

**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

Escuela Académico Profesional de Administración



TESIS

Trabajo en equipo y liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones  
Apurímac, 2021

Presentado por:

Bach. Karen Evelyn Holguín Romani

Para optar el Título Profesional de  
Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2021



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



“TESIS”

“TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO EFICAZ EN LA DIRECCIÓN REGIONAL  
DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES APURÍMAC, 2021”

Presentado Por: **Karen Evelyn Holguín Romani**, para optar el Título Profesional de  
Licenciado en Administración.

Sustentado y aprobado el 28 de enero 2022; ante el jurado el Jurado Evaluador:

**Presidente:**

*Dra. Rorario Leticia Valer Montesinos*

**Primer Miembro:**

*Dr. Mauricio Raúl Escalante Cárdenas*

**Segundo Miembro:**

*Mg. Yavell Adhemir Barrionuevo Inca Roca*

**Asesor:**

*Mg. Mauro Huayapa Huaynacho*



## **Agradecimiento**

*Agradecer a Dios, por darme la vida y guiarme en mi camino.*

*Agradecer a mis padres, por enseñarse a luchar y persistir. a pesar que existan muchas dificultades en la vida.*

*Agradecer a mi asesor por su apoyo y guía en este logro, tan ansiado para mí.*



## **Dedicatoria**

*Dedico este esfuerzo logrado a mí Madre.  
Gracias a ellos he podido ver la realidad de muchas maneras y por  
el apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida, a mi  
pequeño hijo quien es la motivación para seguir alcanzando la  
superación y a mi esposo por ser el soporte de mi familia.*



“Trabajo en equipo y liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021”

Gestión pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>ABSTRACT</b> .....	4
<b>CAPÍTULO I</b> .....	5
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	5
1.1 Descripción del problema .....	5
1.2 Enunciado del problema .....	7
1.2.1 Problema general .....	7
1.2.2 Problemas específicos .....	7
1.3 Justificación .....	7
1.3.1 Justificación teórica .....	7
1.3.2 Justificación práctica .....	8
1.3.3 Justificación metodológica .....	8
1.4 Ubicación y contextualización .....	8
<b>CAPÍTULO II</b> .....	9
<b>OBJETIVOS E HIPÓTESIS</b> .....	9
2.1 Objetivos de la investigación .....	9
2.1.1 Objetivo general .....	9
2.1.2 Objetivos específicos .....	9
2.2 Hipótesis de investigación .....	9
2.2.1 Hipótesis general .....	9
2.2.2 Hipótesis específicas .....	9
2.3 Operacionalización de variables .....	10



<b>CAPÍTULO III</b> .....	11
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b> .....	11
3.1 Antecedentes.....	11
3.1.1 Antecedentes internacionales .....	11
3.1.2 Antecedentes nacionales.....	13
3.1.3 Antecedentes locales .....	17
3.2 Marco teórico.....	18
3.2.1 Trabajo en equipo .....	18
3.2.2 Liderazgo eficaz .....	28
3.3 Marco conceptual .....	44
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	47
<b>METODOLOGÍA</b> .....	47
4.1 Tipo y nivel de investigación .....	47
4.1.1 Tipo de investigación .....	47
4.1.2 Nivel de investigación .....	47
4.2 Diseño de investigación.....	47
4.3 Ética de la investigación.....	48
4.4 Población y muestra .....	48
4.4.1 Población .....	48
4.5 Procedimiento .....	49
4.6 Técnicas e instrumentos .....	49
4.6.1 Técnica .....	49
4.6.2 Instrumento .....	50
4.7 Estadístico de investigación .....	50
<b>CAPÍTULO V</b> .....	52
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	52
5.1 Análisis de resultados .....	52
5.1.1 Análisis de las dimensiones .....	52



5.1.2	Análisis de las variables .....	58
5.1.3	Análisis de contingencia .....	60
5.2	Contracción de hipótesis .....	64
5.2.1	Contrastación de hipótesis general .....	64
5.2.1	Contrastación de hipótesis específicas .....	65
5.3	Discusión .....	68
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>71</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>71</b>
6.1	Conclusiones .....	71
6.2	Recomendaciones .....	72
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>73</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>82</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de variables.....	10
<b>Tabla 2</b> Resumen de los antecedentes internacionales.....	13
<b>Tabla 3</b> Resumen de los antecedentes nacionales .....	16
<b>Tabla 4</b> Resumen de antecedente local .....	17
<b>Tabla 5</b> Coeficiente de interpretación Spearman .....	51
<b>Tabla 6</b> Análisis de los resultados de la dimensión complementariedad .....	52
<b>Tabla 7</b> Análisis de los resultados de la dimensión coordinación.....	53
<b>Tabla 8</b> Análisis de los resultados de la dimensión compromiso.....	54
<b>Tabla 9</b> Análisis de los resultados de la dimensión comunicación .....	55
<b>Tabla 10</b> Análisis de los resultados de la dimensión confianza .....	56
<b>Tabla 11</b> Análisis de los resultados de la dimensión delegación .....	57
<b>Tabla 12</b> Análisis de los resultados de la variable trabajo en equipo .....	58
<b>Tabla 13</b> Análisis de los resultados de la variable liderazgo eficaz .....	59
<b>Tabla 14</b> Tabla cruzada trabajo en equipo*liderazgo eficaz .....	60
<b>Tabla 15</b> Análisis de contingencia de la Complementariedad * Liderazgo eficaz tabulación cruzada	61
<b>Tabla 16</b> Análisis de contingencia de la Coordinación * Liderazgo eficaz tabulación cruzada .....	62
<b>Tabla 17</b> Análisis de contingencia de Compromiso * Liderazgo eficaz tabulación cruzada.....	63
<b>Tabla 18</b> Contrastación de hipótesis general .....	64
<b>Tabla 19</b> Contrastación de la hipótesis específica 01 .....	65
<b>Tabla 20</b> Contrastación de la hipótesis específica 02 .....	66
<b>Tabla 21</b> Contrastación de la hipótesis específica 03 .....	67



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Modelo del trabajo en equipo de Vizcarra .....	21
<b>Figura 2</b>	Modelo de trabajo en equipo según Salas .....	22
<b>Figura 3</b>	Modelo trabajo en equipo .....	23
<b>Figura 4</b>	modelo del liderazgo eficaz Bennis y Nanus .....	32
<b>Figura 5</b>	Modelo del liderazgo eficaz según Lowder .....	33
<b>Figura 6</b>	Modelo del liderazgo eficaz de Gómez .....	34
<b>Figura 7</b>	Análisis de los resultados de la dimensión complementariedad .....	52
<b>Figura 8</b>	Análisis de los resultados de la dimensión coordinación .....	53
<b>Figura 9</b>	Análisis de los resultados de la dimensión compromiso .....	54
<b>Figura 10</b>	Análisis de los resultados de la dimensión comunicación .....	55
<b>Figura 11</b>	Análisis de los resultados de la dimensión confianza .....	56
<b>Figura 12</b>	Análisis de los resultados de la dimensión delegación .....	57
<b>Figura 13</b>	Análisis de los resultados de la variable trabajo en equipo .....	58
<b>Figura 14</b>	Análisis de los resultados de la variable liderazgo eficaz .....	59
<b>Figura 15</b>	Tabla cruzada el trabajo en equipo *Liderazgo eficaz .....	60
<b>Figura 16</b>	Análisis de contingencia de la Complementariedad * Liderazgo eficaz tabla cruzada .....	61
<b>Figura 17</b>	Análisis de contingencia de la Coordinación* Liderazgo eficaz tabulación cruzada .....	62
<b>Figura 18</b>	Análisis de contingencia de Compromiso * Liderazgo eficaz tabulación cruzada .....	63



## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación intitulado “Trabajo en equipo y liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021” tiene como propósito principal determinar la asociación ente el trabajo en equipo y liderazgo eficaz. Ante ello, Rodríguez (2008) señala que “Trabajar en equipo es un estilo de realizar una actividad laboral, es asumir un conjunto de valores, es conseguir un espíritu que anima un nuevo modelo de relaciones entre las personas” (p. 248). Es decir, es una manera de realizar las tareas o actividades en la organización, principalmente se caracteriza por los valores compartidos entre los colaboradores, y un mismo espíritu de ánimo que impulsa a la consecución de los objetivos y metas establecidos previamente.

Mientras que el liderazgo eficaz dicho en palabras de Donawa (2018) “se fundamenta en la capacidad de los gerentes sobre el manejo de estrategias fundamentadas en la comunicación, la confianza y la delegación como herramientas” (p. 56). Es decir, un líder eficaz debe manejar estas herramientas, que finalmente son estrategias que facilitara comprometer a los trabajadores hacia el logro de los objetivos de la organización.

Por todo ello, se planteó el siguiente problema de investigación: ¿Qué relación existe entre el trabajo en equipo y el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021?

En la misma línea, se planteó como hipótesis principal la siguiente afirmación: Determinar la relación entre el trabajo en equipo y el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.

Con respecto a la estructura del presente proyecto, ha sido realizado bajo el esquema para trabajos de investigación de enfoque cuantitativo presenta por la Dirección de Investigación de la “Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac”.



El **capítulo I**, contiene el planteamiento del problema. En este capítulo se realiza una descripción de la problemática de estudio, se plantea los enunciados o problemas que se pretende solucionar, y la respectiva justificación que motiva la investigación.

Mientras que el **capítulo II**, contiene los objetivos e hipótesis de la investigación. Es decir, en este capítulo se plante los objetivos que se busca con la investigación, de igual manera se plantea las posibles hipótesis o respuestas a la investigación. Asimismo, se realiza la Operacionalización de las variables trabajo en equipo y liderazgo eficaz.

El capítulo III, contiene el **marco teórico referencial**. En este capítulo se desarrolla los antecedentes que apoyan la investigación. Por otro lado, se realiza un marco teórico tanto para el trabajo en equipo y liderazgo eficaz. También se realiza un marco conceptual que facilite la comprensión del contenido del proyecto de tesis.

El capítulo IV, contiene la **metodología** que guiará la investigación. En ese sentido se da a conocer el tipo y nivel de investigación que se empleará. Asimismo, se describe el diseño de la investigación, y ética que estará presente en todo el proceso. Por otro lado, se da a conocer la cantidad de individuos que conforman población. También se indica la técnica e instrumento que se utilizará para recoger información respecto al trabajo en equipo y liderazgo eficaz. Por otra parte, se especifica los procedimientos para realizar la investigación y la prueba estadística que se utilizará para contrastar las hipótesis.

El capítulo V, hace referencia a la **resultados y discusión**. En la cual podemos encontrar el análisis de resultados, la contratación de los resultados y la discusión.

Capítulo VI, de modo que está constituido por las **Conclusiones y recomendaciones** Y para finalizar se presenta las referencias bibliográficas y anexos de la investigación.



## RESUMEN

La razón principal de la investigación fue Determinar la relación entre el trabajo en equipo y el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021. Considerando, la metodología la investigación esta sostenido en diseño no experimental - transversal de nivel correlacional, enfoque cuantitativo, tipo básica; en el cual se recolecto los datos a través de la técnica la encuesta cuyo instrumento fue el cuestionario que comprendía de 20 ítems de tres puntos en escala de Likert; correspondiendo 9 ítems a la variable de trabajo en equipo y 11 al liderazgo eficaz, este instrumento fue validado por expertos y además el alfa de cronbach refleja un resultado de 0.84. La población estuvo integrada por 65 trabajadores de la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac. Del mismo modo, el procesamiento de la información se obtuvo mediante la estadística descriptiva y los resultados se presentan mediante tablas de frecuencia, porcentajes y figuras; esto permitió elaborar un conjunto de conclusiones y recomendaciones. Los resultados encontrados evidencian que el trabajo en equipo, es percibido por 69.2% que siempre se da y 30.8% solo a veces se pone en práctica. Por otro lado, 56.9% perciben que existe liderazgo eficazmente y un 43.1 indican que siempre se presencia el liderazgo, en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac. Asimismo, se determinó que el trabajo en equipo se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021, de acuerdo con valor "P" que fue de 0.000 menor a 0.05 nivel de significancia, donde nos permitió se aceptar la hipótesis alterna (H1), con un nivel de confianza del 95%. Así mismo el coeficiente de correlación Rho de Spearman tuvo como resultado de ,633\*\*, el cual indica que existe una correlación positiva de nivel moderada entre el trabajo en equipo y liderazgo eficaz.

**Palabras clave:** *trabajo, equipo, liderazgo y eficaz*

## ABSTRACT

The main reason for the research was to determine the relationship between teamwork and effective leadership in the regional direction of transportation and communications Apurímac, 2021. Considering, the research methodology is based on non-experimental design - cross-sectional correlational level, approach quantitative, basic type; in which the data was collected through the survey technique whose instrument was the questionnaire that comprised 20 items of three points on a Likert scale; 9 items corresponding to the teamwork variable and 11 to effective leadership, this instrument was validated by experts and also the Cronbach's alpha reflects a result of 0.84. The population was made up of 65 workers from the regional transport department and Apurímac communications. In the same way, the information processing was obtained through descriptive statistics and the results are presented using tables of frequency, percentages and figures; This made it possible to draw up a set of conclusions and recommendations. The results found show that teamwork is perceived by 69.2% that it always occurs and 30.8% is only put into practice sometimes. On the other hand, 56.9% perceive that there is effective leadership and 43.1 indicate that leadership is always present, in the Apurímac regional transport and communications department. Likewise, it was determined that teamwork is positively related to effective leadership in the regional direction of transport and communications Apurímac, 2021, according to a "P" value that was 0.000 less than 0.05 level of significance, where it allowed us to accept the alternative hypothesis (H1), with a confidence level of 95%. Likewise, Spearman's Rho correlation coefficient had the result of .633 \*\*, which indicates that there is a moderate positive correlation between teamwork and effective leadership.

Keywords: work, team, leadership and effective



## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Descripción del problema

Actualmente a nivel mundial existe grandes cambios generados por el COVID-19, que esta afecta la vida de personas y organizaciones en general. En la misma línea las organizaciones públicas y privadas, buscan adaptarse a dichos cambios con el fin de asegurar su existencia.

Ante todo, ello la capacidad para trabajar en equipo es un requisito muy importante para lograr el éxito en una determinada organización, y por tanto es muy valorada. Asimismo, para que exista el trabajo en equipo también es necesario la eficacia del líder para fomentar una comunicación asertiva y la confianza (Ros, 2020).

Asimismo, ante la crisis del COVID-19 se ha valorado mucho el liderazgo eficaz y fuerte, y se ha convertido en una herramienta para la supervivencia y éxito de las organizaciones, porque el líder eficaz tiene que mantener a su gente unido y motivado ante cualquier situación. Actualmente las organizaciones vienen enfrentando riesgos operativos, problemas en el comercio, y tienen dificultades para cuidar la salud de su personal. Ante esta situación los líderes eficaces tienen que motivar más a sus trabajadores, y fomentar la confianza para finalmente hacer que los objetivos que se busca lograr sean compartidos (Isotools, 2020)

El Perú no es ajeno a los cambios que se viene suscitando a nivel mundial, el COVID-19 ha sido considerado como una de las peores crisis que ha enfrentado debido a la emergencia sanitaria provocada (Cansino, 2020). Ante ello se hizo necesario cambios significativos en el funcionamiento de las entidad publicas para responder de la mejor manera. Asimismo es muy importante el trabajo en equipo en las entidades publicas para alcanzar los objetivos, ademas de ser guiado por un liderazgo eficaz.

En la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, es escaso el trabajo en equipo, asimismo, es limitada la complementariedad, debido a ello los trabajadores



de las diferentes áreas muy poco comparten información y conocimientos para alcanzar los objetivos y metas. Asimismo, es escaso el apoyo mutuo entre los trabajadores de la entidad. Por otra parte, en la entidad es difícil encontrar trabajadores con diversas especialidades. Además, hay una reducida coordinación, es así que en la entidad se trabaja de manera desorganizada, de igual forma se deja de lado el trabajo unificado y afectivo. Asimismo, los miembros de la entidad no están en la capacidad para actuar conjuntamente en forma anticipada ante los diferentes sucesos. Y se puede apreciar un debilitado compromiso, por tal razón es bastante débil el compromiso para trabajar en equipo, los trabajadores no se identifican en absoluto con los objetivos y metas de la entidad. Cabe indicar que no todos los colaboradores comparten la responsabilidad de trabajar en equipo.

En consecuencia, existe un débil liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, esto significa que es deficiente la comunicación es así que los principales jefes encargados de dirigir la entidad casi nunca transmiten información acerca de los resultados alcanzados dentro de un determinado periodo, en la misma línea la comunicación es ineficiente lo cual dificulta la toma de decisiones de los jefes de cada área. Por otra parte, los jefes tienen problemas para comunicar mediante el ejemplo personal. Asimismo, en la entidad no se realiza una correcta retroalimentación de la visión y objetivos que se pretende alcanzar. Por todo ello se puede decir que la entidad no llega a comunicar información precisa y sin errores a los trabajadores. Habría que decir también, que existe una debilitada confianza, por tal motivo, los trabajadores o subordinados tienen una débil confianza en la capacidad de los jefes que dirigen la institución. En la misma línea existe una reducida confianza en el carácter e integridad de los mismos, en consecuencia, en la entidad no se fomenta la cooperación en el trabajo. Y existe escasa delegación, por tal razón, los jefes de las diferentes áreas tienen dificultades para transferir algunas funciones a sus trabajadores, ello termina generándoles sobrecargas. Debido a la escasa delegación no se genera la confianza y mucho menos se llega a fortalecer las relaciones. Los jefes de la entidad no son muy conscientes de que mediante la delegación se garantiza el cumplimiento de las tareas sin la presencia del jefe.

De seguir con el escaso trabajo en equipo, el cual se traduce como limitada complementariedad, reducida coordinación y debilitado compromiso en los colaboradores de la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac,



seguirá existiendo un débil liderazgo eficaz, el cual significa deficiente comunicación, debilitada confianza, y escasa delegación de funciones. Todo ello terminará afectando en el desempeño general de la organización y en calidad del servicio que brinda a la ciudadanía.

Pero una mejora, desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo en los aspectos de complementariedad, coordinación y compromiso, facilitará que en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac exista un liderazgo eficaz, específicamente en las dimensiones comunicación, confianza y delegación. Ante ello la entidad llegará a tener un mejor desempeño a nivel de toda la organización, alcanzará los objetivos propuestos y por tanto brindará un mejor servicio a la ciudadanía en particular.

## **1.2 Enunciado del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Qué relación existe entre el trabajo en equipo y el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- ¿Cómo la complementariedad se relaciona con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021?
- ¿De qué manera se relaciona la coordinación con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el compromiso y el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021?

## **1.3 Justificación**

### **1.3.1 Justificación teórica**

Se justifica teóricamente la presente investigación porque busca incrementar conocimiento el teórico científico respecto al trabajo y liderazgo eficaz, una vez que se determina el grado de asociación entre ellas. Asimismo, cabe señalar que a investigación está fundamentado el análisis de los antecedentes relacionados con el tema, y los fundamentos teóricos, que facilitará la comprensión respecto



de la importancia del trabajo en equipo y liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac.

### 1.3.2 Justificación práctica

Se justifica de forma práctica la presente investigación porque pretende ser una herramienta de información para todos los miembros de la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac. La información respecto al grado de asociación entre el trabajo en equipo y liderazgo eficaz ayudará a los jefes de la entidad a tomar medidas que fomenten el trabajo en equipo y su vez les permitirá saber lo importante que es el liderazgo eficaz.

### 1.3.3 Justificación metodológica

Esta investigación permite diseñar un instrumento de investigación a partir de la consideración de los procedimientos de validez de contenido y constructo, así como el de confiabilidad, en relación a la problemática de investigación planteada.

## 1.4 Ubicación y contextualización

La presente investigación intitulada “Trabajo en equipo y liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021” tiene la siguiente ubicación.

País	Perú
Departamento	Apurímac
Provincia	Abancay
Distrito	Abancay

Con respecto a la contextualización, el presente estudio se llevará a cabo en la ciudad de Abancay, específicamente en los trabajadores de la Dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac.

## **CAPÍTULO II**

### **OBJETIVOS E HIPÓTESIS**

#### **2.1 Objetivos de la investigación**

##### **2.1.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre el trabajo en equipo y el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.

##### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Establecer la relación entre la complementariedad y el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.
- Conocer la relación entre la coordinación y el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.
- Encontrar la relación entre el compromiso y el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.

#### **2.2 Hipótesis de investigación**

##### **2.2.1 Hipótesis general**

El trabajo en equipo se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.

##### **2.2.2 Hipótesis específicas**

- La complementariedad se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.
- La coordinación se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.

- El compromiso se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.

### 2.3 Operacionalización de variables

La presente investigación intitulada “Trabajo en equipo y liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021” organiza la Operacionalización del trabajo en equipo y liderazgo eficaz mediante la siguiente tabla.

**Tabla 1**  
*Operacionalización de variables*

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala
<b>Variable 01</b> Trabajo en equipo	Según Rodríguez (2008) “Trabajar en equipo es un estilo de realizar una actividad laboral, es asumir un conjunto de valores, es conseguir un espíritu que anima un nuevo modelo de relaciones entre las personas” (p. 248).	La variable trabajo en equipo se define operacionalmente a través de las siguientes dimensiones: Complementariedad Coordinación Compromiso	Complementariedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compartir conocimientos</li> <li>Apoyo mutuo</li> <li>Diversidad de perfiles o especialidades</li> </ul>	1= nunca 2= A veces 3= Siempre
			Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo organizado</li> <li>Trabajo unificado y efectivo</li> <li>Capacidad para actuar conjuntamente</li> </ul>	
			Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso para trabajar en equipo</li> <li>Identificación con los objetivos y metas</li> <li>Responsabilidad compartida</li> </ul>	
<b>Variable 02</b> Liderazgo eficaz	Según Donawa (2018) el liderazgo eficaz en “las organizaciones, se fundamenta en la capacidad de los gerentes sobre el manejo de estrategias fundamentadas en la comunicación, la confianza y la delegación como herramientas” (p. 56).	La variable liderazgo eficaz se define operacionalmente a través de las siguientes dimensiones: Comunicación Confianza Delegación	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transmisión de información acerca de los resultados alcanzados</li> <li>Facilidad para la toma de decisiones</li> <li>Comunicación mediante el ejemplo personal</li> <li>Retroalimentación</li> <li>Comunicación inequívoca</li> </ul>	1= nunca 2= A veces 3= Siempre
			Confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear en la capacidad del líder para dirigir</li> <li>Confianza en el carácter e integridad</li> <li>Cooperación</li> </ul>	
			Delegación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transferencia de tareas</li> <li>La delegación genera confianza</li> <li>Continuidad del trabajo</li> </ul>	

*Nota.* Elaboración propia

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **3.1 Antecedentes**

##### **3.1.1 Antecedentes internacionales**

- a) Capa et al. (2017) en la investigación intitulada “Liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones” artículo publicado en la revista de Universidad y sociedad en Ecuador. Cuyo objetivo fundamental de la investigación fue analizar desde un marco reflexivo y explicativo las potencialidades del liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. En cuanto a la metodología, la investigación tiene un nivel exploratorio, asimismo el diseño es transversal. Por otra parte, la población estuvo integrado por trabajadores de las 6 empresas productoras de bananos organicaz de la localidad Cantón Macha, Provincia de El Oro, Ecuador. Finalmente respecto al liderazgo llego a la siguiente conclusión: De acuerdo con los resultados, los trabajadores de las empresas de bananos se ven influenciados por el estilo de liderazgo transformacional (tiene más influencia) y transaccional, también este hecho es reconocido por los directivos de las empresas. El cual significa que los trabajadores están encaminados hacia una visión en común, el cual refuerza la responsabilidad, compromiso, y constante aprendizaje. Pero se encontró que los líderes de las empresas estudiadas no están alineados con las oportunidades que se le presentan a las empresas, dichas oportunidades al no ser aprovechadas afectan en la en sus potencialidades de producción.
  
- b) Según Gil (2018) en la investigación intitulada “Trabajo en equipo, una estrategia para la productividad empresarial” siendo tesis para obtener un diplomado. Cuyo objetivo principal fue analizar la importancia del trabajo en equipo en las organizaciones y su influencia en el desempeño laboral desde un análisis sistemático de literatura entre el año 2001 y 2018. En

cuanto a la metodología el nivel de investigación empleado es descriptivo, asimismo adoptó un enfoque cuantitativo, para ello utilizó como principal instrumento la revisión literaria, teniendo un total de 22 documentos revisados, a partir del cual llegó a la siguiente conclusión sobre el trabajo en equipo: Se llegó a concluir que el trabajo en equipo es muy importante para cualquier organización porque ayuda a alcanzar los objetivos propuestos, pero para ello es necesario que los trabajadores se comprometan y se identifiquen con dichos objetivos de manera libre. También cabe indicar que el trabajo en equipo está sujeto a muchos factores entre ellos tenemos los interpersonales, personales, etc. Ante esta situación se hace necesario que la organización desarrolle una política de promoción del trabajo en equipo, la cual tiene que estar enfocada en las personas.

- c) Avenecer (2015) en la investigación intitulada “Liderazgo y motivación” siendo una tesis para obtener licenciatura. Donde el objetivo principal fue determinar la influencia del liderazgo de los supervisores en la motivación de los vendedores rutereros de Distribuidora Mariposa C.B.C. Con respecto a la metodología el nivel de investigación es descriptivo. Por otra parte, la población estaba integrada por 55 colaboradores (supervisores y vendedores) de la empresa Mariposa C.B.C. Respecto al liderazgo efectivo llegó a la siguiente conclusión: Se halló que los trabajadores (equipo de ventas) realizan sus tareas con cierto grado de excelencia y de manera efectiva porque son influenciados por el liderazgo positivo de los supervisores. Dicho liderazgo provee a los trabajadores la motivación necesaria para desempeñarse de manera efectiva, haciendo que el equipo de ventas se sienta satisfecho de trabajar para la empresa.
- d) Toro (2015) en la investigación intitulada “La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales” siendo una tesis para obtener el título profesional. donde el objetivo primordial fue analizar los diferentes conceptos de Trabajo en Equipo y como se optimizan los resultados en las organizaciones generando procesos relacionales fortalecidos y que influyan en el rendimiento de las empresas. En lo que respecta a la metodología el nivel de investigación utilizado es el descriptivo, teniendo como principal instrumento la revisión bibliográfica. Finalmente en cuanto al trabajo en

equipo llegó a la siguiente conclusión: El trabajo en equipo es una herramienta importante para conocer las capacidades y limitaciones que poseen los colaboradores o los miembros del equipo de trabajo. Asimismo, es común encontrar en las empresas u organizaciones que los líderes no estimulan a sus equipos de trabajo, por tanto, se hace necesario un cambio, para fortalecer y encaminar al equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos. Para ello es fundamental que los líderes desarrollen carisma, relaciones interpersonales, etc. Finalmente, cuando la organización es exitosa ello significa que está integrada por recursos humanos comprometidos, con capacidades, equipo de trabajo efectiva, y encaminados hacia la consecución de los objetivos.

**Tabla 2**  
*Resumen de los antecedentes internacionales*

Resumen de antecedentes internacionales		
Autor	Título de su investigación	Conclusión
Capa et al. (2017)	“Liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones”	Los trabajadores de las empresas de bananos se ven influenciados por el estilo de liderazgo transformacional (tiene más influencia) y transaccional, también este hecho es reconocido por los directivos de las empresas
Gil (2018)	“Trabajo en equipo, una estrategia para la productividad empresarial”	El trabajo en equipo es muy importante para cualquier organización porque ayuda alcanzar los objetivos propuestos, pero para ello es necesario de que los trabajadores se comprometan y se identifiquen con dichos objetivos de manera libre.
Avenecer (2015)	“Liderazgo y motivación”	Los trabajadores (equipo de ventas) realizan sus tareas con cierto grado de excelencia y de manera efectiva porque son influenciados por el liderazgo positivo de los supervisores
Toro (2015)	“La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales”	El trabajo en equipo es una herramienta importante para conocer las capacidades y limitaciones que poseen los colaboradores o los miembros del equipo de trabajo

*Nota.* Elaboración propia

### 3.1.2 Antecedentes nacionales

- a) Díaz (2019) en la investigación intitulada “El liderazgo y su influencia en el trabajo en equipo de los colaboradores del área de Housekeeping del hotel Winmeier Chiclayo-2019” es un trabajo de investigación para obtener el



título profesional. para lo cual sus objetivo fundamental fue determinar la influencia del liderazgo en el trabajo en equipo de los colaboradores del área de Housekeeping del Hotel WinMeier Chiclayo – 2019. En cuanto a la metodología el la investigacion se guió por el enfoque cuantitativo, siendo el nivel de investigacion correlacional con el proposito de determinar la asociacion entre las variables, de igual manera el diseño de caracteriza porque es no experimental. Cabe indicar que la poblacion estuvo integrada por 95 trabajadores del hotel en estudio, a partir del cual se obtuvo una muestra de 19 trabajadores. Con respecto al liderazgo y el trabajo en equipo llegó a la siguiente conclusión: Se halló que un nivel de liderazgo ejercido por el líder en los trabajadores es de nivel promedio, el cual se entiende que el liderazgo ejercido es positivo, este hecho se sustenta cuando el 77.74% de los encuestados perciben que el liderazgo es efectivo. Por otra parte, el 80.45% de los encuestados indican que el trabajo en equipo en la empresa es bueno y positivo, según ellos esto se manifiesta cuando el equipo de trabajo puede realizar sus actividades sin la intervención de jefe, como también son capaces de resolver los conflictos que se presentan en el desarrollo de sus actividades. De igual manera se encontró que el liderazgo influye en un 89.6% en el trabajo en equipo, de acuerdo a la correlación de spearman.

- b) Rios (2017) en la investigacion intitulada “El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital "Alto de la Alianza", en el año 2015” siendo tesis para optar un título profesional. Por tanto su objetivo central fue determinar la influencia del trabajo en equipo sobre el desempeño laboral. En cuanto a la metodología la investigacion adoptó el enfoque cuantitativo, de igual forma el tipo de investigacion corresponde al aplicado. Con respecto al nivel de investigacion se empleo el correlacional, siendo al mismo tiempo el diseño de investigacion no experimental. Por otra parte, la población estuvo integrada por 115 tabajadores de la entidad, a partir del cual se obtuvo como muestra a 88 trabajadores mediante una formula del muestreo. Finalmente respecto al trabajao en equipo, arribó a la siguiente conclusión: Se encontró que el trabajo en equipo está en un nivel adecuado de acuerdo a la media hallada de 85.75. Este dato también queda sustentado cuando 49 trabajadores del

total de 88 encuestados considera que el trabajo en equipo es adecuado, mientras que otros perciben que el trabajo en equipo de halla en un nivel regular de acuerdo a la opinión de 39 trabajadores del total de 88 encuestados.

- c) Manrique y Solis (2019) en la investigación intitulada “Impacto del liderazgo eficaz en el desempeño de los colaboradores del área de ensamble de una empresa de la industria minero metalúrgica, Arequipa 2018” el cual es un trabajo de investigación para obtener el título profesional. Donde su objetivo principal fue determinar el impacto del liderazgo eficaz según Hersey y Blanchard (1998), en el desempeño de los colaboradores. Con lo que respecta a la metodología la investigación se guió por el enfoque cualitativo, en la misma línea, se empleó el nivel de investigación correlacional para conocer la asociación entre las variables. Por otro lado, el diseño de investigación utilizado es no experimental. Cabe indicar que la población estaba constituida por 423 servicios realizado durante los periodos junio del 2017 a junio del 2018, el estudio se centró en el personal de ensamble que se encargo de brindar dichos servicios de mantenimiento de maquinarias. En cuanto al liderazgo eficaz llegó a la siguiente conclusión: Se encontró que el liderazgo eficaz tiene un impacto positivo en el desempeño de los trabajadores. Es decir, el liderazgo eficaz influye en el desempeño, por tanto, cuando un líder es realmente eficaz, el hecho de que el mantenimiento de las máquinas sea malo se reduce en un 15.80%. Mientras que las probabilidades de que el mantenimiento sea bueno o regular incrementa en 11.67% y 4.19%, en ese orden.
- d) Gutierrez (2017) en la investigación intitulada “Liderazgo eficaz del directivo y la práctica institucional en la Institución Educativa Héroes de la Breña – El Agustino-2017” siendo un trabajo para obtener maestría. Para lo cual planteo como objetivo general determinar la relación que existe entre el Liderazgo eficaz del directivo y la práctica institucional. En cuanto a la metodología la investigación se ha guiado por el enfoque cuantitativo, asimismo siendo básico el tipo de investigación. Por otro lado, el nivel de investigación utilizado es el correlacional, en cuanto al método de estudio se empleó el deductivo e hipotético, donde el diseño es no experimental. Por

otra parte, la población de estudio está integrada por 47 docentes de la entidad educativa, debido a que la población por la cantidad que la integra resulta accesible en su totalidad se utilizó el estudio censal. En cuanto a la variable liderazgo eficaz llegó a la siguiente conclusión: Se halló que el liderazgo eficaz está en un nivel regular de acuerdo al 61.70% de los docentes, mientras que otros perciben que el liderazgo eficaz se encuentra en un nivel malo según el 25.53% de los docentes, y finalmente otra pequeña cantidad del 12.77% perciben que el liderazgo eficaz se halla en un nivel bueno.

**Tabla 3**  
*Resumen de los antecedentes nacionales*

Resumen de antecedentes nacionales		
Autor	Título de su investigación	Conclusión
Díaz (2019)	“El liderazgo y su influencia en el trabajo en equipo de los colaboradores del área de Housekeeping del hotel Winmeier Chiclayo-2019”	Se halló que un nivel de liderazgo ejercido por el líder en los trabajadores es de nivel promedio, el cual se entiende que el liderazgo ejercido es positivo, este hecho se sustenta cuando el 77.74% de los encuestados perciben que el liderazgo es efectivo. Por otra parte, el 80.45% de los encuestados indican que el trabajo en equipo en la empresa es bueno y positivo
Rios (2017)	“El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital "Alto de la Alianza", en el año 2015”	Se encontró que el trabajo en equipo está en un nivel adecuado de acuerdo a la media hallada de 85.75.
Manrique y Solis (2019)	“Impacto del liderazgo eficaz en el desempeño de los colaboradores del área de ensamble de una empresa de la industria minero metalúrgica, Arequipa 2018”	El liderazgo eficaz tiene un impacto positivo en el desempeño de los trabajadores. Es decir, el liderazgo eficaz influye en el desempeño
Gutierrez (2017)	“Liderazgo eficaz del directivo y la práctica institucional en la Institución Educativa Héroes de la Breña – El Agustino-2017”	El liderazgo eficaz está en un nivel regular de acuerdo al 61.70% de los docentes, mientras que otros perciben que el liderazgo eficaz se encuentra en un nivel malo según el 25.53% del docente

*Nota.* Elaboración propia

### 3.1.3 Antecedentes locales

- a) Prado (2018) en la investigación intitulada “La motivación laboral y su relación con el trabajo en equipo del personal policial de la comisaría del distrito de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac, 2018” siendo una tesis para obtener el título profesional. Cuyo objetivo primordial fue Establecer la relación existente entre la motivación laboral y el trabajo en equipo del personal policial. Metodológicamente la investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de igual manera el nivel de investigación descriptivo correlacion es el que se utilizó para determinar la asociación entre las variables. Por otra parte, el diseño de investigación empleados es el no experimental. En lo que respecta a la población cabe indicar que estuvo conformado por 31 efectivos policiales del distrito, a partir de ello se determinó la muestra mediante el muestreo por conveniencia que resulta siendo la misma cantidad de la población. En fin en cuanto a la variable trabajo en equipo llegó a la siguiente conclusión: Se encontró que el trabajo en equipo se encuentra en un nivel bajo según el 80.65% de los encuestados, mientras que otros perciben que el trabajo en equipo dentro de la entidad está en un nivel alto según el 16.13% de los encuestados. Mientras que el 3.23% consideran que esta en un nivel medio. A partir de ello, se afirma que el trabajo en equipo en los miembros de la entidad está en niveles bajos.

**Tabla 4**  
*Resumen de antecedente local*

Resumen de antecedentes nacionales		
Autor	Título de su investigación	Conclusión
Prado (2018)	“La motivación laboral y su relación con el trabajo en equipo del personal policial de la comisaría del distrito de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac, 2018”	El trabajo en equipo se encuentra en un nivel bajo según el 80.65% de los encuestados, mientras que otros perciben que el trabajo en equipo dentro de la entidad está en un nivel alto según el 16.13% de los encuestados

*Nota.* Elaboración propia

## 3.2 Marco teórico

### 3.2.1 Trabajo en equipo

Desde el punto de vista de Rodríguez (2008) “Trabajar en equipo es un estilo de realizar una actividad laboral, es asumir un conjunto de valores, es conseguir un espíritu que anima un nuevo modelo de relaciones entre las personas” (p. 248). Es decir, es una manera de realizar las tareas o actividades en la organización, principalmente se caracteriza por los valores compartidos entre los colaboradores, y un mismo espíritu de ánimo que impulsa a la consecución de los objetivos y metas establecidos previamente.

Desde el punto de vista Hellriegel et al. (2009) el equipo de trabajo generalmente está constituido por “empleados que tienen habilidades que se complementan, que colaboran en un proyecto, que están comprometidos por un propósito común y que en conjunto son los responsables de desempeñar tareas que contribuyan a la consecución de las metas de una organización” (p. 565). Es decir, el trabajo en equipo se caracteriza porque los miembros que la integran tienen en común un objetivo, comprometiéndose al logro de los mismos, asimismo de alguna manera se complementan con sus habilidades.

Por otra parte, el trabajo en equipo puede conseguir resultados más grandes, que cuando se trabaja de manera individual, por tal razón se considera el trabajo en equipo como sinergia el cual a su vez significa complementariedad (Hernández, 2011).

Por otro lado, según Koontz y Wehrich (2007) el trabajo equipo se guía fundamentalmente por la confianza que se desarrolla en cada uno de los miembros.

El trabajo en equipo de acuerdo con Ospina (2010) es un “Proceso en que los miembros del grupo entienden las metas del mismo y están comprometidos a alcanzarlos” (p. 162). Es decir, se da el trabajo en equipo cuando los trabajadores se identifican con los objetivos y metas de la organización, y establecen un compromiso para lograrlos.



En la misma línea desde el punto de vista de Luna (2014) el trabajo en equipo es la “Disposición genuina de trabajar con otros para la consecución de una meta común, de manera cooperadora, asertiva y transparente, siempre anteponiendo los intereses del equipo sobre los individuales” (p. 25). Es decir, el trabajo en equipo, se da gracias a la disposición honesta de cada uno de los miembros que la conforman para el logro de las metas propuestas. También se caracteriza porque los intereses del equipo están en primer lugar que los intereses particulares.

Desde la perspectiva de Bateman y Snell (2009) los equipos de trabajos que son administrados correctamente contribuyen en el logro de los resultados deseados. Según Chiavenato (2009) el trabajo en equipo “constituye su unidad de acción, su herramienta de trabajo. Con él, el gerente alcanza metas, supera objetivos y ofrece resultados” (p. 233). Es decir, el trabajo en equipo para el gerente significa su unidad básica de trabajo, y la fuente para lograr los objetivos. Por ello debe administrar adecuadamente a estas personas, asimismo identificar las capacidades, competencias, para más adelante trabajar en ellas mediante el entrenamiento buscando incrementar la excelencia del equipo de trabajo.

Desde el punto de vista de Vizcarra (2017) cuando se trata del trabajo en equipo cada miembro que la conforma conoce su responsabilidad, tiene definido su compromiso y listo para cooperar, para ello es indispensable una buena comunicación interna e información compartida, con el propósito de que todos conozcan las actividades que son necesarios realizarse.

De acuerdo con Diaz (2015) el trabajo en equipo es “un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, con un claro liderazgo que orientará los esfuerzos en forma comprometida hacia un mismo sentido” (p. 43). Es decir, es un grupo de personas están bien organizados y persiguen un objetivo en común, previamente tienen definidas sus responsabilidades y tareas, así como un fuerte sentido de liderazgo.

El trabajo en equipo según Paris et al. (2000) es “conjunto distinguible de dos o más personas que interactúan de manera dinámica, interdependiente y adaptativa hacia una meta / objetivo / misión común y valiosa, a quienes se les han asignado

roles o funciones específicas realizar, y que tienen una membresía de por vida limitada” (p. 1052). Es decir, es un conjunto de personas que se interrelacionan con el fin de lograr un objetivo en común, y esta interacción es por cierto tiempo.

Como lo hace notar Petkovski y Joshevska (2014) “El trabajo en equipo posibilita la comunicación exitosa en la organización y desarrolla una cultura en la que predomina la necesidad de dependencia de todos sus integrantes en el proceso de alcanzar un trabajo exitoso” (p. 104). Es decir, el trabajo en equipo fortalece la comunicación en la organización, al mismo tiempo desarrolla una relación de dependencia entre los miembros, estos aspectos son muy importantes al momento de trabajar en función a objetivos comunes.

Según Ewan et al. (2017) “el trabajo en equipo se refiere a la gama de procesos de comportamiento interactivos e interdependientes entre los miembros del equipo que convierten las aportaciones del equipo en resultados” (p. 2). Es decir, el trabajo en equipo es un conjunto de comportamientos que se muestran cuando los miembros interactúan, cuyo resultado son las aportaciones que realiza cada miembro para lograr el principal objetivo del equipo.

### **3.2.1.1 Teoría de las relaciones humanas**

Esta teoría tiene como máximo representante A Elton Mayo, que tuvo origen en contraposición a la teoría clásica de la administración, considerando así la importancia de las relaciones que los colaboradores tiene dentro de una organización sea de manera formal e informal con sus compañeros que laboran. Entonces es de allí que la teoría de relaciones humanas se preocupa por la satisfacción que los colaboradores en las necesidades que estos tienen para poder desempeñarse como tecnología, conocimientos y su desarrollo mismo. Entonces considerando eso se hace referencia la teoría psicológica de Maslow, quien sostiene que existen necesidades que están jerarquizadas desde los más básicos hasta la autorrealización. Por ello la importancia de considerar las necesidades de los colaboradores dentro de una organización, ya que si ellos tienen necesidades básicas que no pueden cubrir, con lo que se desempeña dentro de una organización pues este estará enfocado en otras opciones, de manera que su productividad no

será resaltante. Además, Douglas McGregor, quien nos indica que el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar, es de allí que par a muchos esta característica debería ser satisfactorio. Sin embargo, el colaborador si comete algún error este debe saber controlarlo, de manera que así se puede determinar su compromiso y dirección. Dicho compromiso es recompensado el cual se puede recibir en su logro, el cual es resultados de uso de las capacidades, imaginación, talento, destrezas y habilidades. Pero para ello requiere condiciones, recursos y conocimientos. (Hernández Palma, 2011)

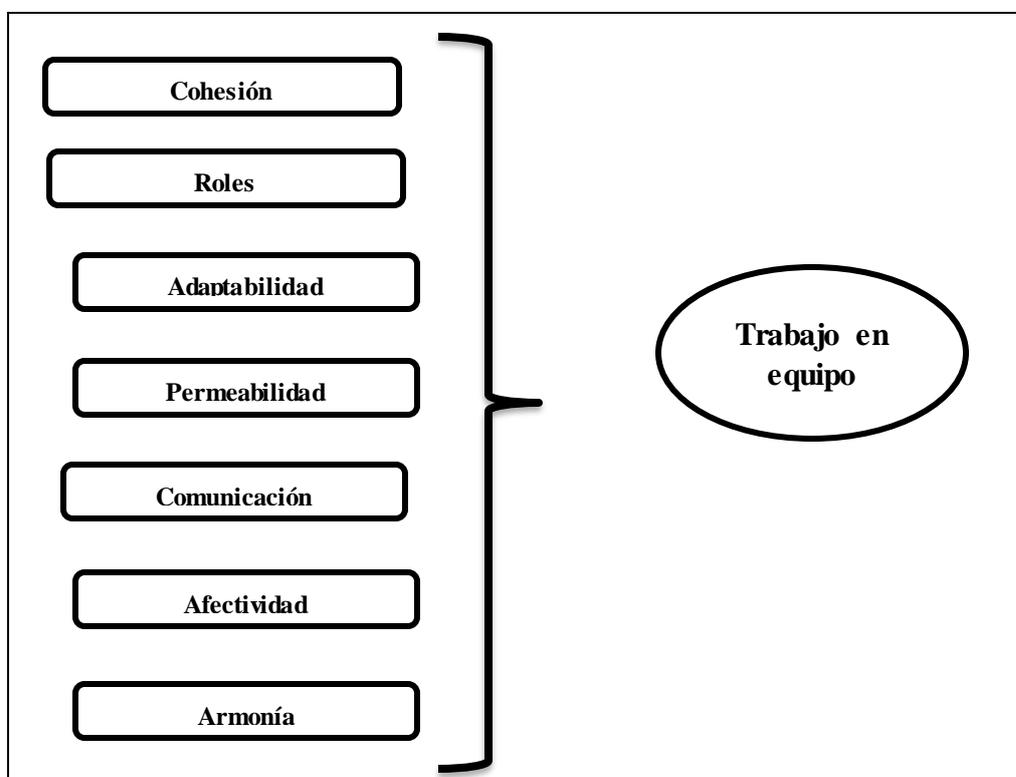
### 3.2.1.2 Modelos del trabajo en equipo

#### a) Modelo del trabajo en equipo

Vizcarra (2017) en una reciente investigación ha propuesto como elementos del trabajo en equipo la cohesión, roles, adaptabilidad, permeabilidad, comunicación, afectividad, y armonía. Así como se puede observar en la figura N°1.

**Figura 1**

*Modelo del trabajo en equipo de Vizcarra*



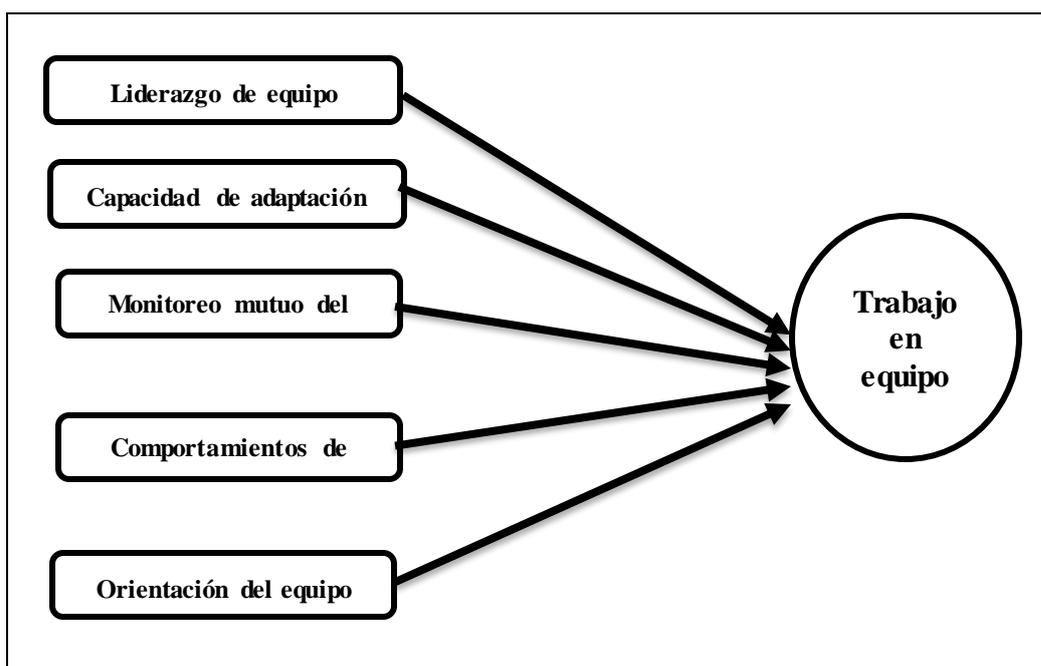
*Nota.* Vizcarra (2017). Liderazgo y trabajo en equipo en colaboradores de la empresa Tcontacto SAC. Lima. 2016. (p. 35).

Desde la posición de Vizcarra (2017) la cohesión es cuando los miembros del equipo se unen y trabajan a dirección a un objetivo común. Los roles hace referencia a las actividades que debe cumplir cada miembro. La adaptabilidad, es la capacidad para solucionar problemas que susciten de manera imprevista, y se procura adaptarse a los cambios. La permeabilidad, consiste en la capacidad que tiene el equipo para aprender de otras experiencias. La comunicación, hace referencia a la habilidad de transmitir e intercambiar información entre los miembros. Afectividad, es decir, cierto grado de afectividad es importante dentro del trabajo en equipo porque permite fortalecer el compromiso y el sentido de pertenencia. Y la armonía consiste en un equilibrio entre los miembros del equipo, con el fin alcanzar los objetivos propuestos.

**b) Modelo del trabajo en equipo de Salas**

Salas et al. (2009) propone que los componentes del trabajo en equipo son: liderazgo de equipo, capacidad de adaptación, monitoreo mutuo del desempeño, comportamientos de apoyo, y la orientación del equipo. Así como se puede ver en la figura N°2.

**Figura 2**  
*Modelo de trabajo en equipo según Salas*



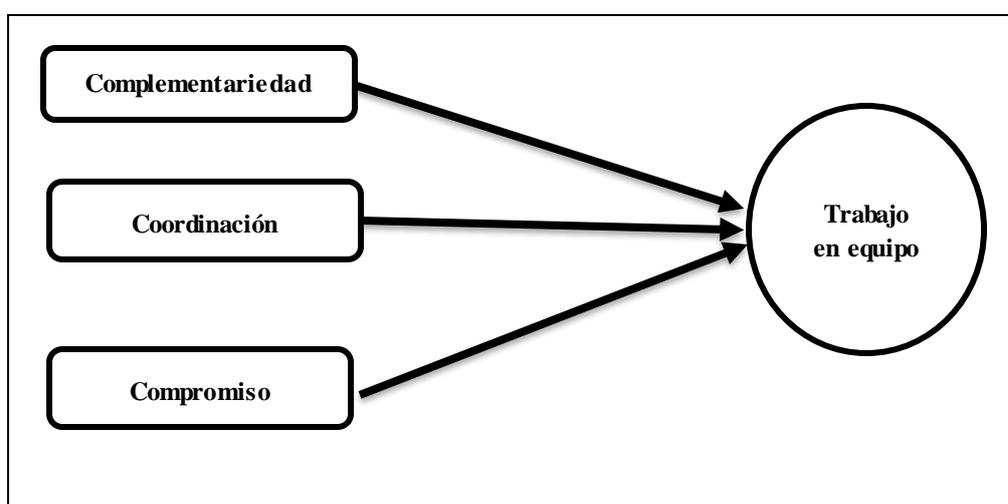
*Nota.* Salas et al. (2009). Efectividad de equipo en organizaciones complejas. (p.39-79).

Todos estos componentes son importantes para llevar a cabo el trabajo en equipo, la importancia de cada componente puede variar de acuerdo al contexto o situación. Asimismo para lograr la interacción entre estos componentes propone tres mecanismos de coordinación ellos son, modelos mentales compartidos, comunicación de ciclo cerrado, y confianza mutua (Mendoza y Rositas, 2013).

**c) Modelo trabajo en equipo según Rodríguez**

El modelo propuesto por Rodríguez (2008) centra que el trabajo en equipo principalmente esta en función a la participación activa de los trabajadores de una determinada organización, el cual tiene como base “confianza interpersonal, de comunicación fluida, de sinceridad, de apoyo mutuo, de respeto por las personas; y que supera las formas tradicionalmente rígidas, jerarquizadas, desmotivantes y no pocas veces ineficientes de la organización vertical y tradicional” (p. 248). Finalmente propone que el trabajo en equipo tiene como elementos, el: complementariedad, coordinación, y compromiso. Así como se puede observar en la figura N°3.

**Figura 3**  
*Modelo trabajo en equipo*



Nota. Elaborado a partir de Rodríguez (2008). El modelo de trabajo en equipo. (p. 248)

De acuerdo a este modelo para lograr el trabajo en equipo entre los miembros o colaboradores de una organización sea pública o privada es necesario la práctica de estos elementos, es decir, se tiene que practicar y estar presente en cada una de las actividades que se realizan.

### **3.2.1.3 Dimensiones del trabajo en equipo**

#### **a) Complementariedad**

Según Rodríguez (2008) “cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante” (p. 248). Es decir, cada miembro es un especialista (conocimiento) en el área donde se desempeña, este aspecto se convierte en una gran herramienta cuando se realiza el trabajo en equipo, con esos conocimientos puede ayudar, complementar para que el equipo alcance los objetivos que persiguen. También es importante señalar que los trabajadores de la entidad tienen que complementarse, asimismo es importante que los miembros de la entidad se conozcan mutuamente ello favorece la coordinación. Por otro lado, es necesario que la entidad posea colaboradores con diferentes especialidades, para que ante un reto se puedan complementar, y facilite la consecución de objetivos.

#### **b) Coordinación**

Desde la posición de Rodríguez (2008) los trabajadores o colaboradores con un buen líder deben trabajar de manera organizada. Por otro lado, la coordinación permite al equipo trabajar de manera unificada. De igual manera es importante desarrollar la coordinación implícita, el cual consiste en que todos los miembros de la entidad actúen conjuntamente de manera anticipada, el cual a su vez ayuda a que los colaboradores vayan ajustando sus comportamientos (Galtés, 2012).

**c) Compromiso**

A juicio de Rodríguez (2008) el compromiso se da cuando los trabajadores de la organización dan lo mejor de si mismo, es decir, aportan lo mejor que tienen. De igual manera hace referencia al compromiso de los trabajadores para trabajar en equipo. El compromiso se refleja cuando los trabajadores se identifican con los objetivos y metas de la entidad. En la misma línea la responsabilidad compartida permite que los trabajadores estén mas comprometidos, porque el éxito beneficia al equipo y la entidad u organización en general (Keiser University, 2021).

**3.2.1.4 Tipos de equipos de trabajo**

Tomando en cuenta a Hellriegel et al. (2009) los equipos de trabajo varían debido a muchos factores, por tal razón pueden ser de los siguiente tipos:

- Equipos de trabajo para la solución de problemas-. El principal propósito de este tipo de equipo de trabajo es analizar la mejor forma de realizar algo, y se encuentra conformado por trabajadores de las diferentes áreas de la empresa.
- Equipos de trabajo funcionales-. Este tipo de equipo se forma con el fin de solucionar problemas, cabe indicar que los miembros pertenecen a un determinado departamento, por tanto están enfocados en asuntos vinculados únicamente al área donde se encuentran.
- Equipos de trabajo multidisciplinarios-. Estos equipos trabajan en una tarea única, y están integrados por trabajadores de las distintas áreas o niveles de la organización.
- Equipos de trabajo autodirigidos-. Este equipo de trabajo tiene el fin de crear un nuevo producto o servicio, y se encuentran conformados solo por empleados, los mismos asumen la responsabilidad y autoridad para trabajar unidos.



- Equipos virtuales-. En este equipo de trabajo los miembros llegan a reunirse, realizan el trabajo o tareas sin necesidad de la presencia física.

### 3.2.1.5 Características del trabajo en equipo

En la opinión de Chiavenato (2009) las características del trabajo en equipo para lograr la eficiencia son los siguientes-.

- a) Objetivos claros-. Es decir, deben estar definidos con claridad los la vision, objetivos, y metas que persigue el equipo.
- b) Percepcion integrada-. Todos los miembros del equipo tiene que tener una percepcion conjunta respecto a una determinada situacion.
- c) Division del trabajo grupal-. Hace referencia a la distribucion que los papeles a cada uno de los miembros tomando en cuenta sus habilidades y capacidades, para llevar a cabo sus actividades.
- d) Decisiones conjuntas-. Es decir la decisiones serán tomados en colaboracion, y enfatiza en que se debe evitar las burocracias y las formalidades.
- e) Liderazgo compartido-. Es decir, la funcion de liderazgo puede ser asumido por los diferentes miembros del equipo, va depender de la situacion, necesidades del equipo.
- f) Nuevas ideas para la solucion de problemas-. Hace referencia a los desacuerdos en diferente temas, ante ello es necesario discutirlo y buscar la mejor manera de resolverlo.
- g) Evaluacion de la eficacia-. El equipo debe evaluarse con cierta periodicidad su desempeño en cuanto al cumplimiento de los objetivos y metas, y conocer acerca de las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo.

### 3.2.1.6 Ventajas del trabajo en equipo

Desde la posición de Díaz (2015) entre las ventajas que el trabajo en equipo puede ofrecer a una determinada organización, son: altos niveles de motivación, mayor claridad acerca de los objetivos y metas que se pretende lograr. Por otro lado, también incrementa el compromiso, responsabilidad y un alto sentido de integración hacia un objetivo o meta en común. Asimismo, como equipo hay más fuerza para responder a los problemas y plantear las soluciones debido a la diversidad de ideas que puede suscitar en un equipo cohesionado, por lo que a nivel general permite conseguir mejores resultados.

### 3.2.1.7 Importancia del trabajo en equipo

Desde el punto de vista del Diario Gestión (2018) es importante el trabajo en equipo porque ayuda a tener a los miembros de una organización comprometidos con los objetivos y por tanto ofrecerá mejores resultados.

Por todo ello, la habilidad para trabajar en equipo hoy en día es muy apreciada por las empresas u organizaciones. En la misma línea, resulta importante el trabajo en equipo porque:

- Ofrece mayores niveles de sinergia, es decir, logra que el equipo cuando más unido está puede alcanzar grandes resultados que si lo hace de manera individual.
- El trabajo en equipo otorga empoderamiento, el cual permite a cada uno de los miembros cumplir sus funciones con cierta libertad y por tanto lo hacen mejor.
- El trabajo en equipo fomenta en toda organización una estructura de trabajo más flexible, y evita la jerarquía.
- Promueve la responsabilidad en cada uno de los miembros que la conforman.

- Fortalece y desarrollo el sentido de lograr un objetivo pero en equipo.

### **3.2.1.8 El trabajo en equipo en las entidades publicas**

Se dice que las entidades públicas del Estado que brindan los mejores servicios a los ciudadanos son aquellos que practican el trabajo en equipo. En lo que respecta a las entidades públicas del Perú, el trabajo en equipo no está funcionando, debido a que gran parte de los trabajadores son nombrados sindicalistas, quienes perciben que solo deben limitarse a cumplir sus funciones, mas no cumplir las metas que se le proponen (Rojas, 2018).

Este comportamiento no favorece el trabajo en equipo en las entidades públicas del Estado. También cabe señalar que las dificultades para trabajar en equipo afectan el desempeño laboral de los trabajadores de las entidades públicas.

### **3.2.2 Liderazgo eficaz**

Primeramente, cabe indicar, que según Gómez (2006) “el liderazgo es el arte de relacionarse constructivamente con otras personas y lograr que se movilicen para alcanzar determinados objetivos comunes” (p. 113). Es decir, el liderazgo es un arte porque consiste dar belleza o dar forma a la accion de liderar, que implica relacionarse de manera constructiva con otros, todo con el fin de que se pueda movilizar personas hacia un objetivo comun.

Desde el punto de vista de Bennis y Nanus (1985) el liderazgo es la clave para el éxito de las organizaciones ya sean privadas o publicas, por tal motivo, es nesario que el lider que tenga una vision clara de lo que desea lograr y que sea capaz de impulsar para lograrlo.

Dicho en palabras de Kunzle, Kolbe, y Grote (2010) el liderazgo eficaz “se caracteriza por un comportamiento claro e inequívoco que se adapta a las demandas de la situación y se comparte entre los miembros del equipo” (p. 1). Es decir, la persona con un liderazgo eficaz tiene un comportamiento que no



genera dudas, mas todo lo contrario muestra seguridad, el cual se transmite a sus subordinados o miembros de equipo.

En la misma línea el liderazgo eficaz ha sido considerado como un componente para la mejora organizacional (Muijs et al., 2004).

Dicho en palabras de Donawa (2018) el liderazgo eficaz en “las organizaciones, se fundamenta en la capacidad de los gerentes sobre el manejo de estrategias fundamentadas en la comunicación, la confianza y la delegación como herramientas” (p. 56). Es decir, un líder eficaz debe manejar estas herramientas, que finalmente son estrategias que facilitara comprometer a los trabajadores hacia el logro de los objetivos de la organización.

Tenie Lowder (2007) un líder eficaz continuamente tiene que reinventarse de forma interna del cual es consciente y de cómo impacta en la perspectiva que tiene de la vida.

Por otra parte, Schuetz (2016) señala que un líder eficaz es “una persona que hace bien las cosas correctas y es capaz de llevar a sus subordinados y, por lo tanto, a la organización, hacia el éxito en el mercado” (p. 74). En otras palabras, el liderazgo eficaz es cuando el líder es capaz de llevar al éxito a toda la organización, y cumple con sus responsabilidades de manera correcta. Asimismo, los líderes eficaces valoran a su gente, y se preocupa por ellos.

Teniendo en cuenta a Kapur (2020) “El liderazgo eficaz representa una idea o actitud que debe ser honesta y veraz” (p. 2). Es decir, se tiene la idea de que un líder eficaz al cumplir con sus funciones siempre lo hace de modo honesto, honrado y veraz. Asimismo, el autor señalar que el liderazgo eficaz inicia con creer en uno mismo y tener suficiente claridad de la visión a lograr.

Empleando las palabras de Randol (2011) “un liderazgo eficaz requiere que el líder establezca una infraestructura inteligentemente organizada y en sí misma eficiente en la que pueda delegar y, en ocasiones, incluso ceder” (p. 1). Es decir, el liderazgo eficaz requiere de una sólida estructura organizada, asimismo la

capacidad del líder para delegar funciones este último hará más ligero su carga y conseguir mejores resultados.

Según Prabu (2012) “El liderazgo eficaz logra objetivos comunes, pero también ayuda a las personas a conectarse con sus inmensos potenciales y les permite lograr cosas con propósito colectivamente que les dan a los contribuyentes individuales un sentido de realización personal” (p. 1). En otras palabras, el ejercicio de un liderazgo eficaz permite alcanzar objetivos comunes, al mismo tiempo fomentan el desarrollo profesional y permite conocer las potencialidades de cada uno de los miembros de la organización.

Desde la posición de Solomon y Stey (2017) los líderes eficaces “son aquellos que ejemplifican aptitudes interpersonales que les permiten formar conexiones sólidas con un conjunto de individuos a través de los cuales agregan valor a estos últimos de acuerdo con las expectativas que, a su vez, conducen al logro de las metas” (p. 4). Es decir, los líderes eficaces mediante el ejemplo muestran sus capacidades el cual a su vez genera confianza a sus seguidores para encaminar sus esfuerzos al logro de los objetivos o metas propuestos.

Con base en Cicero et al. (2010) el liderazgo eficaz es “la capacidad de un líder para movilizar e influir en los seguidores” (p. 411). Es decir, es la capacidad para movilizar a un grupo de personas hacia ciertos objetivos o metas. Por otra lado, los líderes eficaces son conocidos por su capacidad para manejar adecuadamente las limitaciones y competencias de sus subordinados en dirección del logro de los objetivos organizacionales.

Dicho en palabras de Prieto et al. (2010) los líderes eficaces son “capaces de reconocer y desligarse de viejos esquemas que dieron resultados en el pasado, pero no encajan en el presente y mucho menos en el futuro, así como los que utilicen los conocimientos adquiridos para crear conceptos útiles y vanguardistas” (p. 97). Es decir, los líderes eficaces tienen la capacidad para adaptarse a los nuevos cambios que susciten, son capaces de entender que, si las estrategias antiguas les dieron éxitos en su momento, en el presente es difícil que pueda volver a darse, es por ello que deciden reinvertirse, utilizando el conocimiento adquirido anteriormente.



Por ultimo según Giner (2018) el liderazgo eficaz “es aquel que es capaz de estructurar y propiciar las relaciones y actividades de la unidad de trabajo facilitando a los miembros del equipo qué se necesita hacer y cómo hacerlo, mejorando su desarrollo y motivación para lograr los objetivos” (p. 1). Es decir, el líder eficaz es capaz de crear relaciones entre los colaboradores de una organización, esto a su vez facilita el trabajo en equipo, que es de gran ayuda para lograr los objetivos.

### 3.2.2.1 Teoría motivacional

La teoría motivacional está referida al motor o motivo que tiene las personas para poner en acción, de acuerdo a las necesidades que estos tengan, por tanto, podemos mencionar a:

- a) **La teoría de Maslow:** este experto nos indica claramente que el ser humano se motiva por cinco tipos de necesidades, de manera que para satisfacerlas estas están ordenadas jerárquicamente donde existen necesidades que son primordiales y así paulatinamente cubren las demás necesidades y estas necesidades son (fisiológicas, seguridad, sociales, autoestima y autorrealización). (Araya y Pedreros, 2013);
- b) **Teoría de Alderfer:** Esta teoría propone que existen tres necesidades grandes que motivan a los individuos y estas son: de existencia, relación y crecimiento de las personas. Además se manifiesta que las necesidades pueden aparecer en cualquier momento y a pesar de que otras no hayan sido satisfechas o cubiertas y no siguen un orden jerárquico. (Araya y Pedreros, 2013);
- c) **Teoría de McClelland:** Este experto McClelland nos hace referencia que existen tres motivaciones que los individuos en su vida tienen y estas son, el logro, afiliación y poder, es de allí que afecta en el desempeño y el desarrollo de sus tareas o acciones. (Araya y Pedreros, 2013);
- d) **Teoría de motivación e higiene:** El máximo representante de esta teoría es Teoría de Herzberg. Esta teoría se basa en el hecho de que el colaborador mismo es quien logra su satisfacción o no dentro de una

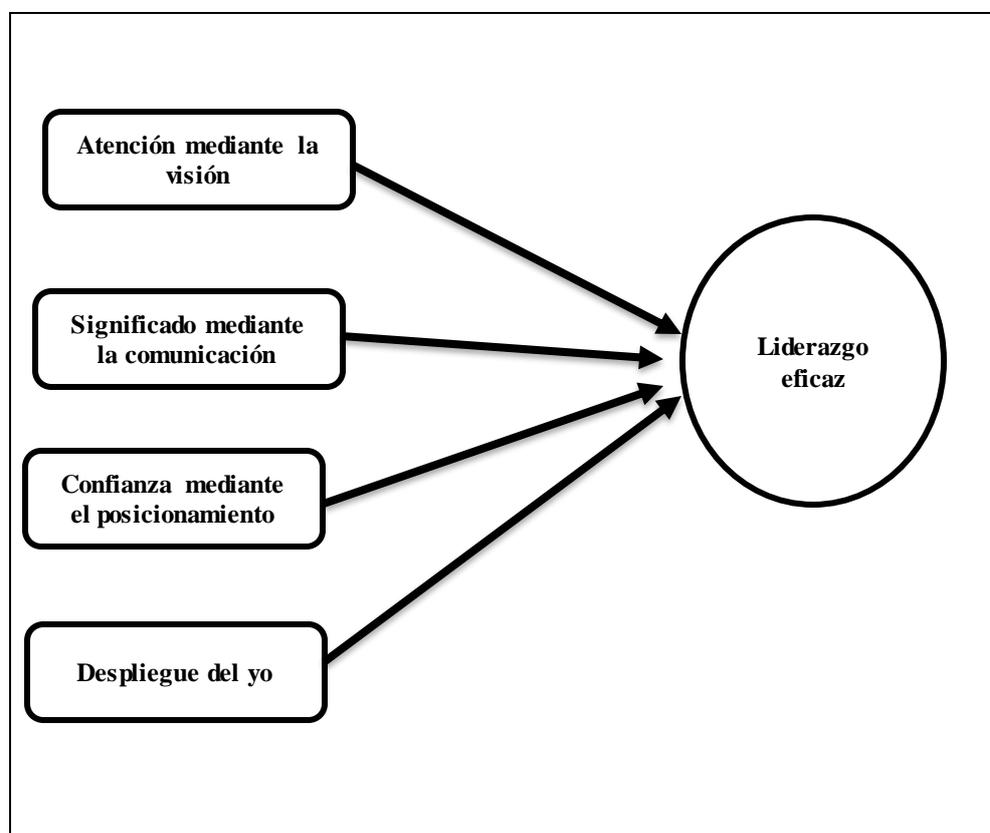
organización, por tanto, se enfoca en la insatisfacción o al mismo tiempo en la satisfacción de manera que para ello existe factores intrínsecos y factores también denominados extrínsecos lo que estará asociada a su desempeño dentro de una organización. (Araya y Pedreros, 2013);

### 3.2.2.2 Modelos del liderazgo eficaz

#### a) Modelos del liderazgo eficaz

Modelo liderazgo eficaz de Bennis y Nanus (1985) propone que el liderazgo eficaz esta compuesto por cuatro principales elementos: atención mediante la vision, significado mediante la comunicaci3n, confianza mediante el posicionamiento, y despliegue del yo mediante el autoconcepto positivo. Asi como se puede apreciar en la figura N°4.

**Figura 4**  
*modelo del liderazgo eficaz Bennis y Nanus*



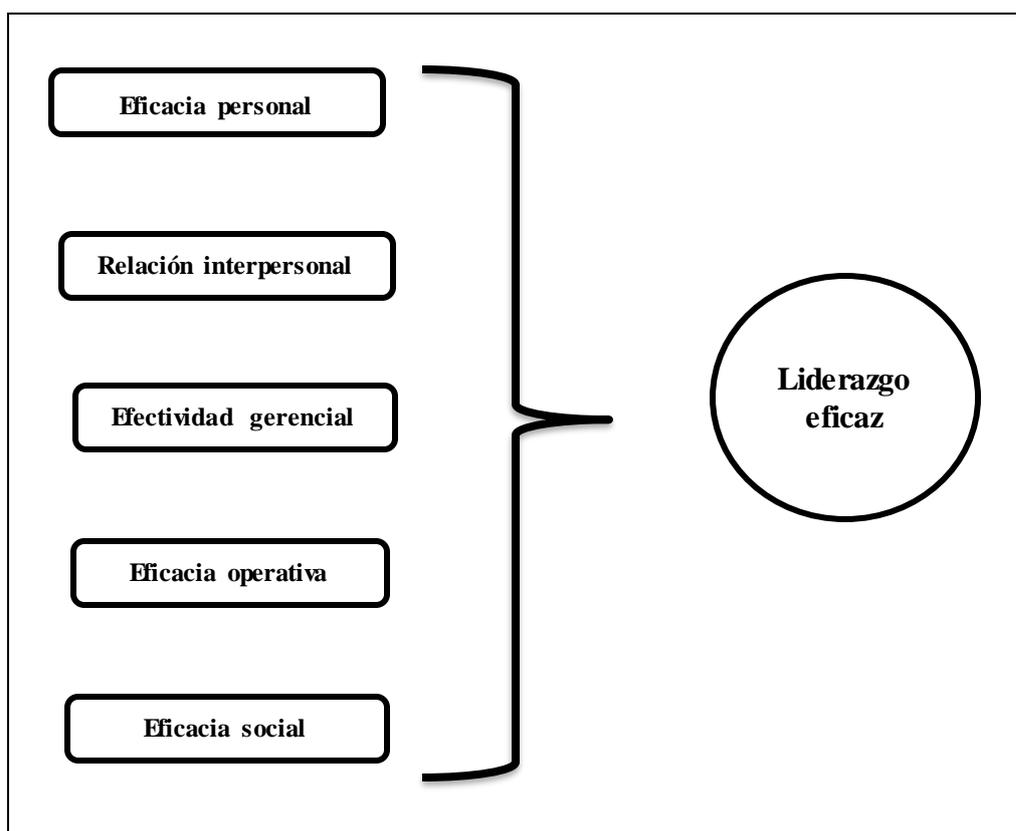
*Nota.* Elaborado a partir de (Bennis & Nanus, 1985). Lideres: las cuatro claves del liderazgo eficaz. (p. 22).

Desde la perspectiva de los autores estos cuatro elementos básicos permiten a los directivos ser eficaces en el manejo de las destrezas humanas, este se convierte en un aspecto importantísimo para que la organización pueda alcanzar sus objetivos trazados (Bennis & Nanus, 1985).

### b) Modelo del liderazgo eficaz según Lowder

Desde la perspectiva de Lowder (2007) las dimensiones del liderazgo eficaz son: eficacia personal, relación interpersonal, efectividad gerencial, eficacia operativa y eficacia social. Así como se observa en la figura N°5.

**Figura 5**  
*Modelo del liderazgo eficaz según Lowder*



*Nota.* Lowder (2007). Cinco dimensiones del liderazgo efectivo: A Metaanálisis de los atributos del liderazgo y Comportamientos. (p. 12).

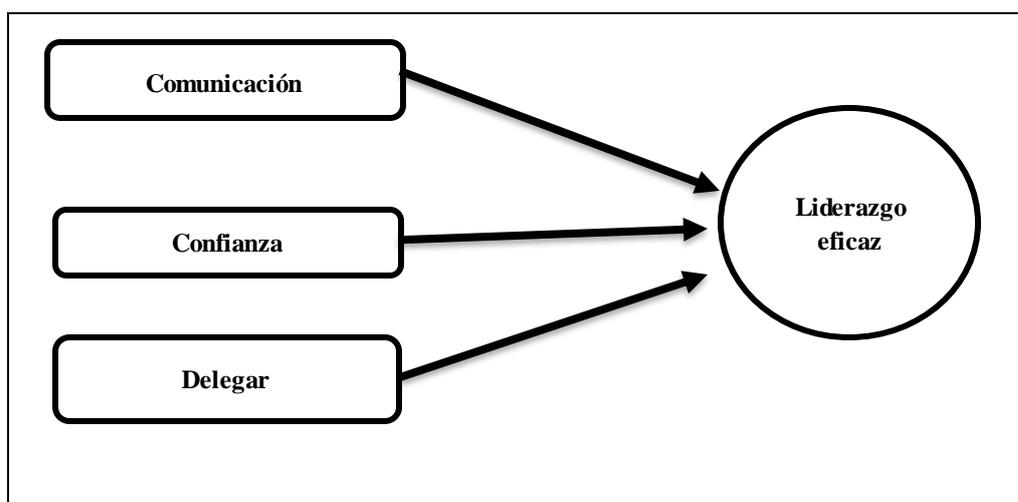
La dimensión eficacia personal hace referencia a los atributos y comportamientos del líder para garantizar el éxito y resultados positivos. La dimensión relación interpersonal son los

comportamientos y atributos para relacionarse con el entorno como la empatía, confianza, motivación, guía, compasión, y estímulo. La efectividad gerencial, hace referencia a la productividad mediante las personas, empoderamiento, y mejora continua, es decir, está vinculado a su desempeño como líder. La eficacia operativa está relacionada con los resultados alcanzados a nivel general en la organización, como: rendimientos de activos, beneficio neto, rendimientos de capital y ganancias por acción. Y por último la eficacia social, hace referencia a los comportamientos y atributos del líder, que afecta a los principales interesados de la organización como comunidades, gobiernos, proveedores, consumidores, en otras palabras hace referencia a la relación que establece con ellos y si resulta beneficiosa para la empresa u organización (Lowder, 2007).

**c) Modelo del liderazgo eficaz Gómez (2006)**

Gómez (2006) propone que para lograr un liderazgo eficaz es necesario cumplir con tres requisitos que son tomados en cuenta como los elementos del liderazgo, ellos son: desarrollar la comunicación, crear confianza para la cooperación, y delegar para desarrollar, así como se puede apreciar en la figura N°6.

**Figura 6**  
*Modelo del liderazgo eficaz de Gómez*



*Nota.* Gómez (2006). El liderazgo ético. (p. 131-152)

Asimismo, Gómez (2006) manifiesta que necesario cumplir con estos tres requisitos para lograr el liderazgo eficaz, el cual a su vez permitirá encaminar a las personas hacia un objetivo común. También estos requisitos influyen en el líder en la manera de relacionarse con los demás, por tal motivo se hace necesario cultivar buenas relaciones humanas, generar confianza, y crear una comunicación constructiva.

### 3.2.2.3 Dimensiones de liderazgo eficaz

Las dimensiones comunicación, confianza y delegación son tomadas a partir de (Gómez, 2006).

#### a) Comunicación

Desde el punto de vista de Gómez (2006) la comunicación es muy importante en toda organización ya sea pública o privada debido a que ayuda los principales objetivos de la entidad sean conocidos, aceptados, y compartidos. De igual manera la comunicación es una herramienta que ayuda a transmitir información.

Asimismo, la comunicación adecuada en la organización facilita la toma de decisiones y en quizá todo el proceso, debido a que permite una mayor participación de todos los miembros de la organización mediante opiniones, sugerencias, etc. La comunicación mediante el ejemplo personal también es una de las formas de hacer conocer a los trabajadores acerca de los objetivos de la entidad. La comunicación de la información debe realizarse de manera precisa e inequívoca. La comunicación colectiva ayuda a realizar una retroalimentación de los objetivos y metas que persigue la entidad. Así mismo la comunicación individual también

#### b) Confianza

Según Donawa (2018) la confianza es muy importante para generar cooperación en los todos los miembros de la organización. Asimismo, la confianza “Es un proceso que se da

en el tiempo y se basa en muestras relevantes pero limitadas experiencias, tarda en formarse, se fortalece gradualmente, y se acumula” (p. 63). Es decir, la confianza se desarrolla en el tiempo mediante las diferentes experiencias que los trabajadores han vivido a laborar en la entidad.

Asimismo, la confianza se da cuando los trabajadores o seguidores creen en la capacidad del líder para dirigir, creen en el carácter y su integridad. Cuando el líder crea confianza en sus seguidores da lugar a la cooperación mutua entre todos ellos, con el fin de lograr un propósito. De igual forma de acuerdo con Gómez (2006) la confianza es la piedra angular para el surgimiento de la cooperación.

#### c) **Delegación**

Desde la posición de Gómez (2006) la delegación “es el acto de transferir a otras personas una buena parte de nuestras tareas con el fin de evitarnos una sobrecarga de trabajo” (p. 149). Es decir, la delegación permite a un líder evitar la sobrecarga de labores mediante la designación de actividades a sus colaboradores o seguidores. También cabe indicar que el autor expresa que la delegación es un medio para fomentar la confianza y el desarrollo de la organización. Por otro lado, la delegación es muy importante porque garantiza la continuidad de las actividades sin la presencia del líder o jefe inmediato.

#### **3.2.2.4 Características de los líderes eficaces**

Desde la posición de Muijs et al., (2004) las principales características de los líderes eficaces son:

- Se caracteriza principalmente por los conocimientos que posee el cual es importante para el desarrollo de sus actividades.
- El líder eficaz es amable, cálido y amables
- Siempre está enfocado al logro de los objetivos, para ello encamina todos los esfuerzos necesarios



- Es receptivo a las necesidades de sus subordinados

Teniendo en cuenta a Giner (2018) entre otras características del liderazgo efectivo, tenemos: un líder eficaz es capaz de lograr resultados que superan las expectativas debido a su capacidad para inspirar hacia una visión. De igual manera es capaz de crear un ambiente positivo de emociones positivas. El líder eficaz se preocupa por el desarrollo profesional de sus subordinados o colaboradores, por tal motivo fomenta el crecimiento profesional en la organización.

Desde el punto de vista de Ramos (2018) el liderazgo eficaz se caracteriza porque es decisivo, es decir, llega a tomar las decisiones en forma oportuna. También los líderes eficaces se caracterizan porque practican lo que predicán, de igual forma no pierde de vista los objetivos y metas trazados. De igual forma son apasionados en lo que hacen, además de reconocer el esfuerzo de los demás, asimismo ayuda a crecer a las demás personas que le rodea. Un líder eficaz se caracteriza porque es confiando y maneja adecuadamente el miedo a lo desconocido, en la misma línea transmite una sensación de ser digno de confianza.

Siguiendo la misma línea las características de un liderazgo eficaz según Kapur (2020) son “honestidad e integridad, confianza, habilidades y habilidades, compromiso y pasión, responsabilidad, delegación y empoderamiento, creatividad e innovación, empatía, resiliencia, inteligencia emocional, humildad, transparencia, visión y propósito, trabajo en equipo e instrucción” (p. 1).

### 3.2.2.5 Factores que influyen en el liderazgo eficaz

De acuerdo con (Donnelly et al. 1992, citado en 2016) los factores que influyen en el liderazgo eficaz son:

- La experiencia y personalidad del líder
- El estilo superior
- Antecedentes de los seguidores



- Madures y personalidad del líder
- Comprensión de las tareas y expectativas de los compañeros
- Capacidad para diagnosticar una determinada situación y capacidad para adaptarse a los nuevos estilos de liderazgo y a los escenarios cambiantes
- La eficacia de la comunicación

### **3.2.2.6 Importancia del liderazgo eficaz**

De acuerdo con Kapur (2020) el liderazgo eficaz es importante porque fomenta el trabajo en equipo y la comprensión mutua entre los miembros de la organización.

Por otro lado, el liderazgo eficaz es importante porque permite crear una cultura organizacional positiva e incrementa la productividad de los integrantes de la organización. También es importante debido a que el líder eficaz fomenta el desarrollo de las potencialidades de sus subordinados (Dueñas, 2019).

### **3.2.2.7 Cualidades del líder eficaz**

Citando a Muteswa (2016) las principales cualidades de un líder eficaz son las siguientes:

- Confianza
- Resistencia e inspiración
- Capacidad para comunicar visión y valores
- Establecer la cultura adecuada en la organización
- Honestidad, integridad, y transparencia
- Humildad
- Aprender del fracaso y de los malos de las experiencias
- Tiene un fuerte sentido de compromiso

- Capacidad para identificar y atraer talento

### **3.2.2.8 El liderazgo en eficaz en las entidades publicas**

En la actualidad se considera el liderazgo eficaz como la clave del éxito de las organizaciones, porque genera y fortalece el compromiso de los trabajadores con los objetivos que se pretende alcanzar. Asimismo el liderazgo eficaz se encarga de fomentar el trabajo en equipo y la participacion de todos los colaboradores de una determinada organización sea esta de indole publico o privado (Santamaría, 2018).

En el Perú específicamente en las entidades publicas del Estado se percibe el ejercicio de un debil liderazgo, este hecho dificulta el crecimiento de los profesionales (Rios, 2017).

Según Santamaría (2018) “las instituciones ediles atraviesan una crisis en la gestión administrativa, por el cual es difícil brindar un servicio eficiente y de calidad como lo demanda la sociedad” (p. 16). Dicha crisis se le atribuye a la escases del un liderazgo eficaz que motive a los trabajadores a esforzarse por un ojetivo comun, todo ello afecta en el servicio que brindan a la ciudadanía .

Asimismo, en el Perú el ejercicio del liderazgo es deficiente, los trabajadores o subordinados generalmente presentan alguna disoformidad respecto a las capacidades de su jefe para liderar, esta percepcion finalmente afecta el desempeño del trabajador (Santamaría, 2018).

### **3.2.2.9 ISOS de calidad en la gestión publica**

De acuerdo a la Diputación de Alicante (2011), los ISOS de calidad en la administración pública están ceñidas para prestar servicios que satisfagan a los ciudadanos de acuerdo a las necesidades y expectativas que ellos tienen, optimizando así los recursos, es de allí que las entidades publican en nuestro país requieren hacer el empleo de tecnologías de información y comunicaciones de manera que los

servicios cada vez sean más rápidos y a la vez puedan dar acceso a todos los ciudadanos.

En ese sentido, (ISOTools, 2015) indica que los **ISOS** se han posicionado con el propósito de orientar, coordinar, simplificar y unificar criterios, reducir costos y aumentar la efectividad, de manera que se estandaricen los servicios de manera que se homogenice a nivel nacional, aunque no todos los ISOS se aplican todavía en nuestro país, en ese sentido se enumeran los siguientes ISOS y estos son:

ISO 900 gestión de calidad: este ISO consiste en homogenizar los estándares de calidad de los servicios en las organizaciones públicas y privadas, sin importar el tamaño o su actividad; ISO 1400, basada en la gestión del medio ambiente; seguridad y salud OHSAS 18001; proteger al trabajador, seguridad de la información (ISO 270001) y Gestión de responsabilidad social (ISO 26000), normativa que ayuda basado para regular el comportamiento ético y transparente en la gestión. (ISOTools, 2015).

### **3.2.2.10 Gestión por resultados en la dirección regional e transportes**

Se sabe que toda institución pública está acogida a la gestión por resultados. Según Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (2017) la gestión por resultados consiste en:

Facilitar a las organizaciones públicas, la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones. (p. 23)

La gestión por resultados también es considerada como una estrategia basada en el desempeño y la mejora continua que conlleva a la obtención de los mejores resultados en nuestro país.

### **3.2.2.11 Clima institucional dirección regional e transportes**

En la dirección regional de transportes y comunicaciones de Apurímac el ambiente institucional, se centran en las vivencias de los colaboradores, de modo que los miembros de la institución todavía no están encontrando las estrategias adecuadas para poder lograr una gestión óptima donde exista una comunicación entre todos los miembros, de manera que desarrollen sus relaciones interpersonales, generando así confianza y así ser participe activo con la institución, de manera que se sienta identificado y comprometido con la institución.

### **3.2.2.12 Identidad institucional dirección regional e transportes**

Los colaboradores de dirección regional de transportes y comunicaciones de Apurímac, en su gran mayoría todavía no están alineados con la institución, de manera que solo algunos tienen conocimientos sobre la visión de la organización, aunque de cierto modo practican los valores institucionales, pero también existen colaboradores que transgreden estos valores. Por otro lado, existen objetivos institucionales que articulan al logro de nivel regional de modo que también existen situaciones donde las direcciones no han podido integrarse al gobierno regional que es el eje central para lograr metas, y objetivos que han sido planificados de corto, mediano y largo plazo. Es de allí que los colaboradores solo unos cuantos se identifican con la dirección regional de transportes y comunicaciones de nuestra región.

### **3.2.2.13 Compromiso laboral dirección regional e transportes**

Los colaboradores respecto al compromiso laboral en su gran mayoría no están cumpliendo sus roles de manera eficiente, de manera que desarrollan sus actividades solo por cumplir con sus deberes y obligaciones dentro de la dirección regional de transportes y comunicaciones. Lo cual repercute en lograr los objetivos que se propone como entidad pública y además los colaboradores no predispone poner en práctica los valores que la institución contempla por su voluntad, más que ellos se sienten obligados a hacer, de manera que el trabajo que realizan se refleja en la falta de pasión en su labor y solo

esperan que las horas pases y los días pases de manera que esperen su remuneración. Entonces la importancia del compromiso laboral dentro de cualquier institución tiene grandes beneficios como el involucramiento activo del personal a los objetivos institucionales y a los valores lo cual permite el logro de las metas y objetivos.

#### **3.2.2.14 Principales herramientas en gestión de la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac.**

La dirección de transporte y comunicaciones tiene como instrumento de gestión documentos técnicos que permiten que estén bajo esos parámetros, de manera que la dirección funcione de correctamente, entonces estos instrumentos son: Los Reglamentos de Organización y Funciones (ROF), Manual de organización y funciones (MOF), Cuadro de asignación del personal (CAP), presupuesto analítico de personal (PAP), Texto Único de Procedimientos Administrativos 2018 (TUPA), entre otros instrumentos. Para ellos explicaremos cada uno de ellos en que consiste:

Reglamentos de Organización y Funciones (ROF), “es un instrumento técnico normativo de gestión que determina la naturaleza, finalidad, competencia, estructura orgánica y relaciones de una entidad pública, las funciones y la composición de cada una de sus dependencias, las atribuciones, jerarquías de decisión y ámbito de supervisión de los cargos directivos, en la cual se asigna funciones y responsabilidades entre los órganos y unidades” (Ordenanza Regional N° 001-2018-GR-APURÍMAC/GR, 2018)

Manual de organización y funciones (MOF), “documento técnico normativo que tiene por finalidad establecer, precisar y regular su organización interna, a partir de la estructura orgánica aprobada en ROF, determinando las funciones generales que corresponde a cada unidad orgánica estructurada, las funciones específicas a cada nivel de los cargos, sus responsabilidades, atribuciones necesarias para su funcionamiento. Asimismo determina los niveles de responsabilidad” (ORDENANZA REGIONAL N° 050-2006-CR-APURÍMAC, 2006)



Cuadro de Asignación de Personal (CAP), “es un documento de gestión institucional que contiene los cargos calificativos, definidos y aprobados de la entidad sobre la base de su Estructura Orgánica vigente prevista en el Reglamento de Organización y Funciones - ROF, asimismo ordena la necesidad de los cargos, puestos de trabajo que una entidad requiere con el objeto de garantizar el adecuado funcionamiento durante un determinado periodo, por lo tanto, la finalidad de este documento de gestión institucional es que contenga una correcta definición de los cargos de acuerdo a la Estructura Orgánica de la Entidad y con los criterios de diseño y estructura de la administración pública” (ORDENANZA REGIONAL N° 016-2012-GR-APURIMAC/CR., 2012).

presupuesto analítico de personal (PAP), “Documento de gestión que considera las plazas y el presupuesto para los servicios específicos del personal permanente y eventual en función de la disponibilidad presupuestal. Refleja la provisión remunerativa de cada uno de los cargos definidos en el CAP” (Gobierno retinal de Madre de Dios, 2013)

Texto Único de Procedimientos Administrativos 2018 (TUPA), “Documento de gestión que contiene los procedimientos administrativos que, por exigencia legal, deben iniciar los administrados ante las entidades para satisfacer o ejercer sus intereses o derechos” (Ministerio de economía y finanzas, 2021).

### **3.2.2.15 Marco teórico considerar del ministerio de transportes y comunicaciones sus normatividades.**

El ministerio de transportes está bajo el DECRETO LEY N° 25862 de la ley orgánica del sector transportes, comunicaciones, vivienda y construcción. Además, LA LEY N° 27181, establece, la competencia normativa del ministerio de transporte, comunicaciones, vivienda y construcción. por otro lado, según resolución ministerial N° 413-93-tcc/15.01, de fecha 13 de octubre de 1993 se aprobó el manual de dispositivos de control de tránsito automotor par acalles y carreteras



### 3.3 Marco conceptual

- a) **Actividad.** “Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad” (Real Academia Española, 2021, p. 1).
- b) **Compromiso.** “obligación que un individuo contrae o la palabra empeñada para cumplir con tal o cual acción” (Martinez, 2016, p. 1).
- c) **Equipo.** “Un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común” (Díaz, 2019, p. 55).
- d) **Habilidades.** “Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza” (Real Academia Española, 2020, p. 1).
- e) **Líder.** “es aquel que es capaz de entusiasmarse y movilizar a los demás en pos de objetivos comunes” (Gómez, 2006, p. 113).
- f) **Relaciones interpersonales.** “es una interacción recíproca entre dos o más personas” (Porto y Gardey, 2009, p. 1).
- g) **Valores.** “son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas” (Jiménez, 2013, p. 1).
- h) **Objetivo.** “es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados” (Duarte, 2008, p.1).
- i) **Sinergia.** “Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales” (Real Academia Española, 2020, p. 1).
- j) **Proceso.** “sucesión de actos o acciones realizados con cierto orden, que se dirigen a un punto o finalidad, así como también al conjunto de fenómenos activos y organizados en el tiempo” (Yirda, 2011, p. 1).



- k) **Cooperar.** “significa ayudar o colaborar con alguien con el fin de facilitarle un apoyo” (Navarro, 2015, p. 1).
- l) **Liderazgo.** “la acción de influir en un grupo de personas con el objetivo de trabajar en equipo y en torno a un propósito” (Orellana, 2020, p. 1).
- m) **Comunicación.** “es el intercambio de información que se produce entre dos o más individuos con el objetivo de aportar información y recibirla” (Peiró, 2021, p. 1).
- n) **Comportamiento.** “es la manera en la cual se porta o actúa un individuo en la vida o cualquier otro actor social” (Ucha, 2011, p. 1).
- o) **Estrategia.** “es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto” (Ucha, 2008, p. 1).
- p) **Delegación.** “Es la acción ejercida por un superior al transferir funciones, tareas, autoridad y responsabilidad a personas en posiciones jerárquicamente inferiores, para que actúen en el propósito de alcanzar los objetivos y metas planteadas” (Riquelme, 2017, p. 1).
- q) **Confianza.** “Esperanza firme que se tiene de alguien o algo” (Real Academia Española, 2020, p. 1).
- r) **Visión.** “es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar” (Cuevas, 2015, p. 1).
- s) **Eficiencia.** “se define como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo” (Gestión, 2021, p. 1).
- t) **Eficacia:** “Es el nivel de consecución de metas y objetivos” (Gestión, 2021, p. 1).
- u) **Aptitud.** “se refiere una serie de características o facultades psicológicas que le permiten a una persona desarrollar una actividad específica. Es la capacidad de una persona para realizar una tarea de manera efectiva” (Gestión, 2018, p. 1).



- v) **Expectativa.** “es la posibilidad razonable de que un acontecimiento suceda. No se trata de una simple ilusión, sino de un hecho probable con fundamento” (Westreicher, 2020, p. 1).
  
- w) **Motivación.** “es una actitud continuada en el tiempo con el objetivo de satisfacer una necesidad u objetivo” (Peiró, 2020, p. 1).



## **CAPÍTULO IV METODOLOGÍA**

### **4.1 Tipo y nivel de investigación**

#### **4.1.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación básica es el que se empleó en la presente investigación. En la misma línea el tipo de investigación básica según Ezequiel, (2011) “es la que se realiza con el propósito de acrecentar los conocimientos teóricos para el progreso de una determinada ciencia, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas” (p. 42). Es decir, el tipo de investigación básica procura incrementar el caudal del conocimiento científico y no se preocupa por la aplicación inmediata.

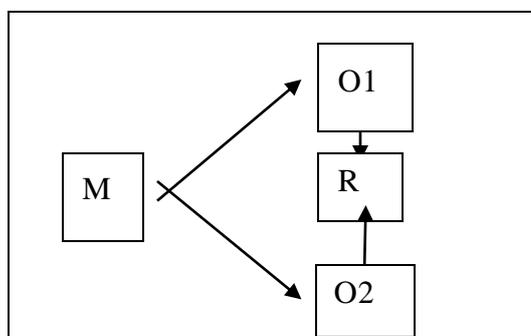
#### **4.1.2 Nivel de investigación**

El nivel de investigación correlacional se utilizó para conocer la asociación entre el trabajo en equipo y liderazgo eficaz. Al respecto Arias (2012) señala que dicho nivel de investigación busca “determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. En estos estudios, primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación” (p. 25). En otras palabras, el nivel de investigación correlacional tiene como fin establecer el grado de asociación entre ciertas variables, y dicha asociación no es causal. De igual manera para lograr el propósito señalado se realiza varios procedimientos.

### **4.2 Diseño de investigación**

La presente investigación siguió por el diseño no experimental-transversal porque solo pretende determinar la asociación entre el trabajo en equipo y liderazgo eficaz. En ese sentido, según Behar (2008) en el diseño de investigación no experimental “el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo” (p. 19). Es decir, el investigador no ejerce acción alguna, solo se limita a observar la situación o fenómeno desde el exterior.

Por otro lado, desde el punto de vista de Hernández y Mendoza (2018) es “Transecional o transversal porque la recolección de los datos es un momento único” (p. 176). Es decir, al recoger información sobre el trabajo en equipo y liderazgo eficaz se aplicará el instrumento por única vez, en un único momento.



Dónde:

M = Trabajadores

O1 = Trabajo en equipo

r = Relación entre O1 y O2

O2 = Liderazgo eficaz

### 4.3 Ética de la investigación

La presente investigación intitulada “Trabajo en equipo y liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021” se encuentra bajo los parámetros éticos que corresponde a una investigación.

En sentido, según Salazar, et al. (2018) “La ética debe estar necesariamente presente en los investigadores y debe ser respetada a través de los estilos normativos de citación y referenciación” (p. 309). Es decir, la ética tiene que estar presente en las investigaciones a través de los estilos de citación, como el APA y entre otros estilos de citación.

### 4.4 Población y muestra

#### 4.4.1 Población

Dicho en palabras de Arias (2012) la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los



objetivos del estudio” (p. 81). Es decir, la población de una investigación se caracteriza por tener ciertas características comunes, sobre el cual se realizarán conclusiones. Cabe señalar que la población se delimita tomando en cuenta el objetivo de la investigación y problema.

De acuerdo con la definición anterior, la población para el presente estudio está integrado 65 trabajadores de la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac.

Sin embargo, debido a que la cantidad de la población resulta accesible en su totalidad, ya no será necesario obtener alguna muestra, es decir se aplicará el instrumento de investigación a toda la población. Asimismo, Arias (2012) recomienda lo siguiente, en el caso de que la población “por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo, sin que se trate estrictamente de un censo” (p. 83). Es decir, trabajar con toda la población no necesariamente significa que sea un estudio censal.

#### **4.5 Procedimiento**

El procedimiento a seguir para llevar a cabo la investigación intitulada “Trabajo en equipo y liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021”, iniciará con la validación del instrumento para recabar información respecto a las variables trabajo en equipo y liderazgo eficaz, de igual modo dicha validación se realiza con tres expertos y la determinación del Alfa de Cronbach.

Seguidamente se procederá aplicar el instrumento, a partir de ello se tabularán los datos obtenidos. Dichos datos serán procesados en el programa estadístico SPSS y Excel. Los resultados obtenidos se presentarán en tablas y figuras, para posteriormente ser interpretados de manera individual. Finalmente con los resultados encontrados se buscará responder a los objetivos de la investigación.

#### **4.6 Técnicas e instrumentos**

##### **4.6.1 Técnica**

La encuesta es la técnica de investigación que se utilizó para recoger información sobre el trabajo en equipo y liderazgo eficaz. De igual modo, Arias (2012) define



la encuesta como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72). La encuesta es una técnica de investigación que es útil para obtener información respecto a la unidad de estudio, asimismo, los sujetos quienes suministran dicha información están relacionados con el mismo.

#### **4.6.2 Instrumento**

El cuestionario fue el instrumento para recoger datos en relación al trabajo en equipo y liderazgo eficaz. En la misma línea, desde el punto de vista de Behar (2008) el cuestionario es un “conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida” (p. 64). Es decir, el cuestionario está integrado por una serie de preguntas, que están en función a las variables y dimensiones del estudio, asimismo el contenido de las preguntas es variado acorde a la situación o realidad problemática.

#### **4.7 Estadístico de investigación**

Para cumplir con el propósito de la presente investigación intitolado “Trabajo en equipo y liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021” el cual es determinar la asociación entre trabajo en equipo y liderazgo eficaz, se llevará a cabo mediante la prueba estadística Spearman.

Respecto a esta prueba estadística Mondragón (2014) señala que “es un método estadístico no paramétrico, que pretende examinar la intensidad de asociación entre dos variables cuantitativas” (p. 98). En otras palabras, permite conocer el grado de asociación entre las variables en estudio.

Para interpretar el coeficiente que se obtenga a partir de la prueba estadística Spearman, se empleó la siguiente tabla.

**Tabla 5***Coefficiente de interpretación Spearman*

RANGO	RELACIÓN
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.90 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.70 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.40 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.20 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0.00	Correlación nula
+0.01 a +0.19	Correlación positiva muy baja
+0.20 a +0.39	Correlación positiva baja
+0.40 a +0.69	Correlación positiva moderada
+0.70 a +0.89	Correlación positiva alta
+0.90 a +0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

*Nota.* Martínez y Campos, (2015). Correlación entre Actividades de Interacción Social Registradas con Nuevas Tecnologías y el grado de Aislamiento Social en los Adultos Mayores. (p. 185).

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1 Análisis de resultados

##### 5.1.1 Análisis de las dimensiones

##### 5.1.1.1 Análisis de los resultados por dimensión- trabajo en equipo

##### a) Dimensión complementariedad- trabajo en equipo

**Tabla 6**

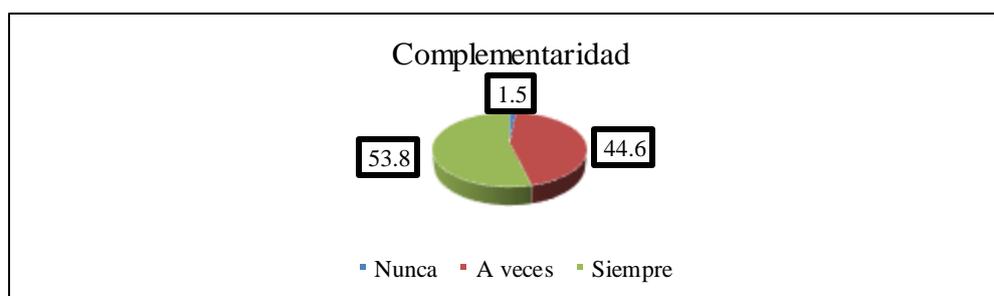
*Análisis de los resultados de la dimensión complementariedad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1.5	1.5	1.5
	A veces	29	44.6	44.6	46.2
	Siempre	35	53.8	53.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Los datos son tomados desde el procesamiento del SPSS

**Figura 7**

*Análisis de los resultados de la dimensión complementariedad*



*Nota.* Los datos son tomados desde el procesamiento del SPSS

En la tabla y figura, se percibe de un total de 65 colaboradores de la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, el 53.8% siempre muestran la complementariedad, debido a que comparten información y conocimientos, muestran apoyo mutuo, y además los colaboradores son de múltiples especialidades. Por otro lado, existe un 44.6% de colaboradores, perciben que solo a veces existe la complementariedad entre compañeros y solo un 1.5% nunca.

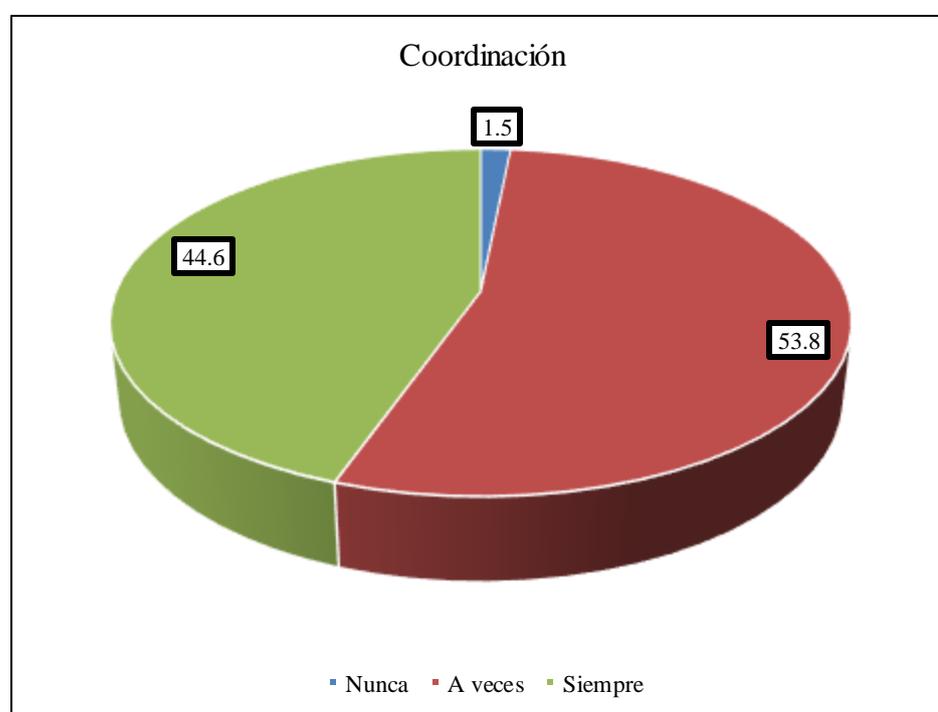
## b) Dimensión coordinación. trabajo en equipo

**Tabla 7**  
*Análisis de los resultados de la dimensión coordinación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1.5	1.5	1.5
	A veces	35	53.8	53.8	55.4
	Siempre	29	44.6	44.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Los datos son tomados desde el procesamiento del SPSS

**Figura 8**  
*Análisis de los resultados de la dimensión coordinación*



*Nota.* Los datos son tomados desde el procesamiento del SPSS

En la tabla y figura, se percibe de un total de 65 colaboradores de la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, el 53.8% siente que existe coordinación, esto considerando que existe organización, unión, capacidad para actuar y efectividad en el trabajo en equipo. Por otro lado, existe un 44.6% de colaboradores que señalan que solo a veces hay coordinación y un 1.5% nunca, hay coordinación entre los compañeros.

### c) Dimensión compromiso – trabajo en equipo

**Tabla 8**

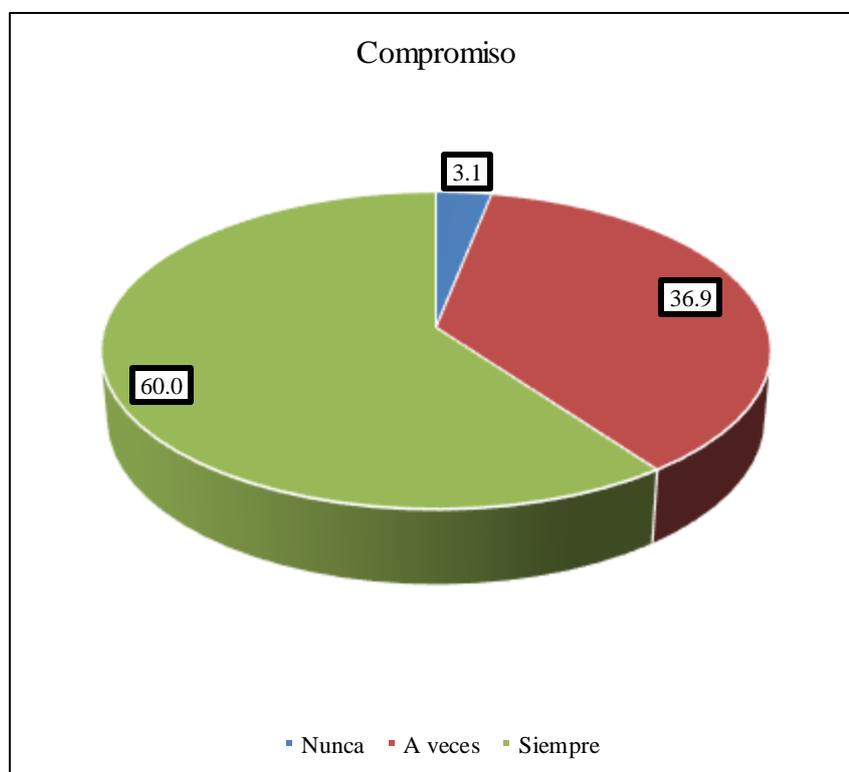
*Análisis de los resultados de la dimensión compromiso*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	3.1	3.1	3.1
A veces	24	36.9	36.9	40.0
Siempre	39	60.0	60.0	100.0
Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Los datos son tomados desde el procesamiento del SPSS

**Figura 9**

*Análisis de los resultados de la dimensión compromiso*



*Nota.* Los datos son tomados desde el procesamiento del SPSS

En la tabla y figura, se percibe de un total de 65 colaboradores de la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, el 60% siente hay compromiso de grupo, esto teniendo en cuenta él trabaja r en grupo, identificación con los objetivos y las responsabilidades que se tiene respecto a la organización. Por otro lado, existe un 36.9% de colaboradores que señalan que solo a veces existe el compromiso y un 3.1% nunca, hay compromiso entre los compañeros hacia la organización .

### 5.1.1.2 Análisis de los resultados de las dimensiones de liderazgo en eficaz

#### a) Dimensión comunicación – liderazgo eficaz

**Tabla 9**

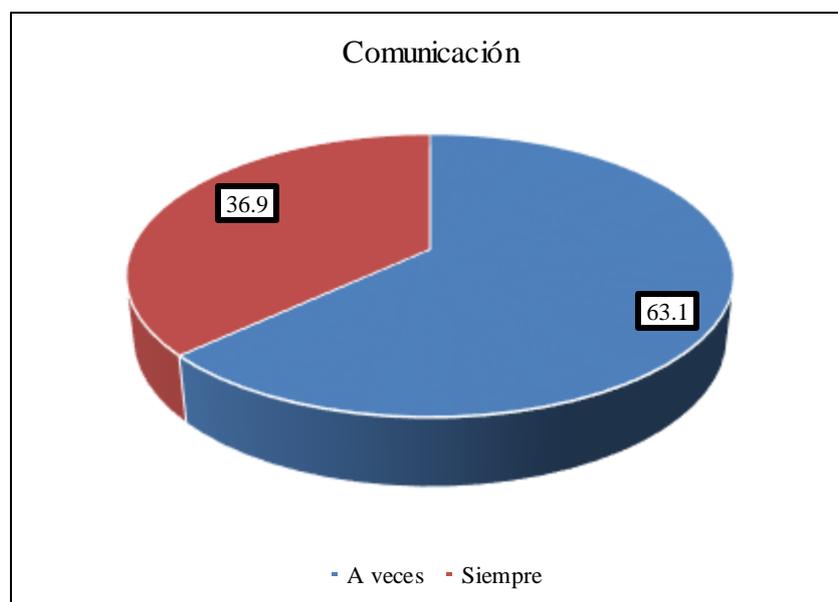
*Análisis de los resultados de la dimensión comunicación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	41	63.1	63.1	63.1
	Siempre	24	36.9	36.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Los datos son tomados desde el procesamiento del SPSS

**Figura 10**

*Análisis de los resultados de la dimensión comunicación*



*Nota.* Los datos son tomados desde el procesamiento del SPSS

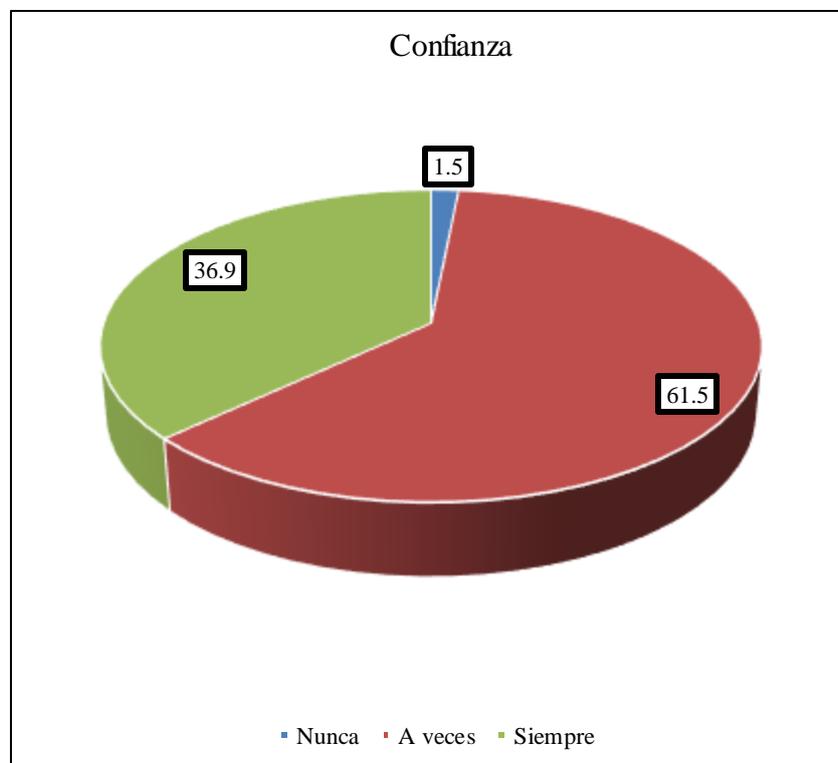
En la tabla y figura, se percibe de un total de 65 colaboradores de la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, el 63.1% siente que solo a veces se da la comunicación. Y el 36.9% de los colaboradores indican que siempre se da la comunicación, esto considerando aspectos como: la transmisión de información para la toma de decisiones, dirección de la comunicación de jefes a colaboradores y la retroalimentación dentro de la entidad pública, con el fin de fortalecer las capacidades para alcanzar objetivos hacia el visión y los objetivos establecido.

## b) Dimensión confianza- liderazgo eficaz

**Tabla 10***Análisis de los resultados de la dimensión confianza*

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	1	1.5	1.5	1.5
	A veces	40	61.5	61.5	63.1
	Siempre	24	36.9	36.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Los datos son tomados desde el procesamiento del SPSS

**Figura 11***Análisis de los resultados de la dimensión confianza*

*Nota.* Los datos son tomados desde el procesamiento del SPSS

En la tabla y figura, se percibe de un total de 65 colaboradores de la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, el 61.5% perciben que solo a veces exista la confianza de los colaboradores hacia los jefes de cada área. Seguido del 36.9% señalan que siempre la confianza. Y el 1.5% de los colaboradores indican que nunca los jefes responsables de cada área muestran confianza en sus colaboradores.

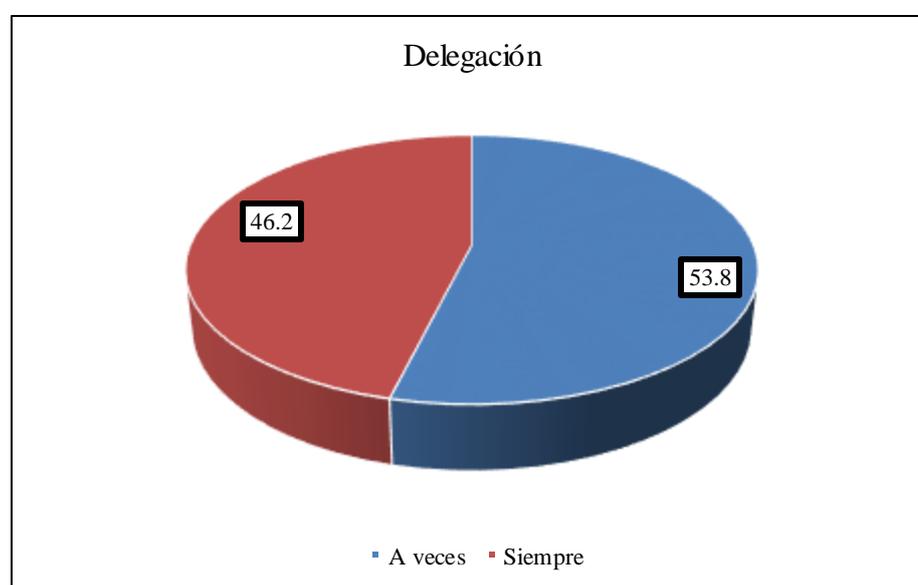
### c) Dimensión delegación- liderazgo eficaz

**Tabla 11**  
*Análisis de los resultados de la dimensión delegación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	35	53.8	53.8	53.8
	Siempre	30	46.2	46.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Los datos son tomados desde el procesamiento del SPSS

**Figura 12**  
*Análisis de los resultados de la dimensión delegación*



*Nota.* Los datos son tomados desde el procesamiento del SPSS

En la tabla y figura, se percibe de un total de 65 colaboradores de la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, el 53.8% perciben que solo a veces de la delegación de tareas, responsabilidades o funciones de los colaboradores hacia los jefes de cada área. Y un 46.2% señalan que siempre delegan en la dirección regional de transportes. Esto considerando las transferencias de tareas con el fin que no exista sobre carga, además, la delegación permite generar confianza y fortalece las relaciones entre colaboradores y también de acuerdo la delegación se alcanza con las tareas a cumplir.

## 5.1.2 Análisis de las variables

### 5.1.2 Análisis de la variable trabajo en equipo

**Tabla 12**

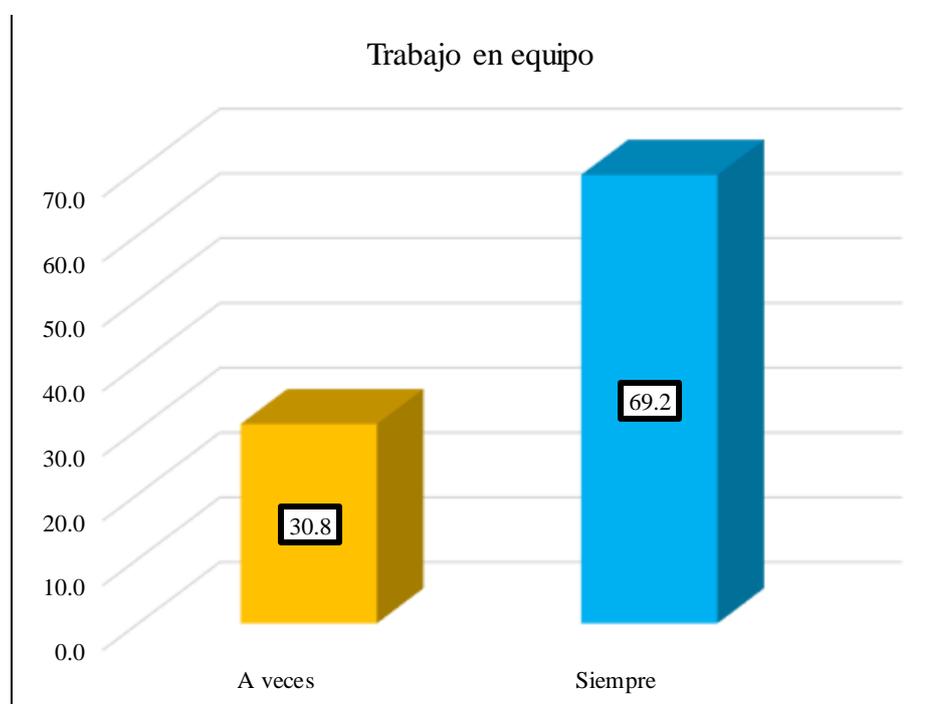
*Análisis de los resultados de la variable trabajo en equipo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	20	30.8	30.8	30.8
	Siempre	45	69.2	69.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Los datos son tomados desde el procesamiento del SPSS

**Figura 13**

*Análisis de los resultados de la variable trabajo en equipo*



*Nota.* Los datos son tomados desde el procesamiento del SPSS

En la tabla y figura, se percibe de un total de 65 colaboradores de la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, el 69.2% perciben que siempre se dio el trabajo en equipo. Y un 30.8% señalan que solo a veces esta dirección a incentivado el trabajo en equipo, esto consideran la complementariedad del colabora hacia el logro de objetivos, coordinación entre todos los colaboradores y el compromiso que existe por alcanzar objetivos, metas establecidas en el tiempo oportuno.

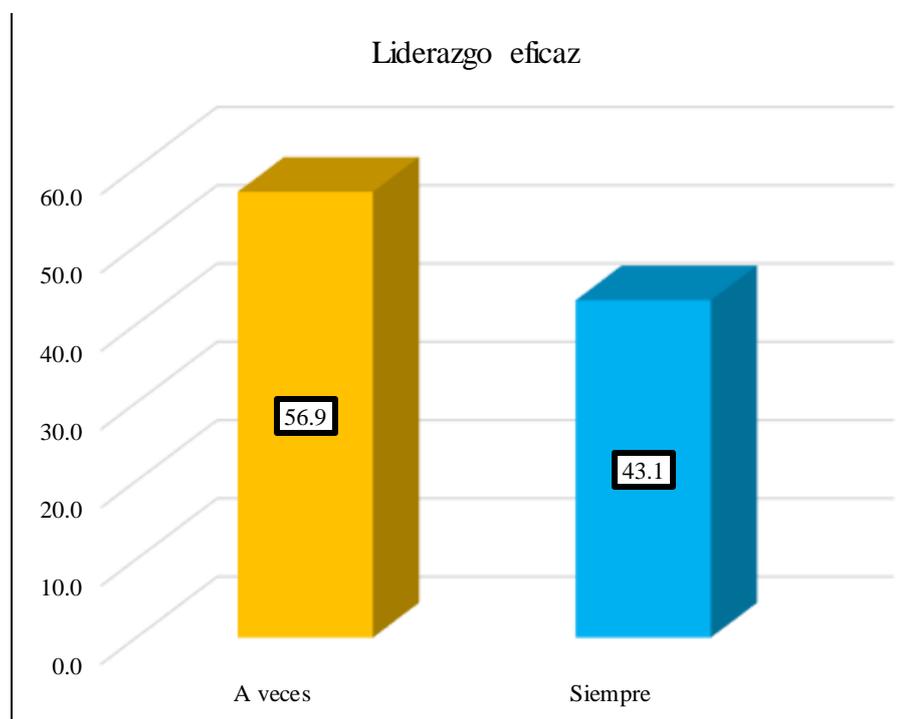
### 5.1.2.2 Análisis de la variable liderazgo eficaz

**Tabla 13**  
*Análisis de los resultados de la variable liderazgo eficaz.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	37	56.9	56.9	56.9
	Siempre	28	43.1	43.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Los datos son tomados desde el procesamiento del SPSS

**Figura 14**  
*Análisis de los resultados de la variable liderazgo eficaz.*



*Nota.* Los datos son tomados desde el procesamiento del SPSS

En la tabla y figura, se percibe de un total de 65 colaboradores de la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, el 56.9% perciben que solo a veces existe un liderazgo eficaz. Y un 43.1% señalan que siempre los jefes de cada o responsables muestran un liderazgo eficaz. Esto considerando las dimensiones de la comunicación de los fejes inmediatos con los colaboradores, la confianza que generan y la delegación de tareas con el fin de cumplir con las metas establecidas con la organización.

### 5.1.3 Análisis de contingencia

#### a) Análisis de contingencia de las variables trabajo en equipo (agrupado)\* Liderazgo eficaz (agrupado) tabulación cruzada

**Tabla 14**

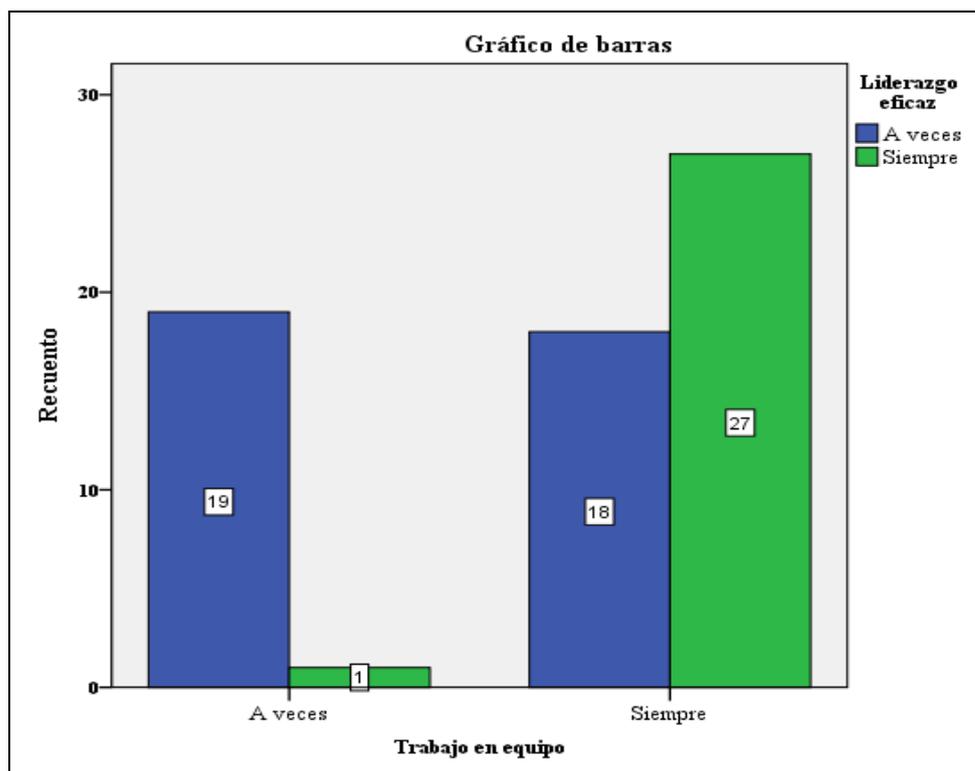
*Tabla cruzada trabajo en equipo\*liderazgo eficaz*

		Liderazgo eficaz		Total
		A veces	Siempre	
Trabajo en equipo	A veces	19 29.2%	1 1.5%	20 30.8%
	Siempre	18 27.7%	27 41.5%	45 69.2%
Total		37 56.9%	28 43.1%	65 100.0%

*Nota.* Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

**Figura 15**

*Tabla cruzada el trabajo en equipo \*Liderazgo eficaz*



*Nota.* Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura, se puede observar que el trabajo de equipo se encuentra en un 29.2% a veces y el liderazgo en eficaz se encuentra en un 41.5% como siempre. Sin embargo, en los totales de la tabla de contingencia se puede apreciar que existe un 69.2% que ambas variables tienen una vinculo de asociación.



b) **Análisis de contingencia de la Complementariedad (agrupado)\***  
**Liderazgo eficaz (agrupado) tabulación cruzada**

**Tabla 15**

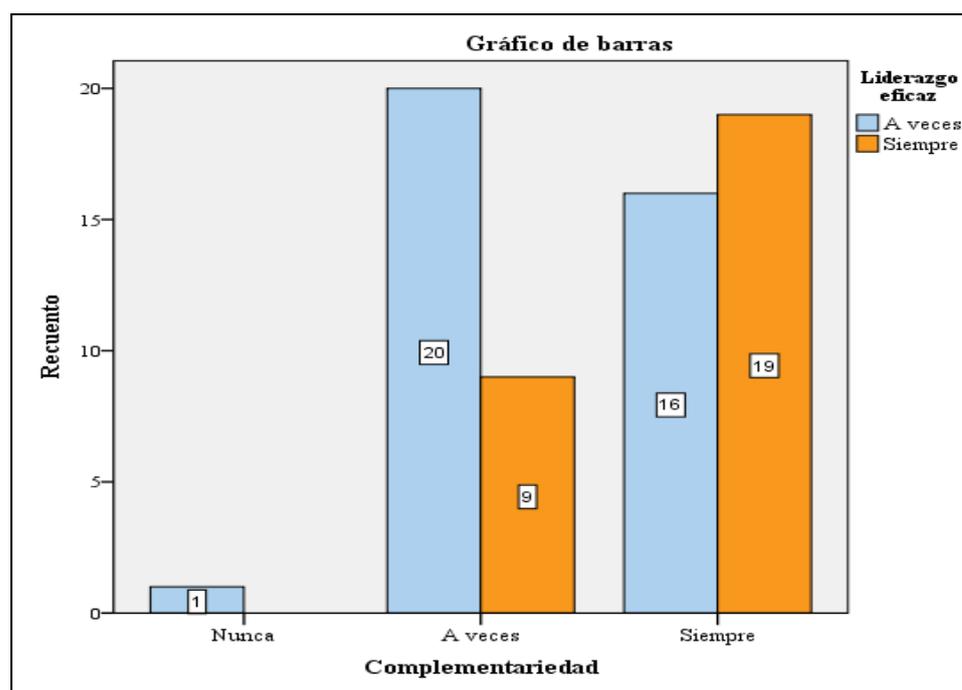
*Análisis de contingencia de la Complementariedad (agrupado)\* Liderazgo eficaz (agrupado) tabulación cruzada*

		Liderazgo eficaz		Total
		A veces	Siempre	
Complementariedad	Nunca	1	0	1
		1.5%	0.0%	1.5%
	A veces	20	9	29
		30.8%	13.8%	44.6%
	Siempre	16	19	35
		24.6%	29.2%	53.8%
<b>Total</b>		37	28	65
		56.9%	43.1%	100.0%

*Nota.* Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

**Figura 16**

*Análisis de contingencia de la Complementariedad (agrupado)\* Liderazgo eficaz (agrupado) tabulación cruzada*



*Nota.* Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura, se puede observar que la complementariedad se encuentra en un 30.8% a veces y el liderazgo en eficaz se encuentra en un 29.2% como siempre. Sin embargo, en los totales de la tabla de contingencia se puede apreciar que existe un 53.8% que la complementariedad se asocia con el liderazgo eficaz.

c) **Análisis de contingencia de la Coordinación (agrupado)\* Liderazgo eficaz (agrupado) tabulación cruzada**

**Tabla 16**

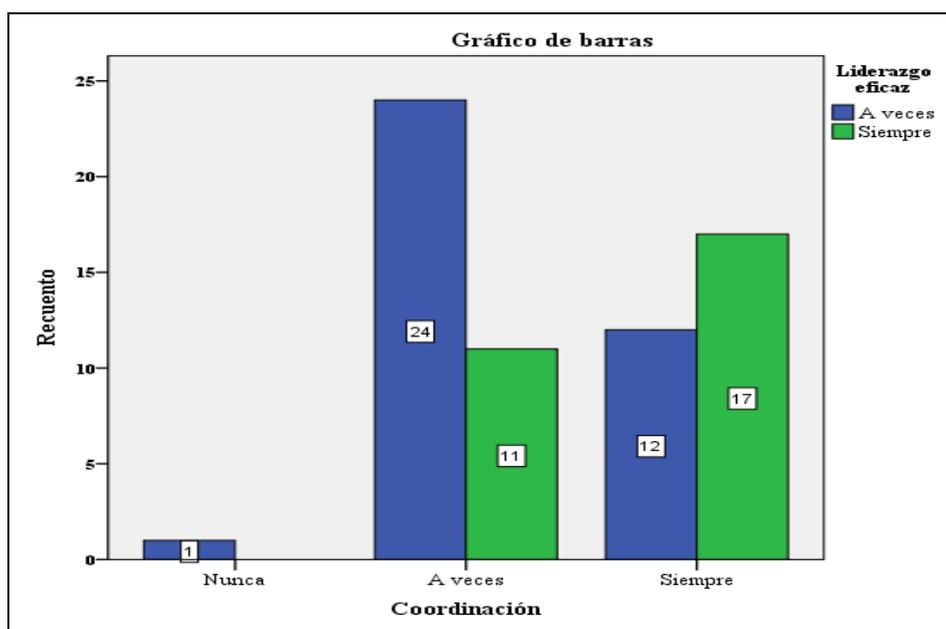
*Análisis de contingencia de la Coordinación (agrupado)\* Liderazgo eficaz (agrupado) tabulación cruzada*

		Liderazgo eficaz		Total
		A veces	Siempre	
Coordinación	Nunca	1	0	1
		1.5%	0.0%	1.5%
	A veces	24	11	35
	36.9%	16.9%	53.8%	
Siempre	12	17	29	
	18.5%	26.2%	44.6%	
Total		37	28	65
		56.9%	43.1%	100.0%

*Nota.* Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

**Figura 17**

*Análisis de contingencia de la Coordinación (agrupado)\* Liderazgo eficaz (agrupado) tabulación cruzada*



*Nota.* Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura, se puede observar que la coordinación se encuentra en un 36.9% a veces y el liderazgo en eficaz se encuentra en un 26.2% como siempre. Sin embargo, en los totales de la tabla de contingencia se puede apreciar que existe un 44.6% que la coordinación de cualquier manera tiene una asociación con el liderazgo eficaz.

d) **Análisis de contingencia de Compromiso (agrupado)\* Liderazgo eficaz (agrupado) tabulación cruzada**

**Tabla 17**

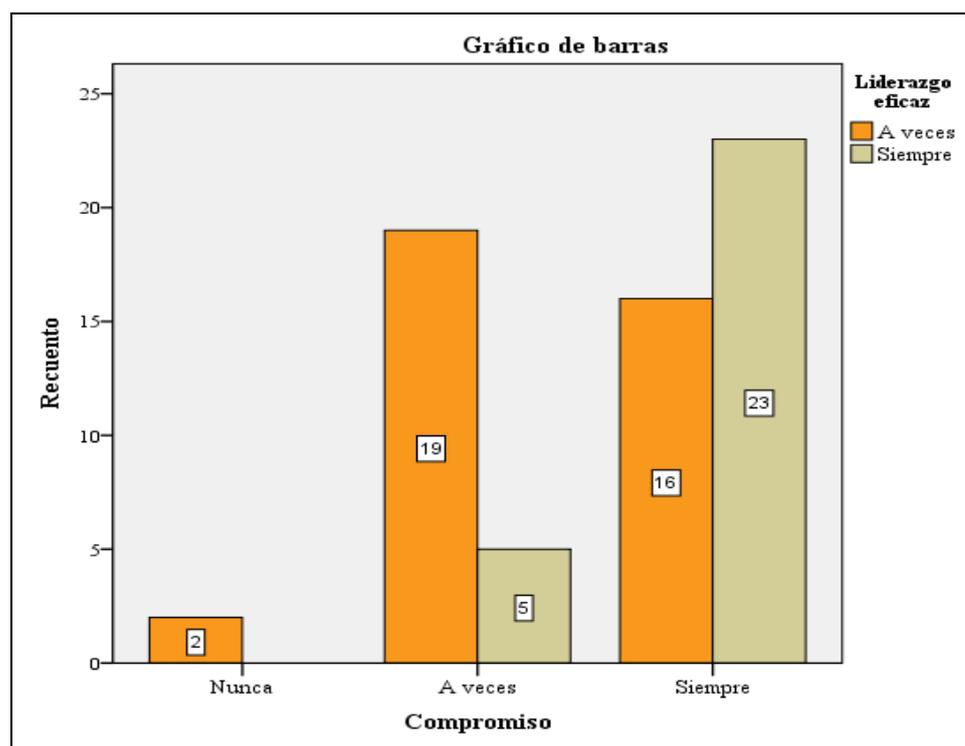
*Análisis de contingencia de Compromiso (agrupado)\* Liderazgo eficaz (agrupado) tabulación cruzada*

		Liderazgo eficaz		Total
		A veces	Siempre	
Compromiso	Nunca	2	0	2
		3.1%	0.0%	3.1%
	A veces	19	5	24
		29.2%	7.7%	36.9%
	Siempre	16	23	39
		24.6%	35.4%	60.0%
<b>Total</b>		37	28	65
		56.9%	43.1%	100.0%

*Nota.* Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

**Figura 18**

*Análisis de contingencia de Compromiso (agrupado)\* Liderazgo eficaz (agrupado) tabulación cruzada*



*Nota.* Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura, se puede observar que el trabajo de equipo se encuentra en un 29.2% a veces y el liderazgo en eficaz se encuentra en un 35.4% como siempre. Sin embargo, en los totales de la tabla de contingencia se puede apreciar que existe un 60% que el compromiso muestra una asociación en el liderazgo eficaz.

## 5.2 Contracción de hipótesis

### 5.2.1 Contrastación de hipótesis general

#### a) Hipótesis nula y alterna

**H<sub>0</sub>:** El trabajo en equipo no se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.

**H<sub>1</sub>:** El trabajo en equipo se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.

#### b) Nivel de significancia

La probabilidad de error o nivel de alfa ( $\alpha$ ) es de 0.05

#### c) Región crítica o decisión

Si:  $P < 0.05 \Rightarrow$  Se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Si:  $P > 0.05 \Rightarrow$  Se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna

**Tabla 18**  
*Contrastación de hipótesis general*

		Trabajo en equipo	Liderazgo eficaz
Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1.000 ,633** 65
	Liderazgo eficaz	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,633** .000 65

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

De la tabla se tiene que el valor “P”, es 0.000 menor a 0.05 nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H<sub>1</sub>), con un nivel de confianza del 95% que el trabajo en equipo se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021. Así mismo el coeficiente de correlación Rho de Spearman ,633\*\* lo cual indica una correlación positiva de nivel moderada.



## 5.2.1 Contrastación de hipótesis específicas

### 5.2.1.1 Hipótesis específica 01

#### a) Hipótesis nula y alterna

**H<sub>0</sub>:** La complementariedad no se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.

**H<sub>1</sub>:** La complementariedad se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.

#### b) Nivel de significancia

La probabilidad de error o nivel de alfa ( $\alpha$ ) es de 0.05

#### c) Región crítica o decisión

Si:  $P < 0.05 \Rightarrow$  Se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Si:  $P > 0.05 \Rightarrow$  Se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna

**Tabla 19**

*Contrastación de la hipótesis específica 01*

			Complementariedad	Liderazgo eficaz
Rho de Spearman	Complementariedad	Coefficiente de correlación	1.000	,335**
		Sig. (bilateral)		.006
		N	65	65
	Liderazgo eficaz	Coefficiente de correlación	,335**	1.000
		Sig. (bilateral)	.006	
		N	65	65

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

De la tabla se tiene que el valor “P”, es 0.006 menor a 0.05 nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1), con un nivel de confianza del 95% que la complementariedad se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021. Así mismo el coeficiente de correlación Rho de Spearman ,335\*\* lo cual indica una correlación positiva de nivel baja.

### 5.2.1.2 Hipótesis específica 02

#### a) Hipótesis nula y alterna

**Ho:** La coordinación no se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.

**H1:** La coordinación se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.

#### b) Nivel de significancia

La probabilidad de error o nivel de alfa ( $\alpha$ ) es de 0.05

#### c) Región crítica o decisión

Si:  $P < 0.05 \Rightarrow$  Se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Si:  $P > 0.05 \Rightarrow$  Se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna

**Tabla 20**

*Contrastación de la hipótesis específica 02*

Correlaciones				
			Confianza	Liderazgo eficaz
Rho de Spearman	Confianza	Coefficiente de correlación	1.000	,474**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	65	65
Liderazgo eficaz	Liderazgo eficaz	Coefficiente de correlación	,474**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	65	65

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

De la tabla, se tiene que el valor “P”, es 0.000 menor a 0.05 nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1), con un nivel de confianza del 95% que la coordinación se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021. Así mismo el coeficiente de correlación Rho de Spearman ,474\*\* lo cual indica una correlación positiva de nivel moderada.

### 5.2.1.3 Hipótesis específica 03

#### a) Hipótesis nula y alterna

**H<sub>0</sub>:** El compromiso no se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.

**H<sub>1</sub>:** El compromiso se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.

#### b) Nivel de significancia

La probabilidad de error o nivel de alfa ( $\alpha$ ) es de 0.05

#### c) Región crítica o decisión

Si:  $P < 0.05 \Rightarrow$  Se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Si:  $P > 0.05 \Rightarrow$  Se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna

**Tabla 21**

*Contrastación de la hipótesis específica 03*

			Delegación	Liderazgo eficaz
Rho de Spearman	Delegación	Coefficiente de correlación	1.000	,553**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	65	65
	Liderazgo eficaz	Coefficiente de correlación	,553**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	65	65

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

De la tabla se tiene que el valor “P”, es 0.000 menor a 0.05 nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H<sub>1</sub>), con un nivel de confianza del 95% que el compromiso se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021. Así mismo el coeficiente de correlación Rho de Spearman ,553\*\* lo cual indica una correlación positiva de nivel moderada.

### 5.3 Discusión

Habiendo alcanzado con los resultados logrados de recurre a hacer las comparaciones con investigación previas y el marco teórico de tal manera que el objetivo central de la investigación fue Determinar la relación entre el trabajo en equipo y el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.

Y la hipótesis general probada nos proporcionó que el valor “P”, es 0.000 menor a 0.05 nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1), con un nivel de confianza del 95% que el trabajo en equipo se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021. Así mismo el coeficiente de correlación Rho de Spearman ,633\*\* lo cual indica una correlación positiva de nivel moderada. Coincidiéndose con la investigación de Díaz (2019) quien halló que el liderazgo ejercido es positivo y efectivo esto desde la percepción de colaboradores 77.74% de los encuestados. Por otra parte, el 80.45% de los encuestados indican que el trabajo en equipo en la empresa es bueno y positivo. De igual manera se encontró que el liderazgo influye en un 89.6% en el trabajo en equipo, de acuerdo a la correlación de spearman. Asimismo, Chiavenato (2009) señala que el trabajo en equipo “constituye su unidad de acción, su herramienta de trabajo. Con él, el gerente alcanza metas, supera objetivos y ofrece resultados” (p. 233). Es decir, el trabajo es equipo para el gerente significa su unidad básica de trabajo, y la fuente para lograr los objetivos. Por ello debe administrar adecuadamente a estas personas, asimismo identificar las capacidades, competencias, para más adelante trabajar en ellas mediante el entrenamiento buscando incrementar la excelencia del equipo de trabajo. Lo cual reflejara en el logro de objetivos que se propone con institución esta dirección del gobierno regional de Apurímac. En esa misma línea Capa et al. (2017), en su investigación pudo corroborar que los trabajadores están encaminados hacia una visión en común, el cual refuerza la responsabilidad, compromiso, y constante aprendizaje. Pero se encontró que los líderes de las empresas estudiadas no están alineados con las oportunidades que se le presentan a las empresas, dichas oportunidades al no ser aprovechadas afectan en la en sus potencialidades de producción. Muchas veces esto sucede en las organizaciones privadas y peor en las organizaciones públicas. También, en la investigación de Gil (2018), el trabajo en equipo es muy importante para cualquier organización porque ayuda alcanzar los objetivos propuestos, pero para ello es necesario de que los trabajadores se comprometan y se identifiquen con dichos objetivos de manera libre.



En cuanto a la primera hipótesis específica 01, se el valor “P”, es 0.006 menor a 0.05 nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1), con un nivel de confianza del 95% que la complementariedad se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021. Así mismo el coeficiente de correlación Rho de Spearman ,335\*\* lo cual indica una correlación positiva de nivel baja. En ese sentido, tienen que complementarse, asimismo es importante que los miembros de la entidad se conozcan mutuamente ello favorece la coordinación. Haciendo hincapié con, Avenecer (2015) quien halló en su investigación que los trabajadores (equipo de ventas) realizan sus tareas con cierto grado de excelencia y de manera efectiva porque son influenciados por el liderazgo positivo de los supervisores. Es por ello que todo trabajador tiene el deseo de aportar con sus conocimientos, habilidades, técnicas y instrumentos con el fin de lograr un objetivo o meta. Al mismo tiempo, Toro (2015) hace referencia que el trabajo en equipo es una herramienta importante para conocer las capacidades y limitaciones que poseen los colaboradores o los miembros del equipo de trabajo. Asimismo, es común encontrar en las empresas u organizaciones que los líderes no estimulan a sus equipos de trabajo, por tanto, se hace necesario un cambio, para fortalecer y encaminar al equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos. También, Rodríguez (2008) nos indica que “cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todas estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante” (p. 248). De de allí que la complementariedad, cuando se comparte información, conocimientos, habilidades, técnicas entre otros aspectos que permiten desarrollar los objetivos propuestos en grupo, para así alcanzar a nivel organizacional.

Con respecto a la hipótesis específica 02, se pudo establecer que el valor “P”, es 0.000 menor a 0.05 nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1), con un nivel de confianza del 95% que la coordinación se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021. Así mismo el coeficiente de correlación Rho de Spearman ,474\*\* lo cual indica una correlación positiva de nivel moderada. Entonces, como Ríos (2017) en su investigación pudo encontrar que el trabajo en equipo está en un nivel adecuado de acuerdo a la media hallada de 85.75. Y Manrique y Solís (2019), pudieron corroborar que se encontró que el liderazgo eficaz tiene un impacto positivo en el desempeño de los trabajadores. Es decir, el liderazgo eficaz influye en el desempeño, por tanto, cuando un líder es realmente eficaz, el hecho de que el mantenimiento de las maquinas sea malo se reduce en un

15.80%. Mientras que las probabilidades de que el mantenimiento sea bueno o regular incrementa en 11.67% y 4.19%, en ese orden. Por ello es importante considerarlo como, Rodríguez (2008) nos hace referencia que los trabajadores o colaboradores con un buen líder deben trabajar de manera organizada. Por otro lado, la coordinación permite al equipo trabajar de manera unificada. De igual manera es importante desarrollar la coordinación implícita, el cual consiste en que todos los miembros de la entidad actúen conjuntamente de manera anticipada, el cual a su vez ayuda a que los colaboradores vayan ajustando sus comportamientos (Galtés, 2012).

Por último con respecto a la hipótesis específica 03, donde se pudo conocer que el valor "P", es 0.000 menor a 0.05 nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1), con un nivel de confianza del 95% que el compromiso se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021. Así mismo el coeficiente de correlación Rho de Spearman ,553\*\* lo cual indica una correlación positiva de nivel moderada. Según Gutierrez (2017), el liderazgo eficaz está en un nivel regular de acuerdo al 61.70% de los docentes, mientras que otros perciben que el liderazgo eficaz se encuentra en un nivel malo según el 25.53% de los docentes, y finalmente otra pequeña cantidad del 12.77% perciben que el liderazgo eficaz se halla en un nivel bueno. Y, por otro lado, Prado (2018) encontró que el trabajo en equipo en los miembros de la entidad está en niveles bajos. Sin embargo, es importante que, a juicio de Rodríguez (2008) el compromiso se da cuando los trabajadores de la organización dan lo mejor de sí mismo, es decir, aportan lo mejor que tienen. De igual manera hace referencia al compromiso de los trabajadores para trabajar en equipo. El compromiso se refleja cuando los trabajadores se identifican con los objetivos y metas de la entidad. En la misma línea la responsabilidad compartida permite que los trabajadores estén más comprometidos, porque el éxito beneficia al equipo y la entidad u organización en general (Keiser University, 2021).

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

Ya habiendo analizado los resultados y contrastado las hipótesis se pudo llegar a siguientes conclusiones:

1. Se determinó que el trabajo en equipo se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021, de acuerdo con valor “P” que fue de 0.000 menor a 0.05 nivel de significancia, donde nos permitió se aceptar la hipótesis alterna (H1), con un nivel de confianza del 95%. Así mismo el coeficiente de correlación Rho de Spearman tuvo como resultado de ,633\*\*, el cual indica que existe una correlación positiva de nivel moderada entre el trabajo en equipo y liderazgo eficaz.
2. Se estableció que la complementariedad se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021, de acuerdo al valor obtenido “P”, es 0.006 menor a 0.05 nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1), con un nivel de confianza del 95%. Así mismo el coeficiente de correlación Rho de Spearman cuyo resultado fue ,335\*\* nos indica la complementariedad se relaciona con el liderazgo eficaz positivamente y en un nivel baja.
3. Se conoció que la coordinación se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021, teniendo en cuenta el valor obtenido “P”, es 0.000 menor a 0.05 nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1), con un nivel de confianza del 95%. Además, el coeficiente de correlación Rho de Spearman nos proporcionó un valor de ,474\*\*, el cual nos indica que existe una correlación positiva de nivel moderada entre la coordinación y liderazgo eficaz.

4. Se encontró que el compromiso se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021, según el valor obtenido “P”, es 0.000 menor a 0.05 nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1), con un nivel de confianza del 95%. Según el coeficiente de correlación Rho de Spearman valor obtenido ,553\*\*, también se reafirma que el compromiso y el liderazgo eficaz tienen una correlación positiva de nivel moderada.

## 6.2 Recomendaciones

Considerando las conclusiones a la cual se arribó en a la presente investigación de hace las respectivas recomendaciones:

1. Se recomienda a la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, seguir fortaleciendo el trabajo en equipo y el liderazgo eficaz que tiene los responsables de cada área, debido a que estas variables se asocian positivamente. Lo que significa que, si se lograr trabajar en equipo entonces existe el liderazgo eficaz, de ello dependerá lograr con los objetivos que se establecieron en dicha dirección.
2. Se recomienda a los responsables de la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, incentivar a los colaboradores en compartir información, conocimientos, técnicas para desarrollar con las actividades y tareas asignadas de modo que estos se cumplan. Generar trabajo en equipo implica responsabilidad con la toma de decisiones y su correcta implantación refleja en ventajas que ayudaran en las metas logradas a nivel institucional.
3. Se recomienda a los líderes de la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, fomentar la coordinación que es esencial para que una organización funcione de manera armónica. Y esto solo se puede alcanzar haciendo que exista los trabajos en equipos que se enfoquen en alcanzar objetivos organizacionales, o que hace muy bien no solo a la organización sino también nivel del desarrollo del colaborador.
4. Se recomienda a los líderes de la de la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, motivar a los colaboradores a trabajar en equipos lo cual implica compromiso, identidad con la institución, adiestras para que ellos ganen confianza y puedan desarrollarse sin ningún problema ni temor.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Episteme.
- Avenecer, Y. (2015). *Liderazgo y motivación*. Quetzalango: Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración*. México: McGraw Hill Educacion.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. España: Shalmon.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Lideres: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Estados Unidos: Norma. Obtenido de [https://drive.google.com/file/d/1sktnZgZ1i6XzxbfoaEhnmC\\_2DfRgq9L/view](https://drive.google.com/file/d/1sktnZgZ1i6XzxbfoaEhnmC_2DfRgq9L/view)
- Cansino, K. (29 de Junio de 2020). *Epidemias en el Perú y la respuesta del gobierno*. Obtenido de Hcer Perú: <https://hacerperu.pe/epidemias-en-el-peru-y-la-respuesta-del-gobierno/>
- Capa, L., Benítez, R., & Capa, X. (2017). *Liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones*. Ecuador: Universidad y Sociedad. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n2/2218-3620-rus-10-02-285.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión el talento humano*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Cicero, L., Pierro, A., & Van, D. (2010). Liderazgo e incertidumbre: cómo la ambigüedad de roles afecta la relación entre la prototípica del grupo líder y la eficacia del liderazgo. *British Journal of Management*, 411-421. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8551.2009.00648.x>
- Cuevas, W. (16 de Mayo de 2015). *Concepto de visión*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/concepto-de-vision/>



- Diario Gestión. (30 de Noviembre de 2018). *¿Por qué es importante trabajar en equipo?* Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/importancia-equipo-empresas-nnda-nnlt-251322-noticia/>
- Díaz, L. (2019). *El liderazgo y su influencia en el trabajo en equipo de los colaboradores del área de Housekeeping del hotel Winmeier Chiclayo-2019*. Lima: Universidad San Martín de Porres. Obtenido de [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5164/D%C3%8DAZ\\_LL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5164/D%C3%8DAZ_LL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Díaz, W. (2015). *El liderazgo gerencial y trabajo en equipo de los trabajadores de la dirección ejecutiva de personal de la policía nacional del Perú-2015*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Obtenido de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/252/TD%201485%20D1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Donawa, Z. (2018). Gestión de personas: resultados de investigación. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 11(31), 56-71. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6365356>
- Duarte, G. (30 de Octubre de 2008). *Objetivo*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/general/objetivo.php>
- Dueñas, F. (20 de Agosto de 2019). *¿Cómo garantizar un liderazgo efectivo en tu organización?* Obtenido de ascendo.blog: <https://blog.acsendo.com/productividad/3-formas-de-garantizar-un-liderazgo-efectivo-en-su-organizacion/>
- Ewan, D., Ruissen, G., Eys, M., Zumbo, B., & Beauchamp, M. (2017). La eficacia de la formación en trabajo en equipo sobre los comportamientos y el rendimiento del trabajo en equipo: una revisión sistemática y un metaanálisis de las intervenciones controladas. *PLONEONE*, 1-23. Obtenido de [https://storage.googleapis.com/plos-corpus-prod/10.1371/journal.pone.0169604/1/pone.0169604.pdf?X-Goog-Algorithm=GOOG4-RSA-SHA256&X-Goog-Credential=wombat-sa%40plos-prod.iam.gserviceaccount.com%2F20210617%2Fauto%2Fstorage%2Fgoog4\\_request&X-Goog-Date=20210](https://storage.googleapis.com/plos-corpus-prod/10.1371/journal.pone.0169604/1/pone.0169604.pdf?X-Goog-Algorithm=GOOG4-RSA-SHA256&X-Goog-Credential=wombat-sa%40plos-prod.iam.gserviceaccount.com%2F20210617%2Fauto%2Fstorage%2Fgoog4_request&X-Goog-Date=20210)



- Ezequiel, A. (2011). *Aprender a investigar*. Argentina: Editorial Brujas.
- Galtés, R. (19 de Diciembre de 2012). *La coordinación de los equipos de trabajo*. Obtenido de blog dels estudis de ciencies de la salut: <http://blocs.umanresa.cat/ciencies-de-la-salut/2012/12/19/la-coordinacion-de-los-equipos-de-trabajo/>
- Gestión. (14 de Diciembre de 2018). *¿Cuál es la diferencia entre actitud y aptitud?* Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/diferencia-actitud-aptitud-nnda-nnlt-252594-noticia/>
- Gestión. (26 de Mayo de 2021). *¿Cuál es la diferencia entre eficiencia y eficacia?* Obtenido de Diario gestión: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/eficiencia-eficacia-diferencias-eficaz-eficiente-significado-conceptos-nnda-nnlt-249921-noticia/>
- Gil, D. (2018). *Trabajo en equipo, una estrategia para la productividad empresarial*. Barrancabermeja, Santander: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6522/1/2018\\_estrategia\\_productividad\\_empresarial.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6522/1/2018_estrategia_productividad_empresarial.pdf)
- Giner, G. (30 de Noviembre de 2018). *¿Cómo conseguir un liderazgo efectivo?* Obtenido de Escuela de negocios y dirección: <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/como-conseguir-un-liderazgo-efectivo-tecnicas-de-comunicacion/>
- Gómez, E. (2006). *El liderazgo ético*. Barcelona: Gestión 2000.
- Gutierrez, F. (2017). *Liderazgo eficaz del directivo y la práctica institucional en la Institución Educativa Héroes de la Breña – El Agustino-2017*. Perú: Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/7433>
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.



Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-hill Interamericana editores S.A.

Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración*. México: Mc Graw Hill Educación.

Isotools. (18 de Agosto de 2020). *COVID-19: La importancia del liderazgo en situaciones de crisis*. Obtenido de Blog calidad y excelencia: <https://www.isotools.org/2020/08/18/covid-19-la-importancia-del-liderazgo-en-situaciones-de-crisis/>

Jiménez, J. (18 de Marzo de 2013). *Definición de los valores*. Obtenido de El libro El Valor de los Valores es una publicación de Cograf Comunicaciones: <https://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>

Kapur, R. (2020). Características del liderazgo eficaz. *Universidad de Dlihi*, 1-17. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/344348836\\_Characteristics\\_of\\_Effective\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/344348836_Characteristics_of_Effective_Leadership)

Keiser University. (1 de Enero de 2021). *Importancia del compromiso en el equipo de trabajo*. Obtenido de Business: <https://keiseruniversity.edu.ni/importancia-del-compromiso-en-el-equipo-de-trabajo/>

Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración: un enfoque internacional*. México: McGraw Hill Interamericana.

Kunzle, B., Kolbe, M., & Grote, G. (2010). Garantizar la seguridad del paciente a través de un comportamiento de liderazgo eficaz: una revisión de la literatura. *Ciencias de la seguridad*, 1-17. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925753509001143>

Lowder, T. (2007). Cinco dimensiones del liderazgo efectivo: A Metaanálisis de los atributos del liderazgo y Comportamientos. *Revista electrónica de la SSRN*, 1-29. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/228136421\\_Five\\_Dimensions\\_of\\_Effective\\_Leadership\\_A\\_Meta-Analysis\\_of\\_Leadership\\_Attributes\\_Behaviors](https://www.researchgate.net/publication/228136421_Five_Dimensions_of_Effective_Leadership_A_Meta-Analysis_of_Leadership_Attributes_Behaviors)



Luna, A. (2014). *Proceso administrativo*. México: Grupo Editorial Patria S.A.

Manrique, D., & Solis, X. (2019). *Impacto del liderazgo eficaz en el desempeño de los colaboradores del área de ensamble de una empresa de la industria minero metalúrgica, Arequipa 2018*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo. Obtenido de [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSP\\_3760a8ca6a6cdca2d59e0f847ad96a55](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSP_3760a8ca6a6cdca2d59e0f847ad96a55)

Martinez, J. (18 de Enero de 2016). *Compromiso*. Obtenido de De significados: <https://designificados.com/compromiso/>

Mendoza, J., & Rositas, J. (2013). Modelo de trabajo en equipo intelectual en grupos organizacionales: una revisión conceptual. *Innovaciones de negocios*, 275-294.

Muijs, D., Aubrey, C., Harris, A., & Briggs, M. (2004). Una revisión de la investigación sobre liderazgo en la primera infancia. *Diario de investigación de la primera infancia*, 157-169. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Alma-Harris/publication/247757591\\_How\\_Do\\_they\\_ManageA\\_Review\\_of\\_the\\_Research\\_on\\_Leadership\\_in\\_Early\\_Childhood/links/56a17f3508ae2afab882a85a/How-Do-the-y-ManageA-Review-of-the-Research-on-Leadership-in-Early-Childhood.p](https://www.researchgate.net/profile/Alma-Harris/publication/247757591_How_Do_they_ManageA_Review_of_the_Research_on_Leadership_in_Early_Childhood/links/56a17f3508ae2afab882a85a/How-Do-the-y-ManageA-Review-of-the-Research-on-Leadership-in-Early-Childhood.p)

Muteswa, R. (2016). Cualidades de un buen líder y beneficios de un buen liderazgo a una organización: un estudio conceptual. *European Journal of Business and Management*, 135-140. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/234627475.pdf> <https://core.ac.uk/download/pdf/234627475.pdf>

Navarro, J. (29 de Septiembre de 2015). *Definición de Cooperación*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/general/cooperacion.php>

Orellana, P. (11 de Mayo de 2020). *Liderazgo*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo.html>

Ospina, N. (2010). *Administración fundamentos*. Medellín: Ediciones de la U.



- Paris, C., Salas, M., & Cannon, J. (2000). Trabajo en equipo en sistemas de varias personas: revisión y análisis. *Migonomía*, 1052-1075.
- Peiró, R. (4 de Diciembre de 2020). *Motivación*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-2.html>
- Peiró, R. (8 de Abril de 2021). *Comunicación*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion.html>
- Petkovski, K., & Joshevska, F. (2014). Analisis de un modelo de trabajo en equipo de Hill. *Revista UTMS de economía*, 103-112. Obtenido de <https://www.utmsjoe.mk/files/Vol.%205%20No.%201/1-9-Petkovski-Joshevska.pdf>
- Porto, J., & Gardey, A. (25 de Enero de 2009). *Relaciones interpersonales*. Obtenido de Definicion.de: <https://definicion.de/relaciones-interpersonales/>
- Prabu, S. (20 de Abril de 2012). *¿Qué es el liderazgo?* Obtenido de Trainingzone: <https://www.trainingzone.co.uk/community/blogs/sudhakarprabu/importance-of-leadership-effectiveness>
- Prado, A. (2018). *La motivación laboral y su relación con el trabajo en equipo del personal policial de la comisaría del distrito de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac, 2018*. Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas. Obtenido de [https://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/445/Alfredo\\_Tesis\\_Bac\\_hiller\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/445/Alfredo_Tesis_Bac_hiller_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Prieto, R., León, A., & Palmar, L. (2010). Liderazgo efectivo: Base para la competitividad en las organizaciones del siglo XXI. *Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada*, 91-104. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/319653745\\_Liderazgo\\_efectivo\\_Base\\_para\\_la\\_competitividad\\_en\\_las\\_organizaciones\\_del\\_siglo\\_XXI](https://www.researchgate.net/publication/319653745_Liderazgo_efectivo_Base_para_la_competitividad_en_las_organizaciones_del_siglo_XXI)
- Ramos, T. (26 de Noviembre de 2018). *Liderazgo eficaz: por qué es importante y cómo se logra*. Obtenido de Runrun.it blog: <https://blog.runrun.it/en/effective-leadership/>



- Randol, K. (16 de Septiembre de 2011). *Liderazgo efectivo*. Obtenido de Academia de liderazgo presidencial: <http://www.personal.psu.edu/kmr5279/blogs/pla/2011/09/effective-leadership-definition-of.html>
- Real Academia Española. (13 de Mayo de 2020). *Confianza*. Obtenido de Diccionario electrónico de la Real Academia Española: <https://dle.rae.es/confianza>
- Real Academia Española. (14 de Agosto de 2020). *Habilidades*. Obtenido de Diccionario electrónico de la Real Academia Española: <https://dle.rae.es/habilidad>
- Real Academia Española. (12 de Agosto de 2020). *Sinergia*. Obtenido de Diccionario electrónico de la Real Academia Española: <https://dle.rae.es/sinergia>
- Real Academia Española. (1 de Enero de 2021). *Acctividad*. Obtenido de Diccionario electrónico de la Real Academia Española: <https://dle.rae.es/actividad>
- Ríos, R. (2017). *El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital "Alto de la Alianza", en el año 2015*. Tacna: Universidad Privada de Tacna. Obtenido de <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/317/1/R%C3%ADos-Rivera-Ronald-Juan.pdf>
- Riquelme, M. (8 de Septiembre de 2017). *¿Qué es la Delegación?* Obtenido de Web y empresas: <https://www.webyempresas.com/que-es-la-delegacion/>
- Rodríguez, I. (2008). El modelo de trabajo en equipo. *Revista Española de Drogodependencias*, 33(4), 241-255. Obtenido de [https://www.aesed.com/upload/files/vol-33/n-4/v33n4\\_1.pdf](https://www.aesed.com/upload/files/vol-33/n-4/v33n4_1.pdf)
- Rojas, V. (2018). *Relación entre trabajo en equipo y compromiso con las metas de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2017*. Tarapoto: Universidad César Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26057/Rojas\\_EV.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26057/Rojas_EV.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



- Ros, J. (22 de Octubre de 2020). *Trabajo en equipo en las empresas: mito o realidad*. Obtenido de Barcelona School of management: <https://patrimonia.bsm.upf.edu/trabajo-en-equipo-en-las-empresas-mito-o-realidad/>
- Salas, E., Goodwin, G., & Burke, S. (2009). *Efectividad de equipo en organizaciones complejas*. New York: Routledge / Taylor & Francis Group.
- Salazar, M., Icaza, M., & Alejo, O. (2018). Importancia de la ética en la investigación. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 305-311. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n1/2218-3620-rus-10-01-305.pdf>
- Santamaría, J. (2018). *Liderazgo desde la perspectiva de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa 2018*. Perú: Universidad César Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19378/Santamar%C3%ADa\\_OJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19378/Santamar%C3%ADa_OJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Schuetz, A. (2016). Liderazgo eficaz y su impacto sobre el éxito de una organización. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 73-90. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/314166742\\_Effective\\_Leadership\\_and\\_its\\_Impact\\_on\\_an\\_Organisation's\\_Success](https://www.researchgate.net/publication/314166742_Effective_Leadership_and_its_Impact_on_an_Organisation's_Success)
- Solomon, A., & Steyn, R. (2017). Estilo de liderazgo y efectividad del liderazgo: ¿La inteligencia cultural modera la relación? *Acta Commercii - Independent Research Journal in the Management Sciences*, 1-13. Obtenido de <http://www.sciebo.org.za/pdf/acom/v17n1/19.pdf>
- Toro, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar de Granada Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf;jsessionid=3DA1F0A99D3C8C616B9882D6E9585516?sequence=2>
- Ucha, F. (6 de Noviembre de 2008). *Definición de Estrategia*. Obtenido de Definicion ABC: <https://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>



Ucha, M. (20 de Marzo de 2011). *Definición de Comportamiento*. Obtenido de Definicion ABC: <https://www.definicionabc.com/social/comportamiento.php>

Vizcarra, A. (2017). *Liderazgo y trabajo en equipo en colaboradores de la empresa Tcontacto SAC*. Lima. 2016. Perú: Universidad César Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22040/Vizcarra\\_QAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22040/Vizcarra_QAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Westreicher, G. (20 de Septiembre de 2020). *Expectativa*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/expectativa.html>

Yirda, A. (11 de Octubre de 2011). *Proceso*. Obtenido de ConceptoDefinicion: <https://conceptodefinicion.de/proceso/>

## ANEXOS



**Anexo 01:** Matriz de consistencia

Trabajo en equipo y liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021						
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensión	Indicadores	Metodología
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el trabajo en equipo y el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021?</p> <p><b>Problema específico</b></p> <p>¿Cómo la complementariedad se relaciona con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021?</p> <p>¿De qué manera se relaciona la coordinación con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el compromiso y el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación entre el trabajo en equipo y el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Establecer la relación entre la complementariedad y el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.</p> <p>Conocer la relación entre la coordinación y el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.</p> <p>Encontrar la relación entre el compromiso y el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>El trabajo en equipo se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>La complementariedad se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.</p> <p>La coordinación se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.</p> <p>El compromiso se relaciona positivamente con el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.</p>	<p><b>Variable 01</b> Trabajo en equipo</p>	Complementariedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compartir conocimientos</li> <li>▪ Apoyo mutuo</li> <li>▪ Diversidad de perfiles o especialidades</li> </ul>	<p><b>Enfoque de investigación:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Tipo de investigación:</b> Básico</p> <p><b>Nivel de investigación:</b> Correlacional</p> <p><b>Método de investigación:</b> Método deductivo</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> No experimental-transversal</p> <p><b>Población:</b> Está conformado 65 trabajadores de la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac</p> <p><b>Técnica</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento</b> Cuestionario</p>
				Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo organizado</li> <li>▪ Trabajo unificado y efectivo</li> <li>▪ Capacidad para actuar conjuntamente</li> </ul>	
				Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso para trabajar en equipo</li> <li>▪ Identificación con los objetivos y metas</li> <li>▪ Responsabilidad compartida</li> </ul>	
			<p><b>Variable 02</b> Liderazgo eficaz</p>	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transmisión de información acerca de los resultados alcanzados</li> <li>▪ Facilidad para la toma de decisiones</li> <li>▪ Comunicación mediante el ejemplo personal</li> <li>▪ Retroalimentación</li> <li>▪ Comunicación inequívoca</li> </ul>	
				Confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creer en la capacidad del líder para dirigir</li> <li>▪ Confianza en el carácter e integridad</li> <li>▪ Cooperación</li> </ul>	
				Delegación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transferencia de tareas</li> <li>▪ La delegación genera confianza</li> <li>▪ Continuidad del trabajo</li> </ul>	

Nota. Elaboración propia

## Anexo 02: Cuestionario

N°	Trabajo en equipo y liderazgo eficaz en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Apurímac, 2021	Nunca	A veces	Siempre
		1	2	3
	<b>Variable 01: trabajo en equipo</b>			
	<b>Dimensión: complementariedad</b>			
1	Entre trabajadores de las diferentes áreas se comparte información y conocimientos para alcanzar los objetivos y metas			
2	Existe apoyo mutuo entre los trabajadores de la entidad			
3	En la entidad existen trabajadores con diversas especialidades			
	<b>Dimensión: coordinación</b>			
4	En la entidad se trabaja de manera organizada			
5	En la institución se labora de manera unificada y efectiva			
6	Todos en la entidad tenemos la capacidad de actuar conjuntamente en forma anticipada			
	<b>Dimensión: compromiso</b>			
7	Existe compromiso para trabajar en equipo			
8	Me identifico con los objetivos y metas de la entidad			
9	Todos comparten la responsabilidad de trabajar en equipo			
	<b>Variable 02: liderazgo eficaz</b>			
	<b>Dimensión: Comunicación</b>			
10	En la entidad se transmite información acerca de los resultados alcanzados			
11	La comunicación que existe dentro de la entidad facilita a la toma de decisiones de los jefes de cada área			
12	Los miembros que dirigen la organización comunican mediante el ejemplo personal			
13	En la entidad se da la retroalimentación de la visión y objetivos que se pretende alcanzar			
14	En la entidad se comunica la información de manera precisa sin errores			
	<b>Confianza</b>			
15	Se cree en la capacidad de los miembros que dirigen la institución			
16	Existe confianza en el carácter e integridad en los miembros que guían la institución			
17	La confianza en los miembros que guían la organización genera cooperación en el trabajo			
	<b>Delegación</b>			
18	Los jefes de áreas de la institución transfieren sus tareas a los trabajadores con el fin de evitar sobrecargas			
19	La delegación genera confianza y fortalece las relaciones			
20	Mediante la delegación se garantiza el cumplimiento de las tareas sin la presencia del jefe			

**Anexo 03: Validación de instrumento****FICHA DE VALIDACIÓN**

**Datos del Experto:** DR. Silvia Soledad Lopéz Ibañez.

**Título de la Investigación:** "TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO EFICAZ EN LA DIRECCION REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES -2021"

**Objetivo:** Determinar la relación entre en trabajo en equipo y el liderazgo eficaz en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Apurimac-2021.

**Unidad de análisis:** Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones

**Investigador:** Bach. Karen Evelyn Holguín Romaní.

**Instrumento:** Cuestionario.

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología				4	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia			3		
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				4	5
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				4	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					5
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					5
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				4	
09	Muestra una organización lógica	Organización					5
10	Calidad de instrucciones	Calidad				4	
<b>TOTAL</b>			-	-	3	20	20

**COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:**  $C = (a+b+c+d+e) / 50 = 3+20+20/50 = 0.86 = 86\%$

**NOTA:** El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 15 de julio de 2021

Sello y firma del experto

### FICHA DE VALIDACIÓN

**Datos del Experto:** DR. Wilson John Mollocondo Flores.

**Título de la Investigación:** "TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO EFICAZ EN LA DIRECCION REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES APURÍMAC, 2021

**Objetivo:** Determinar la relación entre el trabajo en equipo y el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.

**Unidad de análisis:** Los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac.

**Investigador:** Bach. Karen Evelyn Holguin Romani

**Instrumento:** Cuestionario de encuesta.

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología					X
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad					X
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
<b>TOTAL</b>			a	b	c	16	30

**COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:**  $C = (a+b+c+d+e) / 50 = 16+30/50 = 0.92 = 92\%$

**NOTA:** El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 19 de julio de 2021

  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE APURÍMAC  
 M. Sc. Wilson J. Mollocondo Flores  
 EXPERTO

Sello y firma del experto

### FICHA DE VALIDACIÓN

**Datos del Experto:** Mg Mauro Huayapa Huaynacho

**Título de la Investigación:** “TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO EFICAZ EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES APURÍMAC, 2021

**Objetivo:** Determinar la relación entre el trabajo en equipo y el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021.

**Unidad de análisis:** Los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac.

**Investigador:** Bach. Karen Evelyn Holguin Romani

**Instrumento:** Cuestionario de encuesta.

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad			X		
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
<b>TOTAL</b>			a	b	c	d	e

**COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:**  $C = (a+b+c+d+e) / 50 = 3+20+20/50 = 0.86 = 86\%$

**NOTA:** El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 17 de marzo de 2021

Sello y firma del experto

## Anexo 05: aplicación del cuestionario

Anexo 02: Cuestionario

Nº	Trabajo en equipo y liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021	Nunca	A veces	Siempre
		1	2	3
<b>Dimensión: complementariedad</b>				
1	Entre trabajadores de las diferentes áreas se comparte información y conocimientos para alcanzar los objetivos y metas			X
2	Existe apoyo mutuo entre los trabajadores de la entidad			X
3	En la entidad existen trabajadores con diversas especialidades		X	
<b>Dimensión: coordinación</b>				
4	En la entidad se trabaja de manera organizada			X
5	En la institución se labora de manera unificada y efectiva			X
6	Todos en la entidad tenemos la capacidad de actuar conjuntamente en forma anticipada		X	
<b>Dimensión: compromiso</b>				
7	Existe compromiso para trabajar en equipo			X
8	Me identifico con los objetivos y metas de la entidad			X
9	Todos comparten la responsabilidad de trabajar en equipo			X
<b>Variable 02: liderazgo eficaz</b>				
<b>Dimensión: Comunicación</b>				
10	En la entidad se transmite información acerca de los resultados alcanzados		X	
11	La comunicación que existe dentro de la entidad facilita a la toma de decisiones de los jefes de cada área			X
12	Los miembros que dirigen la organización comunican mediante el ejemplo personal		X	
13	En la entidad se da la retroalimentación de la visión y objetivos que se pretende alcanzar		X	
14	En la entidad se comunica la información de manera precisa sin errores			X
<b>Confianza</b>				
15	Se cree en la capacidad de los miembros que dirigen la institución			X
16	Existe confianza en el carácter e integridad en los miembros que guían la institución		X	
17	La confianza en los miembros que guían la organización genera cooperación en el trabajo			X
<b>Delegación</b>				
18	Los jefes de áreas de la institución transfieren sus tareas a los trabajadores con el fin de evitar sobrecargas		X	
19	La delegación genera confianza y fortalece las relaciones		X	
20	Mediante la delegación se garantiza el cumplimiento de las tareas sin la presencia del jefe		X	

## Anexo 02: Cuestionario

N°	Trabajo en equipo y liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021	Nunca	A veces	Siempre
		1	2	3
<b>Dimensión: complementariedad</b>				
1	Entre trabajadores de las diferentes áreas se comparte información y conocimientos para alcanzar los objetivos y metas		X	
2	Existe apoyo mutuo entre los trabajadores de la entidad		XX	
3	En la entidad existen trabajadores con diversas especialidades		XX	
<b>Dimensión: coordinación</b>				
4	En la entidad se trabaja de manera organizada			X
5	En la institución se labora de manera unificada y efectiva			XX
6	Todos en la entidad tenemos la capacidad de actuar conjuntamente en forma anticipada			X
<b>Dimensión: compromiso</b>				
7	Existe compromiso para trabajar en equipo			X
8	Me identifico con los objetivos y metas de la entidad			XX
9	Todos comparten la responsabilidad de trabajar en equipo			X
<b>Variable 02: liderazgo eficaz</b>				
<b>Dimensión: Comunicación</b>				
10	En la entidad se transmite información acerca de los resultados alcanzados		X	
11	La comunicación que existe dentro de la entidad facilita a la toma de decisiones de los jefes de cada área			X
12	Los miembros que dirigen la organización comunican mediante el ejemplo personal			X
13	En la entidad se da la retroalimentación de la visión y objetivos que se pretende alcanzar			X
14	En la entidad se comunica la información de manera precisa sin errores			X
<b>Confianza</b>				
15	Se cree en la capacidad de los miembros que dirigen la institución			X
16	Existe confianza en el carácter e integridad en los miembros que guían la institución			X
17	La confianza en los miembros que guían la organización genera cooperación en el trabajo			X
<b>Delegación</b>				
18	Los jefes de áreas de la institución transfieren sus tareas a los trabajadores con el fin de evitar sobrecargas		X	
19	La delegación genera confianza y fortalece las relaciones			X
20	Mediante la delegación se garantiza el cumplimiento de las tareas sin la presencia del jefe		X	

## Anexo 06: Confiabilidad alfa de cronbach

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	65	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	65	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.838	20



**Anexo 07:** Base datos de la variable trabajo en equipo

Nº	Entre trabajadores de las diferentes áreas se comparte información y conocimientos para alcanzar los objetivos y metas.	Existe apoyo mutuo entre los trabajadores de la entidad.	En la entidad existe trabajadores con diversas especialidades.	En la entidad se trabaja de manera organizada	En la institución se labora de manera unificada y efectiva	Todos en la entidad tenemos la capacidad de actuar conjuntamente en forma anticipada	Existe compromiso para trabajar en equipo.	Me identifico con los objetivos y metas de la entidad	Todos comparten la responsabilidad de trabajar en equipo
1	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
2	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00
3	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
4	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
5	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
6	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00
7	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
8	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00
9	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
10	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00
11	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00
12	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00
13	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
14	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00
15	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00
16	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00
17	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00
18	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00
19	1,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00
20	1,00	1,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00
21	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00
22	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	1,00	3,00
23	3,00	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00
24	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00
25	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00
26	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
27	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00
28	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00
29	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00
30	2,00	1,00	3,00	2,00	1,00	2,00	1,00	3,00	2,00
31	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
32	2,00	3,00	1,00	2,00	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00
33	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
34	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00

35	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00
36	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00
37	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
38	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	2,00	2,00
39	2,00	3,00	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	3,00
40	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00
41	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00
42	2,00	3,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
43	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00
44	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00
45	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00
46	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00
47	1,00	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00
48	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00
49	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00
50	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00
51	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00
52	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
53	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
54	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00
55	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00
56	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00
57	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00
58	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00
59	2,00	1,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
60	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00	1,00
61	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00
62	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00
63	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00
64	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
65	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00



32	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00
33	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00
34	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00
35	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
36	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
37	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	1,00
38	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00
39	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
40	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00
41	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
42	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00
43	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
44	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
45	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00	3,00	3,00
46	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00
47	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00
48	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00
49	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
50	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
51	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00
52	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
53	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00
54	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00
55	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
56	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00
57	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00
58	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00
59	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
60	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
61	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00
62	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00
63	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00
64	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
65	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00

**Anexo 09:** Tabla obtenidas desde el procesamiento de datos

**Entre trabajadores de las diferentes áreas se comparte información y conocimientos para alcanzar los objetivos y metas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	11	16.9	16.9	16.9
	A veces	44	67.7	67.7	84.6
	Siempre	10	15.4	15.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos desde el procesamiento de datos

**Existe apoyo mutuo entre los trabajadores de la entidad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	13.8	13.8	13.8
	A veces	40	61.5	61.5	75.4
	Siempre	16	24.6	24.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos desde el procesamiento de datos

**En la entidad existe trabajadores con diversas especialidades.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	9.2	9.2	9.2
	A veces	26	40.0	40.0	49.2
	Siempre	33	50.8	50.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos desde el procesamiento de datos

**En la entidad se trabaja de manera organizada**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	9.2	9.2	9.2
	A veces	45	69.2	69.2	78.5
	Siempre	14	21.5	21.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos desde el procesamiento de datos

**En la institución se labora de manera unificada y efectiva**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	11	16.9	16.9	16.9
	A veces	38	58.5	58.5	75.4
	Siempre	16	24.6	24.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos desde el procesamiento de datos



**Todos en la entidad tenemos la capacidad de actuar conjuntamente en forma anticipada**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	13.8	13.8	13.8
	A veces	38	58.5	58.5	72.3
	Siempre	18	27.7	27.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos desde el procesamiento de datos

**Existe compromiso para trabajar en equipo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	10.8	10.8	10.8
	A veces	33	50.8	50.8	61.5
	Siempre	25	38.5	38.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos desde el procesamiento de datos

**Me identifico con los objetivos y metas de la entidad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	10.8	10.8	10.8
	A veces	28	43.1	43.1	53.8
	Siempre	30	46.2	46.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos desde el procesamiento de datos

**Todos comparten la responsabilidad de trabajar en equipo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	12.3	12.3	12.3
	A veces	34	52.3	52.3	64.6
	Siempre	23	35.4	35.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos desde el procesamiento de datos

**En la entidad se transmite información acerca de los resultados alcanzados.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	18.5	18.5	18.5
	A veces	43	66.2	66.2	84.6
	Siempre	10	15.4	15.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos desde el procesamiento de datos

**La comunicación que existe dentro de la entidad facilita la toma de decisiones de los jefes de cada área.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	15.4	15.4	15.4
	A veces	39	60.0	60.0	75.4
	Siempre	16	24.6	24.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos desde el procesamiento de datos

**Los miembros que dirigen la organización comunican mediante el ejemplo personal.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	21	32.3	32.3	32.3
	A veces	34	52.3	52.3	84.6
	Siempre	10	15.4	15.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos desde el procesamiento de datos

**En la entidad se da la retroalimentación de la visión y objetivos que se pretende alcanzar.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	22	33.8	33.8	33.8
	A veces	34	52.3	52.3	86.2
	Siempre	9	13.8	13.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos desde el procesamiento de datos

**En la entidad se comunica la información de manera precisa sin errores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	16	24.6	24.6	24.6
	A veces	42	64.6	64.6	89.2
	Siempre	7	10.8	10.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos desde el procesamiento de datos

**Se cree en la capacidad de los miembros que dirigen la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	18.5	18.5	18.5
	A veces	37	56.9	56.9	75.4
	Siempre	16	24.6	24.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos desde el procesamiento de datos

**Existe confianza en el carácter e integridad en los miembros que guían la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	18.5	18.5	18.5
	A veces	35	53.8	53.8	72.3
	Siempre	18	27.7	27.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos desde el procesamiento de datos

**La confianza en los miembros que guían la organización genera cooperación en la trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	13.8	13.8	13.8
	A veces	42	64.6	64.6	78.5
	Siempre	14	21.5	21.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos desde el procesamiento de datos

**Los jefes de áreas de la institución transfieren sus tareas a los trabajadores con el fin de evitar sobrecargas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	23.1	23.1	23.1
	A veces	31	47.7	47.7	70.8
	Siempre	19	29.2	29.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos desde el procesamiento de datos

**La delegación genera confianza y fortalece las relaciones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	7.7	7.7	7.7
	A veces	35	53.8	53.8	61.5
	Siempre	25	38.5	38.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos desde el procesamiento de datos

**Mediante la delegación se garantiza el cumplimiento de las tareas sin la presencia del jefe**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	6.2	6.2	6.2
	A veces	38	58.5	58.5	64.6
	Siempre	23	35.4	35.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos desde el procesamiento de datos