N	225

En la tabla 20, resultados del coeficiente de correlación de Pearson se ha encontrado valores sig. $p < 0,050$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, existiendo relación directa entre los factores de liderazgo estratégico: comportamientos referidos a inspirar una visión compartida ($p=0,001$), comportamientos orientados a permitir que otros actúen ($p=0,033$), comportamientos relacionados a moldear la forma del líder ($p=0,007$), y la dimensión definir de metas claras del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

Asimismo, se observa una correlación con un tendencia positiva, baja y débil en los factores de liderazgo estratégico: comportamientos referidos a inspirar una visión compartida ($r=0,113$), comportamientos orientados a permitir que otros actúen ($r=0,142$), comportamientos relacionados a moldear la forma del líder ($r=0,122$), con la dimensión definir de metas claras del trabajo en equipo.

Por otro lado, se encontró correlaciones con una tendencia nula y no significativa, en los factores de liderazgo estratégico: comportamientos involucrados en el desafío del sistema ($r=0,035$) y ($p: 0,598 > 0,050$), comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas ($r=0,097$) y ($p: 0,146 > 0,050$), con la dimensión definir de metas claras del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

c. Relacion de los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de dar soporte asumiendo un papel gerencial del trabajo en equipo

Hipótesis nula (Ho): No existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de dar soporte asumiendo un papel gerencial del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

Hipótesis de investigación (H2): Existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de dar soporte asumiendo un papel gerencial del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

Tabla 21:

Relación entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de dar soporte asumiendo un papel gerencial del trabajo en equipo en los docentes

		Dar soporte asumiendo un papel gerencial del trabajo en equipo
1.Comportamientos involucrados en el desafío del sistema	Correlación de Pearson	,074
	Sig. (bilateral)	,269
	N	225
2.Comportamientos referidos a	Correlación de Pearson	,152

inspirar una visión compartida	Sig. (bilateral)	,022
	N	225
3. Comportamientos orientados a permitir que otros actúen	Correlación de Pearson	,214
	Sig. (bilateral)	,001
	N	225
4. Comportamientos relacionados a moldear la forma del líder	Correlación de Pearson	,165
	Sig. (bilateral)	,013
	N	225
5. Comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas	Correlación de Pearson	,135
	Sig. (bilateral)	,042
	N	225

En la tabla 21, resultados del coeficiente de correlación de Pearson se ha encontrado valores sig. $p < 0,050$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, existiendo relación directa entre los factores de liderazgo estratégico: comportamientos referidos a inspirar una visión compartida ($p=0,022$), comportamientos orientados a permitir que otros actúen ($p=0,001$), comportamientos relacionados a moldear la forma del líder ($p=0,013$), comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas ($p=0,042$), y la dimensión de dar soporte asumiendo un papel gerencial del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao. Asimismo, se observa una correlación con una tendencia positiva, baja y débil en los factores de liderazgo estratégico: comportamientos referidos a inspirar una visión compartida ($r=0,152$), comportamientos orientados a permitir que otros actúen ($r=0,214$), comportamientos relacionados a moldear la forma del líder ($r=0,165$), comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas ($r=0,135$), y la dimensión de dar soporte asumiendo un papel gerencial del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

Por otro lado, se encontró correlación con una tendencia nula y no significativa, en los factores de liderazgo estratégico: comportamientos involucrados en el desafío del sistema ($r=0,074$) y ($p=0,269 > 0,050$), con la dimensión definir de metas claras del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

d. Relación de los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de asignar prioridades del trabajo en equipo

Hipótesis nula (Ho): No existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de asignar prioridades del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

Hipótesis de investigación (H3): Existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de asignar prioridades del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

Tabla 22:

Relación entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de asignar prioridades del trabajo en equipo en los docentes

		Asignar prioridades del trabajo en equipo
1. Comportamientos involucrados en el desafío del sistema	Correlación de Pearson	,133
	Sig. (bilateral)	,046
	N	225
2. Comportamientos referidos a inspirar una visión compartida	Correlación de Pearson	,087
	Sig. (bilateral)	,195
	N	225
3. Comportamientos orientados a permitir que otros actúen	Correlación de Pearson	,246
	Sig. (bilateral)	,000
	N	225
4. Comportamientos relacionados a moldear la forma del líder	Correlación de Pearson	,138
	Sig. (bilateral)	,038
	N	225
5. Comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas	Correlación de Pearson	,184
	Sig. (bilateral)	,006
	N	225

En la tabla 22, resultados del coeficiente de correlación de Pearson se ha encontrado valores sig. $p < 0,050$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, existiendo relación directa entre los factores de liderazgo estratégico: Comportamientos involucrados en el desafío del sistema ($p=0,046$), comportamientos orientados a permitir que otros actúen ($p=0,000$), comportamientos relacionados a moldear la forma del líder ($p=0,038$), comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas ($p=0,006$), y la dimensión de asignar prioridades del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao. Asimismo, se observa

una correlación con un tendencia positiva, baja y débil en los factores de liderazgo estratégico: Comportamientos involucrados en el desafío del sistema ($r=0,133$), comportamientos orientados a permitir que otros actúen ($r=0,246$), comportamientos relacionados a moldear la forma del líder ($r=0,138$), comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas ($r=0,184$), con la dimensión de asignar prioridades del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

Por otro lado, se encontró correlación con una tendencia nula y no significativa, en los factores de liderazgo estratégico: Comportamientos referidos a inspirar una visión compartida ($r=0,087$) y ($p: 0,195 > 0,050$), con la dimensión de asignar prioridades del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

e. Relación de los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de asignar prioridades del trabajo en equipo

Hipótesis nula (H₀): No existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de dedicarse a los compañeros del equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

Hipótesis de investigación (H₄): Existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de dedicarse a los compañeros del equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

Tabla 23:

Relación entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de dedicarse a los compañeros del equipo en los docentes

		Dedicarse a los compañeros del equipo
1.Comportamientos involucrados en el desafío del sistema	Correlación de Pearson	,175
	Sig. (bilateral)	,009
	N	225
2.Comportamientos referidos a inspirar una visión compartida	Correlación de Pearson	,165
	Sig. (bilateral)	,013
	N	225
3.Comportamientos orientados a permitir que otros actúen	Correlación de Pearson	,028
	Sig. (bilateral)	,672
	N	225
4. Comportamientos relacionados a moldear la forma del líder	Correlación de Pearson	,205
	Sig. (bilateral)	,002
	N	225
5. Comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas	Correlación de Pearson	,266
	Sig. (bilateral)	,000
	N	225

En la tabla 23, resultados del coeficiente de correlación de Pearson se ha encontrado valores sig. $p < 0,050$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, existiendo relación directa entre los factores de liderazgo estratégico: Comportamientos involucrados en el desafío del sistema ($p=0,009$), comportamientos referidos a inspirar una visión compartida ($p=0,013$), comportamientos relacionados a moldear la forma del líder ($p=0,002$), comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas ($p=0,000$), y la dimensión de dedicarse a los compañeros del equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao. Asimismo, se observa una correlación con un tendencia positiva, baja y débil en los factores de liderazgo estratégico: Comportamientos involucrados en el desafío del sistema ($r=0,175$), comportamientos referidos a inspirar una visión compartida ($r=0,165$), comportamientos relacionados a moldear la forma del líder ($r=0,205$), comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas ($r=0,266$), con la dimensión de dedicarse a los compañeros del equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

Por otro lado, se encontró correlación con una tendencia nula y no significativa, en los factores de liderazgo estratégico: Comportamientos orientados a permitir que otros actúen ($r=0,028$) y ($p: 0,672>0,050$), con la dimensión de dedicarse a los compañeros del equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

f. Relación de los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de asignar prioridades del trabajo en equipo

Hipótesis nula (Ho): No existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de valorar las contribuciones del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

Hipótesis de investigación (H5): Existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de valorar las contribuciones del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

Tabla 24.

Relación entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de valorar las contribuciones del trabajo en equipo en los docentes

		Valorar las contribuciones del trabajo en equipo
1.Comportamientos involucrados en el desafío del sistema	Correlación de Pearson	,053
	Sig. (bilateral)	,433
	N	225
2.Comportamientos referidos a inspirar una visión compartida	Correlación de Pearson	,230
	Sig. (bilateral)	,000
	N	225
3.Comportamientos orientados a permitir que otros actúen	Correlación de Pearson	,191
	Sig. (bilateral)	,004
	N	225
4. Comportamientos relacionados a moldear la forma del líder	Correlación de Pearson	,179
	Sig. (bilateral)	,007
	N	225
5. Comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas	Correlación de Pearson	,136
	Sig. (bilateral)	,041
	N	225

En la tabla 24, resultados del coeficiente de correlación de Pearson se ha encontrado valores sig. $p < 0,050$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, existiendo relación directa entre los factores de liderazgo estratégico: comportamientos referidos a inspirar una visión compartida ($p=0,000$), comportamientos orientados a permitir que otros actúen ($p=0,004$), comportamientos relacionados a moldear la forma del líder ($p=0,007$), comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas ($p=0,041$), y la dimensión de valorar las contribuciones del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao. Asimismo, se observa una correlación con un tendencia positiva, baja y débil en los factores de liderazgo estratégico: comportamientos referidos a inspirar una visión compartida ($r=0,230$), comportamientos orientados a permitir que otros actúen ($r=0,191$), comportamientos relacionados a moldear la forma del líder ($r=0,179$), comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas ($r=0,136$), y la dimensión de valorar las contribuciones del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

Por otro lado, se encontró correlación con una tendencia nula y no significativa, en los factores de liderazgo estratégico: Comportamientos involucrados en el desafío del sistema ($r=0,053$) y ($p: 0,433 > 0,050$), con la dimensión de valorar las contribuciones del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

4.3. Discusión de resultados

1. En el presente estudio se planteó, respecto a la hipótesis general que existe una relación directa entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao, la cual fue aceptada (Véase tabla 19). Al respecto, podemos mencionar que los docentes en general de la universidad, demuestran cierto liderazgo y trabajo en equipo en sus funciones de enseñanza o cargo administrativo de la institución universitaria, al respecto el liderazgo se enfoca desde un trabajo multidisciplinario, en donde los miembros o participantes cumplen la misma visión de logro (Garrido, 2011).
2. En las hipótesis específicas, se planteó que existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión definir de metas claras del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao, la cual fue aceptada de manera parcial, encontrándose relación directa entre los factores de liderazgo estratégico: comportamientos referidos a inspirar una visión compartida, comportamientos orientados a permitir que otros actúen, comportamientos relacionados a moldear la forma del líder, y la dimensión definir de metas claras del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao (Véase tabla 20). Al respecto, podemos mencionar que los docentes de la Universidad Nacional del Callao, presentan niveles de compromiso en relación al liderazgo en estos últimos años, probablemente por el tema de acreditación donde se está permanentemente haciendo capacitaciones y se tocan de una u otra manera se tocan la importancia de estas variables investigadas. Esto se puede evidenciar en un estudio realizado en la misma universidad sobre liderazgo y su relación con el clima organizacional, siendo estos positivos (Ayllón, 2005).
3. En las hipótesis específicas, se planteó que existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de dar soporte asumiendo un papel gerencial del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao, la cual fue acepta de manera parcial, encontrándose relación directa entre los factores de liderazgo estratégico: Comportamientos involucrados en el desafío del sistema, y la dimensión de dar soporte asumiendo un papel gerencial

del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao. (Véase tabla 21). Al respecto, podemos mencionar que los docentes de la Universidad Nacional del Callao, se encuentran asumiendo un liderazgo esto a su vez se expresa en una dimensión gerencial sólida entre una sana mecánica de trabajo en equipo y una mejor obtención de resultados en la organización (Whetten y Cameron 2004).

4. En las hipótesis específicas, se planteó que existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de asignar prioridades del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao, la cual fue aceptada de manera parcial, encontrándose relación directa entre los factores de liderazgo estratégico: comportamientos referidos a inspirar una visión compartida, y la dimensión de asignar prioridades del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao. (Véase tabla 22). Al respecto, se puede señalar que los docentes de la Universidad Nacional del Callao, muestran una clara tendencia al trabajo en equipo, evidenciándose lo señalado en un permanente trabajo en equipo coordinado para el proceso de licenciamiento y acreditación de la universidad, la cual impacta en los docentes de forma positiva pues a juicio de los alumnos, consideran que sus docentes tienen comportamientos alegres y optimistas (Ponce, 2008).
5. En las hipótesis específicas, se planteó que existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de dedicarse a los compañeros del equipo, en el trabajo en equipo de los docentes de la Universidad Nacional del Callao, la cual fue aceptada de manera parcial, encontrándose relación directa entre los factores de liderazgo estratégico: comportamientos orientados a permitir que otros actúen, y la dimensión de dedicarse a los compañeros del equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao (Véase tabla 23). Al respecto, podemos mencionar que los docentes muestran una tendencia al compañerismo, expresándose esto en el trabajo coordinado, la cual establece una clara relación significativa entre el liderazgo y el trabajo en equipo (Alvarez, 2008).

6. En las hipótesis específicas, se planteó que existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de valorar las contribuciones del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao, la cual fue aceptada de manera parcial, encontrándose relación directa entre los factores de liderazgo estratégico: Comportamientos involucrados en el desafío del sistema, y la dimensión de valorar las contribuciones del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao. (Véase tabla 24). Al respecto, se puede señalar que existe valoración de los docentes de las contribuciones de trabajo en equipo de sus colegas, evidenciándose esto en las capacitaciones, existe una visión de logro de trabajo en equipo, cuando los distintos profesionales participan y contribuyen en cumplir con alguna tarea del día, también se puede observar que existe un mejor trabajo en equipo entre profesionales del mismo tipo (Garrido, 2011).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Mediante el análisis e interpretación de los resultados podemos concluir en lo siguiente:

1. Se comprobó, a nivel general, que existe una relación directa entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.
2. A nivel específico, no se encontró relación entre los factores de liderazgo estratégico: Comportamientos involucrados en el desafío del sistema, comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas y la dimensión definir de metas claras del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.
3. Asimismo, no se encontró que exista relación entre los factores de liderazgo estratégico: Comportamientos involucrados en el desafío del sistema, y la dimensión de dar soporte asumiendo un papel gerencial del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.
4. Por otro lado no se encontró relación entre los factores de liderazgo estratégico: comportamientos referidos a inspirar una visión compartida, y la dimensión de asignar prioridades del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.
5. Por otro lado, no se encontró relación entre los factores de liderazgo estratégico: comportamientos orientados a permitir que otros actúen, y la dimensión de dedicarse a los compañeros del equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.
6. Se comprobó que no existe relación entre los factores de liderazgo estratégico: Comportamientos involucrados en el desafío del sistema, y la dimensión de valorar las contribuciones del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

5.2. Recomendaciones

1. Entregar el informe del estudio a las respectivas autoridades de la Universidad Nacional del Callao para su análisis y, posterior toma de decisiones.
2. Desarrollar actividades académicas para los docentes sobre temas de liderazgo estratégico y trabajo en equipo.
3. Implementar capacitaciones permanentes en toda la comunidad universitaria en temas referidos a liderazgo estratégico y trabajo en equipo.
4. Fomentar y desarrollar actividades de investigación sobre temas relacionados con el liderazgo estratégico y trabajo en equipo en los estudiantes.
5. Fomentar aprendizaje reflexivo en los docentes mediante el análisis de casos y de problemas a cerca de la importancia del liderazgo estratégico y trabajo en equipo.
6. Fomentar actividades académicas de capacitación por parte de otras instituciones especializadas en temas de liderazgo estratégico y trabajo en equipo.
7. Desarrollar talleres teóricos prácticos sobre temas de liderazgo estratégico y trabajo en equipo.
8. Los resultados del presente estudio de investigación sugieren a las autoridades mejoras en la forma de direccionar y gerenciar el destino de la Universidad Nacional del Callao, .estableciendo cambios en sus funciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. (2011). Trabajo en equipo. Editorial Esic .España.
- Achua Chr. y Lussier, R. (2005). Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Cengage Learning editores. UNAM- México.
- Aguilar, Everardo y Margas, J. (2010). Trabajo en equipo. Asociación oaxaqueña de Psicología A.C. México.
- Albi y Gonzales, P. (2000). Gestión pública. Barcelona: Ariel S.A.
- Alvarado, O. (2003). Gerencia, marketing educativo y herramientas modernas de gestión educativa. UAP .Lima- Jesús María.
- Alvarado N. (2008). Ensayo: El impacto de la globalización en la educación superior. Universidad Nacional del Callao.
- Alvarado N. (2011). “Estudio del liderazgo estratégico y trabajo en equipo en la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao a través de la validación y confiabilidad de los cuestionarios de liderazgo estratégico y trabajo en equipo”.
- Ayllón, J. (2005). Estilos de Liderazgo y su relación con el Clima Organizacional en la Universidad Nacional del Callao. Tesis Dr. Lima: U.I.G.V. Escuela de Posgrado.
- Ballenato, P. (2005). Trabajo en equipo. Dinámica y participación en los grupos. Madrid: Pirámide.
- Bernal, C. (2000). Metodología de la investigación. México: Prentice Hall.
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985). Líderes cuatro claves del liderazgo eficaz. Bogotá: Norma.
- Bolman, L. y Deal, T. (1995). Organización y liderazgo. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Certo, S. (2001). Administración moderna. Bogotá: Pearson.
- Conger, J. (1992). Liderazgo carismático. México: Mc Graw Hill.
- Cornejo y Rosado, M. (1995). Liderazgo de excelencia. México. Grad.
- Daft, R. y Steers, R. (1992). Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos. México. Limusa.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.

- D' Alessio, F. (2010). Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica. México: Prentice Hall.
- Diltz, R. (1998). Liderazgo creativo: para forjar un mundo que las personas desean pertenecer. Barcelona: Urano.
- Drucker, P. (2002). La gerencia en la sociedad futura. Bogotá: Norma.
- Drucker, P. (2002). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Bogotá- Colombia. Editorial Norma.
- Egg A. (2001). El trabajo en equipo. Editorial Progreso. México.
- Estrada M. (2007). Liderazgo a través de la historia. Scientia Et Technica, vol. XIII, núm. 34, pp. 343-348, Universidad Tecnológica de Pereira Colombia.
- Fernández, M. (1980). Psicología del trabajo. la adaptación del hombre a su tarea. Madrid: index.
- Fishman, D. (2005). El líder transformador I. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). El Comercio. Lima- Perú.
- Fishman, D. (2000). El espejo del líder. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). El Comercio. Lima- Perú.
- Fishman, D. (2000). El camino del líder. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). El Comercio. Lima- Perú.
- Furham, A. (2001). Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford University Prees.
- Flores, V. (2003). Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en el aula, según la percepción y evaluación de los alumnos del quinto año de secundaria en los Colegios Estatales de áreas técnicas de la USE N° 06. Ate – Vitarte- . Tesis. Mag. Lima: UIGV. Escuela de Posgrado.
- Francés B. (2004). Como trabajar en equipo crear relaciones de calidad con de jefes y compañeros .Editorial Gestión 2000. España.
- Friedmann, R. (2004). Gestión y organización de empresas en el siglo XXI. RIL Editores, Chile.
- Gardner, H. (1999). Las inteligencias múltiples. 3ra reimpresión, Editorial Fondo de Cultura Económica, Colombia.

- Garrido M., Ugarte M. y Vodanovic J. (2011). Análisis de Trabajo en Equipo y Liderazgo en Equipos Multidisciplinarios en Servicios de Salud Pública. Tesis de licenciatura, Universidad de Santiago de Chile.
- Griffin, R., Treviño M., y Arriola, M. (2011). Gestión del Liderazgo y procesos de Influencia.
- Handscombe, R. y Norman, P. (1993). Liderazgo estratégico. Madrid: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Hesselbein, F. (1997). El líder del futuro. Buenos Aires: Deusto.
- Hellriegel, D. Slocum, J. (2005). Comportamiento organizacional. Cengage Learning Editores, México.
- Hersey, P., Blanchard, K., Jonson, D. (1996). Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional. México: Prentice Hall. México
- Huerta, J. y Rodriguez G. (2006). Habilidades directivas. Person, Prentice hall.
- Ireland, D. Hoskisson E. (2004). Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización. Cengage Learning Editores, México.
- Jacques P. y Jacques J. (2007). Como trabajar en equipo .Guia práctica .Editorial Narcea .España.
- Katzenbach J.R. (2000). El trabajo en equipo. Editorial Granica. España.
- León S. (2011), nuevos enfoques para la gestión estratégica e innovación en las universidades. Universidad Politécnica de Madrid. Madrid. España.
- Lussier, R. y Achua Chr. (2005). Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Cengage Learning editores. UNAM- México.
- Miranda, B. (2001). Técnicas que facilitan el trabajo en equipo. Editorial Laderas. El Salvador.
- Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas.
- Nanus, B. (1992). Liderazgo visionario. España: Granica.
- Parker G. (2005). Como recompensar eficazmente a un equipo de trabajo. Editorial Diez Santos. España.
- Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- Poper, K. (1996). En busca de un mundo mejor. Editorial Paidós Ibérica. España.

- Reynolds, J. (1995). Liderazgo Estratégico, editorial Panorama, México D.F.
- Salkind, N. (1999). Métodos de investigación. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). Metodología y diseños de la Investigación Científica. Lima: Visión universitaria.
- Siegel, S. (1978). Estadística no paramétrica. México: Trilles.
- Spiegel, M. y Stephens, L. (2009). Estadística. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Temple, I. (2013). Usted S.A. Grupo editorial Norma. Lima- Perú.
- Warren, R. (2005). Liderazgo con propósito. Editorial vida. Ediciones I.O.
- Welch, J. y Winning. (2005). Las claves para el éxito del ejecutivo más admirado del mundo. Barcelona: Bergara.
- Yukl G. (2008). Liderazgo en las organizaciones. Persona educación S.A., Prentice hall.
- West, M. (2000). El trabajo eficaz en equipo. Editorial Paidós. España.

ANEXOS

a) Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO ESTRATEGICO

¿Qué tanto se compromete usted con las siguientes acciones y comportamientos en su ámbito laboral? ponga un aspa (x) en el número que indique el grado en que usted realmente se compromete en cada enunciado.

	ACCIONES Y COMPORTAMIENTOS	Nunca	Muy poco frecuente	Poco frecuente	Frecuente	Muy frecuente
1	Busco oportunidades desafiantes que prueben mis habilidades o destrezas.	1	2	3	4	5
2	Describo a otras colegas, el tipo de futuro que me gustaría para nosotros con la finalidad de poder crearlo juntos.	1	2	3	4	5
3	Comprometo a otros colegas en el planeamiento de acciones que llevaremos a cabo.	1	2	3	4	5
4	Tengo muy claro mi propia filosofía de liderazgo en mi Facultad.	1	2	3	4	5
5	Celebro logros con los demás colegas cuando se ha alcanzado una etapa importante de un proyecto a realizar.	1	2	3	4	5
6	Permanezco al día con el cambio y desarrollo que afecta a nuestra Facultad.	1	2	3	4	5
7	Recurso a otros colegas para compartir mis metas.	1	2	3	4	5
8	Trato a mis colegas y autoridades con dignidad y respeto.	1	2	3	4	5
9	Me aseguro de que los proyectos que dirijo se puedan dividir en partes manejables.	1	2	3	4	5
10	Me aseguro que la gente sea reconocida por sus contribuciones al éxito de los proyectos a llevar a cabo en mi Facultad.	1	2	3	4	5
11	Objeto la forma en que se hacen las cosas en el trabajo cuando veo que se puede hacer mejor.	1	2	3	4	5
12	Comunico claramente una visión positiva y prometedor para el futuro de mi Facultad.	1	2	3	4	5
13	Doy a los demás oportunidad para tomar sus propias decisiones.	1	2	3	4	5

14	Felicito a la persona o personas que han logrado excelentes resultados en su trabajo.	1	2	3	4	5
15	Busco formas innovadoras que pueden mejorar el trabajo que hacemos en la Facultad.	1	2	3	4	5
16	Muestro a los demás cómo su interés en el trabajo a largo plazo incrementara si se concibe como una visión común.	1	2	3	4	5
17	Desarrollo relaciones cooperativas con los colegas que trabajan conmigo.	1	2	3	4	5
18	Permito que otros conozcan mis convicciones de cómo funcionaría mejor mi Facultad.	1	2	3	4	5
19	Doy a los miembros del equipo mucho reconocimiento y apoyo por sus contribuciones.	1	2	3	4	5
20	Pregunto ¿Cómo podemos aprender, cuando las cosas no salen como esperábamos?	1	2	3	4	5
21	Miro hacia adelante y pronostico que es lo que espero para el futuro.	1	2	3	4	5
22	Creo una atmosfera de confianza mutua en los proyectos que lidero en mi Facultad.	1	2	3	4	5
23	Soy consecuente en la práctica de los valores que estipulo.	1	2	3	4	5
24	Encuentro formas para celebrar los logros.	1	2	3	4	5
25	Experimento y tomo riesgos con mi trabajo incluso cuando hay una posibilidad de fracaso.	1	2	3	4	5
26	Contagio con facilidad mis expectativas y soy entusiasta con futuras posibilidades.	1	2	3	4	5
27	Logro que otros colegas desarrollen un sentido de identificación con relación al proyecto en que trabajan.	1	2	3	4	5
28	Me aseguro que los grupos de trabajo tengan metas claras, se tracen y se establezcan logros importantes en el proyecto que lidero en la Facultad.	1	2	3	4	5
29	Hago una pausa en el trabajo para decirles a mis colegas de la Facultad que mi equipo de trabajo ha logrado óptimos resultados.	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO DE TRABAJO EN EQUIPO

A continuación usted encontrará una serie de enunciados sobre el trabajo en equipo, existente en la Facultad en que labora. Lo que usted tiene que hacer es poner un aspa (x), en el número que corresponda a la respuesta con la que usted está de acuerdo. Se le recuerda que no deje sin contestar ningún enunciado.

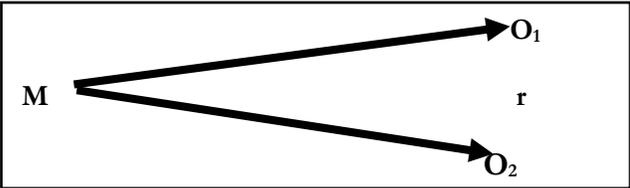
	ACCIONES Y COMPORTAMIENTOS	Nunca	Muy poco frecuente	Poco frecuente	Frecuente	Muy frecuente
1	Con frecuencia, mantengo reuniones con mis colegas de trabajo para aclarar, innovar y lograr nuestras metas.	1	2	3	4	5
2	Con mi equipo nos anticipamos a los problemas para su solución oportuna en mi Facultad.	1	2	3	4	5
3	Parte importante de mi tiempo de trabajo está dedicado a pensar cómo promover el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
4	Cuando alguien hace muy bien un trabajo, voy hasta el lugar donde lo hace para expresarle mis felicitaciones.	1	2	3	4	5
5	Mi equipo tiene una misión y visión claramente definida de mi Facultad que orienta nuestro comportamiento en el trabajo académico.	1	2	3	4	5
6	Puedo definir en una frase corta y convincente el sentido del trabajo de cada miembro de mi equipo.	1	2	3	4	5
7	Estoy seguro de que los miembros de mi equipo se sienten identificados con todo lo que hacen en mi Facultad.	1	2	3	4	5
8	Cuando alguien da una buena idea, le digo explícitamente cuánto valoro lo que ha hecho.	1	2	3	4	5

9	Mi equipo ha definido y usa frecuentemente técnicas de medición y evaluación de los logros alcanzados.	1	2	3	4	5
10	Frecuentemente reviso con los miembros de mi equipo el procedimiento del trabajo que vamos a realizar en el futuro cercano.	1	2	3	4	5
11	Las actividades de cada miembro de mi equipo son congruentes con la esencia y el significado de mi Facultad.	1	2	3	4	5
12	Con frecuencia me preocupo y evaluó el potencial de los miembros de mi equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
13	Los miembros de mi equipo se sienten realmente deseosos de que sus familiares usen nuestros servicios profesionales.	1	2	3	4	5
14	Soy explícito para decirle a la gente lo que espero de ellos.	1	2	3	4	5
15	Como docente tal vez pienso que la confianza es un valor en mi equipo.	1	2	3	4	5
16	Las metas que nos hemos planteado en equipo para este año son de una aceptable dificultad.	1	2	3	4	5
17	Con mi equipo nos reunimos con frecuencia a conversar sobre las contingencias que pueden producirse en nuestro trabajo futuro.	1	2	3	4	5
18	Cuando surge una actividad a realizar con urgencia los miembros de mi equipo se suman de inmediato a trabajar.	1	2	3	4	5

b) Matriz de consistencia interna

LIDERAZGO ESTRATEGICO Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS Y VARIABLES	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES																								
<p>Problema Principal:</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Qué relación existe entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión definir de metas claras del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao? ¿Qué relación existe entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de dar soporte asumiendo un papel gerencial del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao? ¿Qué relación existe entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de asignar prioridades del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao? ¿Qué relación existe entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de dedicarse a los compañeros del equipo en el trabajo en equipo de los docentes de la Universidad Nacional del Callao? ¿Qué relación existe entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de valorar las contribuciones del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao? 	<p>Objetivo General:</p> <p>Establecer la relación entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Establecer la relación entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión definir metas claras del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao. Establecer la relación entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión dar soporte asumiendo un papel gerencial del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao. Establecer la relación entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión asignar prioridades del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao. Establecer la relación entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión dedicarse a los compañeros del equipo en el trabajo en equipo de los docentes de la Universidad Nacional del Callao. Establecer la relación entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de valorar las contribuciones del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao. 	<p>Hipótesis Principal:</p> <p>Existe una relación directa entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.</p> <p>X = LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y = TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>Hipótesis Específicas :</p> <ol style="list-style-type: none"> Existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión definir de metas claras del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao. Existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de dar soporte asumiendo un papel gerencial del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao. Existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de asignar prioridades del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao. Existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de dedicarse a los compañeros del equipo, en el trabajo en equipo de los docentes de la Universidad Nacional del Callao. Existe una relación directa entre los factores de liderazgo estratégico y la dimensión de valorar las contribuciones del trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao. <p>X _____ Y</p> <p>LIDERAZGO ESTRATEGICO TRABAJO EN EQUIPO</p>	<p>VARIABLES :</p> <p>V. INDEPENDIENTE: LIDERAZGO ESTRATÉGICO</p> <table border="1" data-bbox="1350 419 2049 866"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Comportamientos involucrados en el desafío del sistema</td> <td>- Oportunidades - Actualizado - Mejora continua - Innovación</td> </tr> <tr> <td>2. Comportamientos referidos a inspirar una visión compartida</td> <td>- Visión - Compartir - Comunicación - Interés común</td> </tr> <tr> <td>3. Comportamientos orientados a permitir que otros actúen</td> <td>- Involucramiento - Toma de decisiones - Identidad</td> </tr> <tr> <td>4. Comportamientos relacionados a moldear la forma del líder</td> <td>- Planificación - Felicitaciones - Confianza mutua - Compartir valores</td> </tr> <tr> <td>5. Comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas</td> <td>- Obtención de logros - Reconocimiento - Celebraciones - Reforzamiento pub.</td> </tr> </tbody> </table> <p>V. DEPENDIENTES: TRABAJO EN EQUIPO</p> <table border="1" data-bbox="1350 949 2069 1385"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Definir metas claras</td> <td>- Reunión para lograr metas comunes superarlas - Misión y visión definida - Medición y evaluación de logros</td> </tr> <tr> <td>2. Dar soporte asumiendo un papel gerencial</td> <td>- Prevención de problemas - Revisión procedimientos de trabajo futuro - Precisión en pedir lo que deben lograr</td> </tr> <tr> <td>2. Asignar prioridades</td> <td>- Promover el trabajo en equipo - Identificación con el trabajo - Congruencia en las tareas del equipo</td> </tr> <tr> <td>3. Dedicarse a los compañeros del equipo</td> <td>- Pensamiento similar en los miembros del equipo - Deseos comunes</td> </tr> <tr> <td>4. Valorar las contribuciones</td> <td>- Felicitar por el trabajo bien hecho. - Reconocer a las ideas novedosas y útiles - Importancia motivadora</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	1. Comportamientos involucrados en el desafío del sistema	- Oportunidades - Actualizado - Mejora continua - Innovación	2. Comportamientos referidos a inspirar una visión compartida	- Visión - Compartir - Comunicación - Interés común	3. Comportamientos orientados a permitir que otros actúen	- Involucramiento - Toma de decisiones - Identidad	4. Comportamientos relacionados a moldear la forma del líder	- Planificación - Felicitaciones - Confianza mutua - Compartir valores	5. Comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas	- Obtención de logros - Reconocimiento - Celebraciones - Reforzamiento pub.	Dimensiones	Indicadores	1. Definir metas claras	- Reunión para lograr metas comunes superarlas - Misión y visión definida - Medición y evaluación de logros	2. Dar soporte asumiendo un papel gerencial	- Prevención de problemas - Revisión procedimientos de trabajo futuro - Precisión en pedir lo que deben lograr	2. Asignar prioridades	- Promover el trabajo en equipo - Identificación con el trabajo - Congruencia en las tareas del equipo	3. Dedicarse a los compañeros del equipo	- Pensamiento similar en los miembros del equipo - Deseos comunes	4. Valorar las contribuciones	- Felicitar por el trabajo bien hecho. - Reconocer a las ideas novedosas y útiles - Importancia motivadora
Dimensiones	Indicadores																										
1. Comportamientos involucrados en el desafío del sistema	- Oportunidades - Actualizado - Mejora continua - Innovación																										
2. Comportamientos referidos a inspirar una visión compartida	- Visión - Compartir - Comunicación - Interés común																										
3. Comportamientos orientados a permitir que otros actúen	- Involucramiento - Toma de decisiones - Identidad																										
4. Comportamientos relacionados a moldear la forma del líder	- Planificación - Felicitaciones - Confianza mutua - Compartir valores																										
5. Comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas	- Obtención de logros - Reconocimiento - Celebraciones - Reforzamiento pub.																										
Dimensiones	Indicadores																										
1. Definir metas claras	- Reunión para lograr metas comunes superarlas - Misión y visión definida - Medición y evaluación de logros																										
2. Dar soporte asumiendo un papel gerencial	- Prevención de problemas - Revisión procedimientos de trabajo futuro - Precisión en pedir lo que deben lograr																										
2. Asignar prioridades	- Promover el trabajo en equipo - Identificación con el trabajo - Congruencia en las tareas del equipo																										
3. Dedicarse a los compañeros del equipo	- Pensamiento similar en los miembros del equipo - Deseos comunes																										
4. Valorar las contribuciones	- Felicitar por el trabajo bien hecho. - Reconocer a las ideas novedosas y útiles - Importancia motivadora																										

POBLACIÓN Y MUESTRA	MÉTODO Y DISEÑO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	TRATAMIENTO ESTADÍSTICO
<p>Población</p> <p>La población se encuentra comprendida por 544 docentes que son dedicación exclusiva, tiempo completo y tiempo parcial de la Universidad Nacional del Callao.</p> <p>Muestra</p> <p>El tamaño de la muestra se ha obtenido teniendo en cuenta la fórmula siguiente:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> $n = \frac{2 Z N p q}{h e (N-1) + Z p q}$ </div> <p>Dónde:</p> <p>P= Probabilidad de ocurrencia del evento = 0.50 q = Probabilidad de no ocurrencia = 0.50 e = Márgenes de error permitido = 0.05 Z = Nivel de confianza = 1.96 N = Población n = Tamaño de la muestra</p> <p>Aplicando la fórmula probabilística, se obtuvo una muestra de 225 docentes, con la cual se realizará la presente investigación.</p>	<p>Método:</p> <p>La presente investigación fue desarrollada bajo el método Cuantitativo, no experimental, debido a que permite la medición de las variables: Liderazgo estratégico y trabajo en equipo, planteadas en el problema de investigación, a través de la metodología que busque cuantificar los datos obtenidos en el trabajo de campo mediante el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento.</p> <p>Diseño:</p> <p>En la presente investigación se hizo uso de un diseño descriptivo correlacional.</p> <p>Según Sánchez, R (2006), define al estudio descriptivo- correlacional como la descripción, características y especificación de dos o más variables, detallar como se manifiestan individualmente, para luego asociarlas y encontrar la relación existente en un contexto particular. La presente investigación tiene por objeto describir las variables en estudio y luego encontrar la relación entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo, en los docentes de la Universidad Nacional del Callao. Se estableció el grado de correlación, pero sin pretender dar una explicación completa (de causa y efecto) al fenómeno investigado.</p> <p>En la presente investigación se representara con el siguiente diagrama:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 10px auto;">  </div> <p>Dónde:</p> <p>M: Docentes de la Universidad Nacional del Callao. O₁: Liderazgo estratégico O₂: Trabajo en equipo r : Relación entre O₁ y O₂</p>	<p>Técnicas:</p> <p>Se realizará a través de:</p> <p>La presente investigación se desarrollara en la Universidad Nacional del Callao, en la cual los docentes serán evaluados en sus respectivas oficinas de forma individual, entregándoles los cuestionarios de liderazgo estratégico y trabajo en equipo las cuales estarán conformados, por el protocolo de preguntas y hojas de respuestas respectivamente, estas a su vez estarán impresas en hojas bond tamaño A-4.</p> <p>Instrumentos:</p> <p>Durante el proceso de investigación se utilizarán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de liderazgo estratégico. • Cuestionario de trabajo en equipo • Programa SPSS para procesar los datos obtenidos. 	<p>1. Confiabilidad de los instrumentos:</p> <p>Para el cálculo de la confiabilidad de los instrumentos se utilizó:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La prueba estadística Alfa de Cronbach. <p>2. Para la prueba de Hipótesis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coeficiente de correlación Pearson “r” <p>3. Para el análisis de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se utilizarán las medidas de tendencia central como Media, Moda y Mediana, la desviación estándar. <p>$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$</p> <p>$Me = Ln-1 + \frac{N/2 - Ni-1}{Ni - Ni-1} ai$</p> <p>$Mo = Li-1 + \frac{ni - ni-1}{(ni-ni-1)(ni-ni-1)}$</p>

