



**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

LIDERAZGO ESTRATEGICO Y SU IMPACTO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS  
DOCENTES DE LA FACULTAD DE INGENIERIA QUIMICA DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL DEL CALLAO

**Línea de investigación:**

**Gestión Empresarial e Inclusión Social**

Tesis para optar el grado académico de Doctora en Administración

**Autora:**

Aldana Trejo, Florcita Hermoja

**Asesor:**

Antón de los Santos, Marco Antonio

(ORCID: ORCID- 0000-0002-0910-7301)

**Jurado:**

Pajuelo Camones, Carlos Heráclides

Jaime Barreto, Tito Heber

Holgado Quispe, Ana María

**Lima - Perú**

**2023**



## Reporte de Análisis de Similitud

Archivo:

[1A\\_ALDANA\\_TREJO\\_FLORCITA\\_HERMOJA\\_DOCTORADO\\_2023.doc](#)

Fecha del Análisis:

10/04/2023

Analizado por:

Astete Llerena, Johnny Tomas

Correo del analista:

[jastete@unfv.edu.pe](mailto:jastete@unfv.edu.pe)

Porcentaje:

12 %

Título:

LIDERAZGO ESTRATEGICO Y SU IMPACTO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE INGENIERIA QUIMICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

Enlace:

<https://secure.arkund.com/view/156467926-639018-528424#/>



DRA. MIRIAM LILIANA FLORES CORONADO  
JEFA DE GRADOS Y GESTIÓN DEL EGRESADO



**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**“LIDERAZGO ESTRATEGICO Y SU IMPACTO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN  
LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE INGENIERIA QUIMICA DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO”**

**Línea de Investigación:**

Gestión Empresarial e Inclusión Social

**Tesis para optar el Grado Académico de:**

DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN

**Autora**

Aldana Trejo, Florcita Hermoja

**Asesor**

Antón de los Santos, Marco Antonio

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0910-7301>

**Jurado**

Pajuelo Camones, Carlos Heráclides

Jaime Barreto, Tito Heber

Holgado Quispe, Ana María

**Lima- Perú**

**2023**

**ÍNDICE**

DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	ix
Resumen	x
Abstrac	xi
I. Introducción	1
1.1. Planteamiento del Problema.	2
1.2. Descripción del problema.	4
1.3. Formulación del problema.	5
Problema general.	5
Problemas Específicos.	5
1.4. Antecedentes.	6
1.5. Justificación de la investigación.	15
1.6. Limitaciones de la investigación.	16
1.7. Objetivos	16
Objetivo general.	16
Objetivos específicos.	16
1.8. Hipótesis.	17
II. Marco teórico	19
2.1. Marco conceptual.	19
2.1.1. Liderazgo estratégico.	19
2.1.2. Trabajo en equipo.	40
III. Método	58

3.1. Tipo de investigación.	58
3.2. Población y muestra.	59
3.3. Operacionalización de variables.	60
3.4. Instrumentos.	61
3.4.1. Cuestionario de Liderazgo Estratégico	61
3.4.2. Cuestionario de trabajo en equipo	62
3.5. Procedimientos.	64
3.6. Análisis de datos.	64
3.7. Consideraciones éticas.	64
IV. Resultados	66
4.1. Análisis descriptivo	66
4.2. Resultados inferenciales	71
V. Discusión de resultados	80
VI. Conclusiones	83
VII. Recomendaciones	85
VIII. Referencias	87
IX. Anexos	95
Anexo A: Matriz de consistência	95
Anexo B: Instrumentos de recolección de datos	97
Anexo C: Prueba Piloto para la confiabilidad de los instrumentos	105
Anexo D: Matriz de datos de las variables y baremos	106

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Modelo Integral de Liderazgo	21
<b>Tabla 2:</b> Muestra censal de docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao	59
<b>Tabla 3:</b> KMO y prueba de Bartlett	62
<b>Tabla 4:</b> Fiabilidad	62
<b>Tabla 5:</b> KMO y prueba de Bartlett	63
<b>Tabla 6:</b> Fiabilidad	64
<b>Tabla 7:</b> Resultados de la variable liderazgo estratégico de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao	66
<b>Tabla 8:</b> Resultado de la relación entre liderazgo estratégico y su impacto del trabajo en equipo de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao	67
<b>Tabla 9:</b> Resultado de la relación de la dimensión comportamientos involucrados en el desafío del sistema y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao	67
<b>Tabla 10:</b> Resultado de la relación entre la dimensión comportamientos referidos a inspirar una visión compartida y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao	68
<b>Tabla 11:</b> Resultado de la relación entre la dimensión comportamientos orientados a permitir que otros actúen y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao	69
<b>Tabla 12:</b> Resultado de la relación entre la dimensión comportamientos relacionados a moldear la forma del líder y su impacto en el trabajo en equipo en los	69

docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao	
<b>Tabla 13:</b> Resultado de la relación entre la dimensión comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao	70
<b>Tabla 14:</b> Resultados de la variable trabajo en equipo de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao	70
<b>Tabla 15:</b> Prueba de normalidad	72
<b>Tabla 16:</b> Resultado de la correlación entre el liderazgo estratégico y trabajo en equipo	73
<b>Tabla 17:</b> Resultado de la correlación entre la dimensión comportamientos involucrados en el desafío del sistema y su impacto en el trabajo en equipo	73
<b>Tabla 18:</b> Resultado de la correlación entre la dimensión comportamientos referidos a inspirar una visión compartida y su impacto en el trabajo en equipo	74
<b>Tabla 19:</b> Resultado de la correlación entre la dimensión comportamientos orientados a permitir que otros actúen y su impacto en el trabajo en equipo	75
<b>Tabla 20:</b> Resultado de la correlación entre la dimensión comportamientos relacionados a moldear la forma del líder y su impacto en el trabajo en equipo	76
<b>Tabla 21:</b> Resultado de la correlación entre la dimensión comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas y su impacto en el trabajo en equipo	77
<b>Tabla 22:</b> Resultado de la prueba Pseudo R cuadrado de las pruebas de hipótesis para evaluar el impacto	77
<b>Tabla 23:</b> Resultado de la Información de ajustes de los modelos	79

**INDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1:</b> Diseño descriptivo correlacional	58
<b>Figura 2:</b> Frecuencia de la variable liderazgo estratégico	66
<b>Figura 3:</b> Frecuencia de la variable trabajo en equipo	71

**DEDICATORIA**

La presente tesis está dedicada a mi madre Julia por sus consejos y apoyo constante, a mi esposo Nestor por su amor, confianza y por impulsarme a salir adelante, a mis hijas Anggie y Brigitte por ser mi fuente de motivación e inspiración de mi superación personal y permitirme ser un ejemplo para ellas.

**AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme salud, bendecirme, guiar mis pasos día a día y por permitirme concluir el doctorado, gracias a la Universidad Nacional Federico Villarreal por permitirme culminar el doctorado en administración, gracias a los maestros que contribuyeron a mi formación doctoral y gracias a mi familia que siempre estuvo motivándome a seguir adelante.

## RESUMEN

**Objetivo:** el propósito de la investigación se centra en, Establecer la relación entre el liderazgo estratégico y su impacto del trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao. **Método:** se hizo uso de un diseño no experimental, descriptivo-correlacional y de tipo básico, dado que, la finalidad es crear nuevos conocimientos, busca conocer, describir, explicar y establecer las relaciones de las variables estudiadas. El método científico al que se recurrió fue el hipotético deductivo. La población está integrada por 55 docentes, considerándose el 100% como muestra censal, para los cuales, se aplicó el instrumento de evaluación del cuestionario de encuesta a través de un muestreo no probabilístico. **Resultados:** se hallaron según el coeficiente de Spearman, donde las variables revelan una correlación positiva muy alta y significativa al obtener un  $RHO = 0.996^{**}$  con una significancia del p-valor = 0.001 (inferior al valor de alfa = 0.05). En consecuencia, se rechaza  $H_0$  y se acepta la hipótesis del investigador, la cual señala que existe relación significativa entre el liderazgo estratégico y su impacto del trabajo en equipo de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao. **Conclusiones:** se concluye, que mediante la prueba de Spearman y Regresión ordinal se puede afirmar que existe evidencia suficiente para determinar que el liderazgo estratégico impacta en el trabajo en equipo (prueba Pseudo R cuadrado de las pruebas de hipótesis = 35,2% de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao).

*Palabras clave:* liderazgo, estrategia, trabajo en equipo, docente, universidad.

## ABSTRACT

**Objective:** The purpose of the research is focused on, Establishing the relationship between strategic leadership and its impact of teamwork on teachers of the Faculty of Chemical Engineering of the National University of Callao. **Method:** a non-experimental, descriptive-correlational, and basic type design was used, since the purpose is to create new knowledge, it seeks to know, describe, explain and establish the relationships of the variables studied. The scientific method used was the hypothetical deductive one. The population is made up of 55 teachers, considering 100% as a census sample, for which the evaluation instrument of the survey questionnaire was applied through a non-probabilistic sampling. **Results:** they were found according to Spearman's coefficient, where the variables reveal a very high and significant positive correlation when obtaining a  $RHO = 0.996^{**}$  with a significance of the p-value = 0.001 (lower than the value of alpha = 0.05). Consequently,  $H_0$  is rejected, and the researcher's hypothesis is accepted, which indicates that there is a significant relationship between strategic leadership and its impact of teamwork of the professors of the Faculty of Chemical Engineering of the National University of Callao. **Conclusions:** it is concluded that through the Spearman test and ordinal regression it can be affirmed that there is sufficient evidence to determine that strategic leadership impacts teamwork (Pseudo R squared test of the hypothesis tests = 35.2% of the results). professors of the Faculty of Chemical Engineering of the National University of Callao).

*Keywords:* leadership, strategy, teamwork, teacher, university.

## I. INTRODUCCIÓN

Las universidades hoy en día son consideradas organizaciones educativas superiores, conllevando esto a que deben tener otra mirada por los agentes externos e internos, es decir que se debe de cambiar no solamente la mirada, si no por el contrario debe existir un cambio en cuanto a su proceso de gestión, esto permitirá que la universidad contemporánea se sienta en la capacidad de auto sostenimiento y de generar un cambio de 360°. La Universidad Nacional del Callao hoy en día está logrando un mejor proceso de gestión a pesar de ello no es suficiente.

La presente investigación busca aportar a la Universidad, realizando un estudio para la Escuela Profesional de Ingeniería Química, haciendo uso de variables como son: Liderazgo Estratégico y el Trabajo en Equipo, es necesario señalar que dichas variables en la actualidad son fundamentales para un importante progreso de una organización y en la investigación en curso estamos frente a una organización educativa superior. El conocimiento científico ha demostrado que el uso de estrategias, metodologías, principios etc. permite que una organización cuales quiera sea logra desarrollarse en sus diferentes niveles, porque empodera a los integrantes de la institución (docentes) y como consecuencia hay un crecimiento y desarrollo de la organización como tal.

Ugarte (2012) refiere que el debate sobre la institución de enseñanza superior sigue en curso, el estado actual de las cosas es preocupante debido a varios elementos internos y externos que repercuten en su administración y su posible avance en una sociedad dinámica, en la que la universidad debe dar un paso al frente para abordar y llevar a cabo la función que se le ha asignado en la sociedad.

Se necesita resaltar a la gestión eficaz, la cual tiene una gran importancia en las universidades de hoy. Nuestro objetivo a través de esta investigación es contribuir a mejorar las prácticas de gestión en la Universidad.

En ese sentido, se ha planteado como objetivo de la investigación, establecer la relación entre el liderazgo estratégico y su impacto del trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

### **1.1. Planteamiento del Problema**

Hoy en día a nivel mundial, las organizaciones públicas, privadas u organizaciones de cualquier tipo o tamaño, se encuentran incorporando a sus procesos de gestión una serie de estrategias y metodologías que permitan a la institución más ágil y rápida sus procesos generando de esa forma eficacia y eficiencia.

Braidot (2008) se refiere: “.... El jefe como miembro integrante del equipo de trabajo, el vendedor, el cliente, el proveedor, por citar un par de ejemplos, no es simplemente una dificultad. Es, además, una "asignatura" que debería figurar en la agenda todos esto implica a las altas autoridades, pero también aquellos que fueron parte de las primeras fases de sus emprendimientos, son auténticos pioneros.”.

Los cambios de hoy en día son vertiginosos y en muchos de los casos son abruptos generando que las organizaciones se adapten a las nuevas tendencias generando un cambio de paradigma de 360° en la organización, es allí donde los líderes encabezados por los gerentes y subgerentes de áreas etc. tienen que ser conocedores y estar capacitados en paradigmas referidos a las nuevas tendencias de liderazgo, trabajo en equipo, gestión etc. Es allí la importancia de tener un conocimiento claro y a su vez estar empoderado sobre el “Liderazgo estratégico, trabajo en equipo, gestión estratégica etc.”, tener conocimiento de estos conceptos van a permitir a las organizaciones reformular y reacomodarse a las nuevas tendencias que exige este mundo global y lo más importante permitirá adaptarse y de esa forma permanecer en el mercado de forma sostenida. En todas las organizaciones empresariales en proceso de globalización se debe transformar un modelo de sistema abierto

la cual tendrá que establecer relaciones de contacto con el entorno global y local, convirtiéndose entonces en organizaciones dinámicas que reciben energía del entorno, la cual es procesada internamente para luego devolver al entorno. Es por eso que las empresas modernas hoy en día sus enfoques son globales, estratégicos y con una sinergia permanente ajustada a la realidad.

Druker (2002) refiere que: “Los cambios vertiginosos en todos los niveles tecnológicos y el comercio electrónico se encuentra produciendo un nuevo auge, transformando aceleradamente las diferentes estructuras que se da dentro de un país, las repercusiones psicológicas permiten promover el rápido cultivo de capacidades novedosas, en las que domina la aparición de la destreza y la imaginación”. Como consecuencia lo señalado hasta hoy en día tiene vigencia.

Deloitte (2013) es un informe donde se señala que: en estos tiempos modernos se observa que las empresas de América Latina están contribuyendo significativamente a la economía mundial. Un estudio revela que estas empresas están avanzando en su expansión global, pasando de ser entidades regionales a internacionales. Esto presenta nuevas perspectivas sobre sus estrategias de expansión. Estas empresas se enfrentan a retos al aventurarse más allá de sus fronteras nacionales, pero existen habilidades o fortalezas específicas que les permiten tener éxito en el mercado. Cabe destacar que el 70% de las 500 empresas de América Latina son locales y operan a escala mundial o internacional, lo que desmiente la idea errónea de que las multinacionales extranjeras tienen el monopolio en la región.

Para lograr la implementación exitosa del liderazgo estratégico y el trabajo en equipo, es crucial que las organizaciones académicas u organizaciones peruanas aseguren que su personal experimente un desarrollo personal óptimo, con un enfoque en los valores morales

como base fundamental. Esto es especialmente importante en los distintos niveles jerárquicos, ya que permite a los individuos mejorar continuamente sus capacidades en la gestión y formación de equipos de trabajo bajo su supervisión, y responder eficazmente a las diversas y desafiantes demandas del procedimiento de progreso estratégico de la institución. (Alvarado, 2016)

“Para ser líderes eficaces, los individuos deben poseer conductas y mentalidades distintas. Para alcanzar el éxito como líder, es crucial centrarse en el crecimiento personal (liderazgo estratégico) y fomentar el crecimiento de los demás (trabajo en equipo)”. Por lo tanto, es imperativo examinar las variables relacionadas con las reacciones competentes a las políticas y estrategias siempre cambiantes de diversas instituciones universitarias en el mercado educativo nacional, internacional y mundial, (Welch y Winning, 2005, p.122).

## **1.2. Descripción del problema**

Hoy en día las universidades son consideradas organizaciones que deben optimizar sus procesos y generar resultados que permita auto sostenerse en diferentes áreas, esto implica que las universidades y en especial las universidades públicas desarrollen una serie de mecanismos que les permita llegar a un buen final.

Los resultados que se den, estará sujeto a la forma de como los docentes se encuentren preparados en determinadas habilidades duras y blandas, pero principalmente blandas, como por ejemplo liderazgo y trabajo en equipo, puesto que son ellos los que van a asumir cargos de alto nivel (Rector, Vicerrectores, directores, etc.).

Es de conocimiento general que los docentes pueden ser muy buenos técnicos como profesionales, pero la pregunta sería es: ¿serán necesariamente buenas autoridades en las

funciones y cargos que desempeñen?, hoy en día se convierte en una problemática de gestión universitaria.

“El liderazgo estratégico y trabajo en equipo, busca mejorar las habilidades dentro del ámbito de la educación superior que cada día se va brindando con valores agregado (Alvarado, 2016).

Alvarado (2016) Señala que las autoridades de alto nivel deben estar entrenados, capacitados en el ámbito académico y personal, para poder de esa manera dar respuestas acertadas que impacten en su quehacer diario.

Como consecuencia, se torna necesario investigar las diferentes conductas de los docentes en su entorno laboral y con mayor urgencia el liderazgo estratégico y trabajo en equipo.

### **1.3. Formulación del problema**

Problema general.

**PG:** ¿Qué relación existe entre el liderazgo estratégico y su impacto del trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao?

Problemas Específicos.

**PE1:** ¿Qué relación existe entre la dimensión comportamientos involucrados en el desafío del sistema y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao?

**PE2:** ¿Qué relación existe entre la dimensión comportamientos referidos a inspirar una visión compartida y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao?

**PE3:** ¿Qué relación existe entre la dimensión comportamientos orientados a permitir que otros actúen y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao?

**PE4:** ¿Qué relación existe entre la dimensión comportamientos relacionados a moldear la forma del líder y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao?

**PE5:** ¿Qué relación existe entre la dimensión comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao?

#### **1.4. Antecedentes**

Salcedo (2020) en su estudio titulado "El trabajo en equipo y satisfacción laboral en universidades privadas de Huacho-Perú: propuesta actual" para la obtención del grado de Doctora en Administración por la Universidad Nacional Federico Villareal, tuvo como objetivo determinar el impacto de la colaboración acerca del contenido laboral de los docentes de las universidades privadas de Huacho-Perú. El estudio se realizó a nivel descriptivo-explicativo con un plan no experimental. La muestra estuvo constituida por 150 docentes de la mencionada institución, adquirida a través de un muestreo intencional no probabilístico, siendo los cuestionarios y encuestas contruidos por la autora los instrumentos aplicados. Los resultados indicaron que el 90% de los encuestados reconocen que la colaboración es el proceso de trabajar juntos hacia un objetivo compartido. En consecuencia, se puede inferir que el trabajo en equipo contribuye en el contenido laboral de los docentes de las universidades privadas de Huacho-Perú.

Osorio (2019) en su investigación titulada: "Uso de las redes sociales científicas y el trabajo en equipo en los docentes universitarios del distrito de Santa Ana - La Convención

Cusco, 2019”, realizado como parte de sus estudios de doctorado en Educación en la Universidad César Vallejo, el autor se propuso establecer una relación entre las redes socio científicas y el trabajo colaborativo entre los docentes universitarios del distrito de Santa Ana provincia de La Convención. El estudio se estableció como una investigación descriptiva correlacional de corte transversal, con una población de 115 instructores estudiantes del distrito de Santa Ana, provincia de La Convención. El estudio empleó instrumentos específicos para ambas variables. Los hallazgos del estudio demuestran que hay una correlación lineal estadísticamente significativa entre las variables. Por lo tanto, se puede concluir que las redes sociales están asociadas al trabajo colaborativo entre docentes.

Tello (2019) en su investigación titulada: “Percepción de los estilos de liderazgo y desempeño docente en una universidad de Lima, 2019”, para obtener el grado académico de Doctora en Administración en la institución Universitaria César Vallejo, tuvo como objetivo analizar la percepción de los estilos de liderazgo y desempeño docente en una universidad de Lima. La investigación tuvo el enfoque cualitativo, donde la muestra consistió en 10 profesores a quienes se les aplicó un instrumento abierto. Dentro de los principales resultados se evidencia que el liderazgo asumido por las autoridades. Por otro lado, en el desempeño de los profesores, se observa que existe poco acompañamiento a los alumnos por parte de las autoridades. Se concluye que la interpretación de los liderazgos es alternante, debido a que existe mínima motivación por parte de los profesores y también el cumplimiento de sus responsabilidades y formación en valores éticos.

Quezada (2018) en su investigación titulada: “El liderazgo estratégico del director y el éxito institucional del programa de tecnología educativa de la Universidad Nacional de Trujillo – 2016” para obtener el nivel académico de Doctora en Educación de la Universidad Privada Antenor Orrego, se propuso como objetivo es establecer la relación entre el liderazgo

estratégico de la autoridad y el logro institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT. La investigación empleó metodología cuantitativa básica con diseño correlacional y explicativo. La muestra fue conformada por 6 profesores de la institución, seleccionados mediante muestreo intencional no probabilístico, a quienes se les administraron encuestas y cuestionarios para recabar datos. Las conclusiones indican que el éxito de una organización está en función al que lidera. Además, el director debe estar capacitado para poder proponer estrategias que beneficien a toda la comunidad institucional. Por lo tanto, se puede inferir que el liderazgo estratégico de la autoridad máxima impacta notablemente en el logro de sus objetivos planteados, como parte de la universidad Nacional de Trujillo

Carreño (2018) en su investigación titulada: “Estilos de liderazgo e identidad del docente universitario vinculados a la Ingeniería Química y Metalúrgica Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión” para obtener el nivel académico de Doctor en Ciencias de la educación en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, el investigador se propuso establecer una correlación entre las distintas formas de liderazgo adoptadas por los docentes universitarios y su identidad percibida por los estudiantes. El estudio empleó un enfoque relacional, utilizando el método deductivo, y adoptando el diseño no experimental. La muestra estuvo compuesta por 214 alumnos de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica. Se utilizaron cuestionario de Estilos de Liderazgo y la encuesta de Identidad Docente. Los resultados de la investigación indican que los estudiantes son una fuente fiable y válida para evaluar las experiencias y los modelos de los docentes. Se encontró que el estilo de liderazgo transaccional tiene una correlación fuerte y moderada con la identidad del profesor, mientras que el estilo de liderazgo Laissez Faire mostró una correlación positiva débil. El estudio concluye que existe una interrelación significativa de los estilos de liderazgo y la identidad del profesor, lo que refuerza aún más el hecho de que el liderazgo del profesor

influye en los diversos procesos que conducen, motivan y animan a los estudiantes durante su desarrollo profesional.

Ramírez (2019) en su investigación titulada “Influencia de estilos de gestión y liderazgo gerencial en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas.” para su investigación doctoral en Ciencias Sociales, Gestión Pública y Desarrollo Territorial en la Universidad Nacional del Altiplano, el autor analizó el impacto de los estilos de dirección y liderazgo en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas. El estudio empleó un método cuantitativo hipotético-deductivo, encuestando y entrevistando a 69 miembros de la institución. Los resultados indican que el estilo de gestión vigente es percibido como autoritario y políticamente dirigido, siendo la formación y la experiencia las cualidades más importantes para los directivos. En última instancia, la investigación concluye que se da una correlación alta entre la orientación directiva y la motivación laboral entre los profesores de la UNAJMA.

Miranda (2018) tesis titulada “Trabajo en Equipo y Comunicación Organizacional interna en el compromiso organizacional de los docentes de la Universidad Enrique Guzmán y Valle, Lima 2018” fue presentada a la Universidad César Vallejo para el nivel académico de Doctor en Administración. El trabajo dio a conocer si los esfuerzos cooperativos y la comunicación corporativa tiene influencia de la lealtad en la organización de los profesores de la UNE. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño causal y usó el procedimiento hipotético deductivo. La investigación tuvo una población de 409 profesores, pero la muestra final fue de 216 profesores. Los instrumentos de investigación utilizados fueron encuestas y cuestionarios. Los resultados mostraron que el 15,6% de los datos se ajusta al modelo explicado en un 22,4%. Por lo tanto, se puede inferir que entre el 72,1% y el

77,6% de la lealtad organizativa está influida por variables que no se estudiaron. El estudio concluye que el trabajo colaborativo y la comunicación eficaz dentro de la organización influyen significativamente en el nivel de lealtad en la organización de los profesores de la UNE.

Chung (2017) en su investigación titulada “Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo”, para obtener el nivel académico de Doctor en Educación, en la Universidad Peruana Unión, se planteó como objetivo determinar si la cultura organizacional modera la relación entre el liderazgo y las prácticas de gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. La tesis es cuantitativa, no experimental, de tipo correlacional, deductivo y analítico. La muestra consistió en 50 profesores y 100 personal administrativo. Los cuestionarios fueron Organisational Culture Survey (DOCS), y el Multifactor Leadership Questionnaire para la medición del Liderazgo y el Knowledge Management Processes. Respecto a los resultados, los comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional generan impactos significativos sobre las prácticas de gestión del conocimiento. Se concluye que la cultura organizacional no modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento; sin embargo, sí modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento.

Alvarado (2016) en su tesis doctoral titulada "Liderazgo Estratégico y su relación con el Trabajo en Equipo en las Facultades de la Universidad Nacional del Callao" de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima-Perú, el investigador tiene como objetivo investigar la correlación entre el Liderazgo Estratégico y el Trabajo en Equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao. El estudio empleó un diseño descriptivo

transaccional correlacional e incluyó una población de 225 profesores que completaron cuestionarios sobre Liderazgo Estratégico y Trabajo en Equipo. Los resultados revelan una correlación positiva entre el Liderazgo Estratégico y el Trabajo en Equipo en los profesores de la Universidad Nacional del Callao. El estudio concluye que hay asociación entre el Liderazgo Estratégico y el Trabajo en Equipo entre los profesores de la Universidad Nacional del Callao, y las hipótesis demuestran una conexión significativa entre Liderazgo Estratégico y Trabajo en Equipo. En general, el estudio sugiere una clara correlación entre el Liderazgo Estratégico y el Trabajo en Equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao.

Sánchez et al. (2021) en su investigación titulada: “Prácticas de gestión del conocimiento y trabajo en equipo en instituciones de educación superior: escalas de medición” en Colombia, tuvo como objetivo crear y evaluar dos escalas de medición que evalúan el trabajo en equipo y las prácticas de gestión del conocimiento. El estudio se realizó como un trabajo técnico, con una muestra no probabilística de 334 grupos de investigación de organizaciones de educación superior de Colombia. Las escalas de medición contenían 12 ítems para las prácticas de gestión del conocimiento y 18 ítems para el trabajo en equipo. Los resultados de la investigación indican que las prácticas de gestión del conocimiento se ajustan bien a una estructura bifactorial, mientras que el trabajo en equipo se ajusta bien a una estructura trifactorial. El estudio también aportó pruebas de validez mediante el análisis de contenido y la entre variables, y las puntuaciones obtenidas mostraron niveles óptimos de fiabilidad. En conclusión, las escalas de medida desarrolladas en este estudio tienen propiedades psicométricas adecuadas y pueden utilizarse eficazmente en instituciones de enseñanza superior.

San Juan y Bueno (2019) en su artículo titulado “El liderazgo en las universidades como elemento de cambio en la sociedad” era determinar los principales estilos de liderazgo

empleados por los directivos en la labor universitaria. La metodología de investigación aplicada fue un enfoque integrador que se basó en la triangulación metodológica, un estudio descriptivo y comparativo que empleó un diseño transversal. Los cuestionarios de investigación utilizados fueron la "cuestionario de Opinión de los Gestores que Ocupan Cargos Directivos en los Equipos de Gobierno de la Universidad" y el "cuestionario de Opinión de las Mujeres que Ocupan Cargos Directivos en la Universidad". La muestra estaba formada por 144 directivos entre rectores, vicerrectores y secretarios de universidades españolas. Los resultados revelaron disparidades significativas en las tendencias burocráticas e ideológicas y en las tendencias meritocráticas, pero no en las tendencias autoritarias, meritocráticas y de liderazgo político. El estudio concluye que la complejidad de las situaciones directivas plantea una serie de escenarios a los directivos que éstos afrontan en función de sus atributos y competencias personales y profesionales distintivas, independientemente de su sexo, edad o universidad a la que representan.

Ascón et al. (2018) presentaron un estudio titulado: "Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior diseño estratégico con enfoque de liderazgo". El objetivo fue examinar las competencias directivas de los directivos de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana-Cuba. El enfoque investigativo empleado en este estudio fue tanto teórico como empírico, facilitando una evaluación integral del estado actual de las habilidades de los directivos. Se emplearon técnicas de análisis y de conteo, y se utilizó una matriz de impacto cruzado para realizar un análisis. Los resultados demostraron un nivel significativo de mejora de las competencias y un enfoque predominante del liderazgo. En consecuencia, se concluyó que es necesaria una propuesta que esboce tácticas de perfeccionamiento y técnicas de aplicación para mejorar el progreso y la formación de las competencias directivas.

Estévez (2017) tesis investigación titulada: “Evaluación orientada a la formación de la competencia trabajo virtual en equipo en docentes universitarios” para obtener el nivel académico de Doctor en Ciencias Pedagógicas Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz. Camagüey- Cuba, plantearon como objetivo analizar la formación de la competencia para el trabajo virtual en equipo en docentes universitarios. La población estuvo conformada por 74 profesores de las tres Sedes de la Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz (UC) y 25 autoridades académicas, Cuestionarios utilizados en la investigación fueron los instrumentos. Los efectos de la investigación refieren que los docentes no tienen internalizado la capacidad de trabajar en equipo se ha redefinido con la integración de la tecnología avanzada, en particular las plataformas virtuales de comunicación e información que ofrecen las herramientas de la Web 2.0. Esto exige una reevaluación del concepto de competencia de trabajo en equipo. Se concluye que existen inconsistencias aún no se ha establecido un enfoque estructurado en este ámbito para mejorar la competencia de la colaboración en línea entre los educadores universitarios.

Pérez et al. (2017) tesis titulada “Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior” la cual fue publicada en el magazine de la Facultad de Medicina. Caso de estudio en una universidad de Antioquia (Colombia). La metodología utilizada en la investigación fue cuantitativa, racional y positivista. Respecto a los resultados, se puede mostrar que el Liderazgo Transformacional permite afrontar los problemas y retos que se dan en el ámbito de la universidad. Además, mediante la aplicación de la propuesta teórica a un análisis de caso de una universidad concreta, se caracteriza el Liderazgo Transformacional existente, desde la percepción de los seguidores. Los resultados de la investigación indican que la implantación del Liderazgo Transformacional es imprescindible para una gestión universitaria eficaz.

Jaime (2015) en su investigación titulada: “Estudio de Liderazgo de docentes y directivos en programas técnicos- tecnológicos de la universidad cooperativa de Colombia, de Bucaramanga-Colombia”, llevada a cabo en la Universidad de Granada, el objetivo fue examinar, la finalidad fue examinar los estilos y prácticas de liderazgo de directivos y docentes de programas profesionales y técnicos basados en competencias de la Universidad Cooperativa de Colombia en Bucaramanga, Santander, Colombia. La investigación es no experimental descriptivo y mixto. El tamaño de la muestra incluyó 112 individuos entre estudiantes, profesores y autoridades de programas técnicos profesionales. La investigación empleó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) cuantitativo y la entrevista cualitativa como instrumentos de investigación. Al aplicar el cuestionario, se reveló el efecto positivo que el liderazgo transformacional tiene en los participantes y posibilita el cambio organizativo. En consecuencia, los guías modifican sus habilidades y conductas en respuesta a la aprobación o la resistencia. El estudio concluye que los profesores y autoridades perciben en sí mismos la presencia de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo. Además, el liderazgo transformacional es más prominente que el transaccional y el correctivo-evitativo.

Araneda et al. (2016) realizaron un estudio sobre “Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo de las autoridades universitarias”. El objetivo de la investigación fue examinar la correlación entre las percepciones de los investigadores sobre el estilo de liderazgo de las autoridades de sus unidades académicas y la calidad de cada área. El estudio empleó un enfoque cuantitativo, transversal y exploratorio, utilizando una versión adaptada del cuestionario multifactorial de liderazgo de Bass y Avolio para recoger datos de 55 investigadores de 22 áreas de trabajo de 6 universidades del norte de Chile. La muestra fue no probabilística, no representativa y basada en la conveniencia, ya que no había un marco de muestreo disponible. La accesibilidad de los participantes y su disposición a responder fueron

los factores claves en obtener la muestra. Los resultados sugieren que la percepción que tienen los investigadores del liderazgo transformacional en las autoridades de las áreas laborales está vinculada a la calidad de las mismas. El liderazgo transformacional fue el único estilo de liderazgo que tuvo una correlación significativa y directa con la calidad de las unidades académicas estudiadas. En conclusión, el liderazgo transformacional percibido es el único factor que impacta y explica la calidad de las unidades académicas analizadas.

Lezama et al. (2016) realizaron una investigación titulada “El Liderazgo Estratégico moderno y el mejoramiento del desempeño del capital humano”. La gestión dinámica de las organizaciones exige un liderazgo estratégico para afrontar los nuevos retos derivados de los cambios en diversos aspectos como el social, el cultural, el económico, el tecnológico, el político y el bélico. Varios autores han opinado que el liderazgo estratégico moderno comprende 14 caracteres clave, entre las que se aceptan las prácticas visionarias, el enfoque orientado al proceso y al cliente, la confianza sin arrogancia, la adquisición y utilización de conocimientos, el fomento de la creatividad, los flujos de trabajo basados en las relaciones, la integridad y las acciones, la actitud de ganarse el respeto, la búsqueda de la diversidad, la anticipación proactiva a los cambios del entorno, el liderazgo y la pertenencia a equipos, los colaboradores como recursos críticos, la perspectiva global y la inversión en la continuidad del desarrollo de los administrativos. El modelo MEM de liderazgo estratégico moderno destaca la importancia de estos rasgos de liderazgo y su aplicabilidad a diversas empresas.

### **1.5. Justificación de la Investigación**

El estudio busca aportar teóricamente conocimiento científico, a temas relacionados con el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo; estableciendo normas, parámetros y leyes que permitan a los docentes universitarios, la posibilidad de explicar la importancia de estas variables. Cabe señalar que la población con quien se desarrollará la investigación son

docentes en la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao, en la que se contribuirá, para que puedan tener conocimiento claro de lo importante que es el Liderazgo y el Trabajo en Equipo, más aún en un proceso de gestión puesto que son variables de suma importancia el buen desarrollo organizacional de la universidad.

Por otro lado, se contribuirá en el conocimiento del Liderazgo Estratégico y Trabajo en Equipo, que son importantes para mejorar y desarrollar la gestión de la Facultad de Ingeniería Química y por ende de la Universidad Nacional del Callao.

### **1.6. Limitaciones de la investigación**

En la Facultad de Ingeniería Química, no se han realizado investigaciones referidas al: Liderazgo Estratégico y Trabajo en Equipo.

La investigación en curso se realizará exclusivamente con profesores de la Escuela Profesional de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao, ya que varios docentes han mostrado renuencia a participar desde otras escuelas profesionales.

### **1.7. Objetivos**

Objetivo General

**OG.** Establecer la relación entre el liderazgo estratégico y su impacto del trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

Objetivos Específicos

**OE1:** Establecer la relación entre la dimensión comportamientos involucrados en el desafío del sistema y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

**OE2:** Establecer la relación entre la dimensión comportamientos referidos a inspirar una visión compartida y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

**OE3:** Establecer la relación entre la dimensión comportamientos orientados a permitir que otros actúen y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

**OE4:** Establecer la relación entre la dimensión comportamientos relacionados a moldear la forma del líder y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

**OE5:** Establecer la relación entre la dimensión comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

## **1.8. Hipótesis**

### Hipótesis general

**HG:** Existe relación significativa entre el liderazgo estratégico y su impacto del trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química Universidad Nacional del Callao.

### Hipótesis específicas

**HE1:** Existe relación significativa entre la dimensión comportamientos involucrados en el desafío del sistema y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

**HE2:** Existe relación significativa entre la dimensión comportamientos referidos a inspirar una visión compartida y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

**HE3:** Existe relación significativa entre la dimensión comportamientos orientados a permitir que otros actúen y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

**HE4:** Existe relación significativa entre la dimensión comportamientos relacionados a moldear la forma del líder y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

**HE5:** Existe relación significativa entre la dimensión comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Marco Conceptual

El estudio desarrollo las variables liderazgo estratégico y trabajo.

#### 2.1.1. Liderazgo Estratégico

**2.1.1.1. Desarrollo histórico del liderazgo.** Estrada, (como se citó en Lapo, 2015), presenta el desarrollo histórico del liderazgo, teniendo como punto de partida a las civilizaciones, las cuales se inician con líderes, quienes eran una especie coordinadores y centraban los esfuerzos de la comunidad en su conjunto, estos procesos de la comunidad los orientaban de acuerdo con el sexo y edad. En la historia se sabe que Moisés, fue un líder que tuvo gran ascendencia en su pueblo designando a persona para que lo representen. Posteriormente en la sociedad griega, se desarrolla y logra ser una cultura que tuvo preponderancia e influencia en las diferentes áreas del conocimiento humano, influyendo en la administración. Federico II el Grande, emperador, busco generar eficacia del ejército de su imperio, la cual conllevó a generar una serie de cambios, impulsando el liderazgo dentro del ejército. En la Iglesia, a lo largo de la historia se observa niveles o jerarquías, siendo el papa la cabeza ejecutiva de toda una institución mundial (Estrada, 2007). Venecia, como sociedad desarrollo grandemente su industria, logrando convertirse, en una sociedad que desarrollo diferentes habilidades el área de planificación, dirección y ejecución. En la edad media se desarrolló otro tipo de sistema organizativo, la cual estaba representado por los terratenientes (Lideres), la cual su perfil era dominante, (Estrada, 2007). En el transcurrir histórico de la humanidad, se ha distinguido en un tiempo no muy lejano, a existencia de cambios por etapas o de forma cíclica, pasando por el feudalismo, sistema de manufactura etc., lográndose un nivel de especialización, en la cual nos encontramos.

Como refiere (Estrada, 2007) el liderazgo se ha visto inmersa en la automatización, robotización.

Weber, (como se citó en Guimerà, 2018), las sociedades contemporáneas, las cuales son complejas han generado liderazgo en la cual el líder asume el máximo nivel de una institución. En esta sociedad contemporánea, se busca formar instituciones sólidas con líderes que estén a la altura de las circunstancias. Sin embargo, la propuesta actual es hablar de liderazgo sin líderes, esto implica un cambio de cultura que va a trascender a las instituciones y va a generar respuestas a lo que demanda las sociedades actuales.

**2.1.1.2. Definiciones del liderazgo.** Guimerà (2018) señala que el liderazgo es una destreza que los individuos logran tener para generar influencias en otras personas, las cuales acogerán una serie de ideas que conlleve a la empresa a conseguir sus objetivos y de esa forma sobrevivan en el tiempo. Lussier y Achua (2011) el liderazgo considerado como una causa de influir entre líderes y correligionarios para logro de metas en la organización a través del cambio.

**2.1.1.3. Características del liderazgo.** Castro (2007) menciona que el liderazgo comparte características comunes de las cuales son:

- El liderazgo es una progresión, no es únicamente una cualidad que existe en la persona del líder. El líder caracterizado de esta manera no se limita únicamente a aquellos que desempeñan funciones de autoridad, cualquiera tiene el potencial para ser un líder.
- El liderazgo influye en los seguidores. Si no hay influencia en los grupos humanos, no podría existir el liderazgo.
- El liderazgo se inicia en un grupo humano, es imposible que se dé de forma particular, por el contrario, el liderazgo se lleva a cabo en los procesos humanos

considerándose un fenómeno psicosocial. La conducta del líder, es fundamental porque permite motivar, impulsar a los demás integrantes para alcanzar los metas planteados como equipo.

- El liderazgo comprende el lograr metas propuestas. Estas propuestas van sintonizadas con sus seguidores y están alineados de forma coherente con sus proyectos de conjunto.

**2.1.1.4. Teorías o modelos de liderazgo.** Según Castro (2007) existen diferentes enfoques teóricos:

**A. Modelo integral de liderazgo.** Según Rabouin (2007) a lo largo de veinticinco años de experiencia empresarial se ha elaborado un plan exhaustivo, basado en cuatro componentes fundamentales.

**Tabla 1**

*Modelo Integral de Liderazgo*




---

*Nota.* Esquema del modelo integral de Liderazgo. Adaptado de Rabouin, (2007).

A1. El sentido de liderazgo: Se refiere a la contemplación que debe emprender el jefe sobre "qué sentido pretende atribuir a su liderazgo", para convertirse en líder en esta era mundial.

Todos los individuos presentan las potencias ser líderes en diversos ámbitos, como el social, el académico, el administrativo y el empresarial. Es imperativo reconocer que los individuos anhelan asumir tareas más importantes, lo cual es encomiable, pues subraya la urgencia y la importancia del progreso humano.

Hoy en día los individuos no tienen en cuenta sus responsabilidades, sino que se centran únicamente en las ventajas que conlleva el puesto, como mayores ingresos o autoridad. En esencia, se preocupan más por lo que pueden ganar con el nuevo puesto que por lo que pueden aportar a él. Esto hace necesario el desarrollo de un "plan de autoevaluación" exhaustivo o, como lo llamarían algunos especialistas, un "autoaprendizaje", que defina sistemáticamente nuestra identidad.

A2. El rol del liderazgo: Es importante contemplar la responsabilidad que conlleva determinar si los líderes empresariales son también líderes sociales. Sin embargo, varios ejecutivos se rehúsan a estas etiquetas y les gusta ser identificados como "tecnócratas" " los cuales no generan huella en el contexto social donde se desenvuelven, el medio ambiente o la cultura. Según Drucker (como se citó en Rabouin, 2007), "El objetivo primordial de la gestión es lograr una acción colectiva y eficaz hacia valores y objetivos compartidos". Aunque Drucker se refiere a la gestión, la relaciona directamente con el liderazgo cuando menciona los "valores". Para convertirnos realmente en líderes eficaces, debemos dar prioridad a las necesidades y opiniones de nuestra gente por encima de la tarea que tenemos entre manos.

A3. Las demandas de liderazgo: El fenómeno del liderazgo no es muy bien percibido por los empleados, principalmente porque numerosos directivos, aunque aprueban la idea, son incapaces de ponerla en práctica. La práctica de dar órdenes y mantener la autoridad está

muy arraigada y establecida. "Establecer un auténtico liderazgo en las empresas es una decisión individual y no depende de las normas de la organización"., (Rabouin, 2007, p. 28).

A. Las prácticas del liderazgo: La base de este enfoque radica en la necesidad, donde cada líder concibe sus técnicas de liderazgo individuales, creando esencialmente un plan de acción específico que le sirva de guía en sus tareas diarias de liderazgo.

Es innegable que el concepto de liderazgo está relacionado con una serie de acontecimientos cotidianos, como la manera en que se establece la conexión con los liderados a través de los equipos e instituciones. Estas acciones se entrelazan con la administración, que se refiere a la función directiva en sí misma, alcanzando metas de grupo o institucionales.

**B. Teoría de los rasgos.** Denominadas "teorías de los grandes hombres", este enfoque postula que ciertos atributos inmutables de los individuos (rasgos) distinguen a los que pueden ser reconocidos como líderes y por otro lado reconocer a los que no lo son. Este modelo teórico se basa en conceptos de la personalidad, que destaca el reconocimiento de las diversidades individuales entre las personas. Según Stogdill, citado en Castro (2007), los rasgos centrales de un líder son la inteligencia, la agudeza, la perspicacia, la responsabilidad, la proactividad, la perseverancia, la seguridad en sí mismo y la sociabilidad. Por tanto, si una persona posee estos rasgos, se prevé que pueda convertirse en líder de la organización. Al término de la década de 1990, este enfoque se vio revitalizado por la investigación sobre los cinco factores de personalidad, siendo la extroversión el rasgo más destacado. Según la literatura, los líderes que exhiben el mayor grado de extroversión tienden a ser los más exitosos cuando se trata de gestionar comunidades, situaciones sociales y dinámicas de grupo.

**C. Teoría conductual.** Durante las décadas de 1950 y 1960, esta institución educativa experimentó un auge de la investigación centrada en el examen de la conducta de los líderes y su correlación con el éxito del liderazgo. La investigación demostró que los líderes muestran

diversos comportamientos, como la instigación, la representación, la afiliación, la autoridad, la unificación, la comunicación, el reconocimiento y la orientación a la producción. Los expertos señalaron que, en última instancia, estos comportamientos se dividen en dos categorías: consideración e iniciación a la estructura.

C1. Iniciación de estructura: Estos comportamientos se centran en las tareas e implican acciones como la organización de las tareas, la creación del entorno de trabajo, el establecimiento de responsabilidades y obligaciones, etc.

C2. Consideración: Son acciones dirigidas a mantener o mejorar la relación entre el jefe y los adeptos. Incluyen la reverencia, el fomento del compañerismo y la confianza.

Del mismo modo, investigaciones comparables con clasificaciones conductuales hacían hincapié en examinar la conducta de los líderes en pequeños grupos. Éstos se clasificaron en dos aspectos: uno centrado en los empleados y otro centrado en la producción. El objetivo de estos dos enfoques era identificar dimensiones de liderazgo que pudieran aplicarse universalmente para explicar la eficacia en cualquier contexto o situación.

**D. Teoría situacional.** La premisa es que varios modos de conducta pueden resultar fructíferos en circunstancias específicas, pero un modo no puede ser de aplicación universal. Por consiguiente, un líder competente debe modificar su enfoque de liderazgo para adaptarlo a la situación y garantizar que sus acciones produzcan los resultados deseados.

**2.1.1.5. Importancia del liderazgo.** Lussier y Achua (2011), refiere sobre el liderazgo un nivel de importancia puesto que:

- Algunos estudios afirman que el principal factor crítico. para alcanzar el éxito en todas las profesiones exigen a las personas que muestren su capacidad y aptitud para el liderazgo, lo que lleva a las organizaciones a buscar a esos candidatos.

- Los directores generales a escala mundial comprenden que no pueden dirigir sus empresas de forma autónoma; la clave está en cultivar un pensamiento de liderazgo en toda la institución. Esto implica reclutar y conservar a personas cualificadas, además de establecer oportunidades de liderazgo.
- Los colapsos empresariales ampliamente promocionados han puesto de relieve la importancia vital del liderazgo a la hora de determinar el triunfo o la caída de casi todos los sectores, tanto con ánimo de lucro como sin él.

#### **2.1.1.6. Tipos de liderazgo**

**A. Liderazgo autocrático.** Es considerado un individuo rígido que hace caso omiso de las opiniones de sus seguidores, rigiéndose únicamente por su propio razonamiento y asumiendo todas las responsabilidades en tomar de decisiones. El líder despótico impone el cumplimiento estricto de sus órdenes y tiende a ser rígido e inquebrantable. Numerosos autores que han analizado este tipo de liderazgo lo han clasificado como liderazgo autoritario, sin que existan desigualdades aparentes entre ambos. Los líderes autoritarios dependen de su autoridad para imponer la conformidad y de su habilidad para convencer, mientras que los líderes tiránicos afrontan los predicamentos o emiten juicios de forma autónoma, basándose en los hechos a los que tienen acceso en ese momento.

**B. Liderazgo democrático.** El liderazgo democrático se inclina por una mayor participación donde valora las opiniones, aportes de sus colaboradores. La aprobación de cualquier proyecto está sujeta a la presencia de todos los subordinados durante la fase de planificación. Este tipo de líder motiva a los empleados para que tomen decisiones y se responsabilicen de sus actos. Son conocidos por ser activos, consultivos y orientadores, a diferencia de sus homólogos. Además, un líder que practica la democracia muestra un profundo sentimiento de responsabilidad y un compromiso dedicado a cumplir los requisitos del grupo que dirige. Este tipo de líder se identifica por su conducta ética en la mayoría de las

circunstancias y colabora con otros miembros de la organización para compartir las responsabilidades en la toma de decisiones. Según Hackman y Johnson (2013), un líder democrático se asocia con una mayor productividad, compromiso y satisfacción. Por lo tanto, son influyentes, actúan como motivadores para la finalización de proyectos, son excelentes guías, apasionados por las consecuencias lógicas, grandes oyentes y respetuosos con los empleados.

**C. Liderazgo *laissez-faire*.** Esta forma de liderazgo contradice los estilos anteriormente mencionados. El estilo del líder puede identificarse como despreocupado en las decisiones a tomar, delegando responsabilidades en los subordinados sin prestarles ningún tipo de apoyo, estímulo o supervisión de sus acciones. Varias personas han censurado a este líder por demostrar una dedicación inadecuada hacia la organización. Es incapaz de resolver conflictos o de guiar al equipo al logro de objetivos, no proporciona apoyo a los seguidores y evita cuestiones que requieren experiencia y responsabilidad directiva. Su rendimiento y dedicación son inadecuados, lo que se traduce en un comportamiento más pasivo y desinteresado que otros estilos de liderazgo. Se trata de un individuo inactivo que evita la toma de decisiones, la supervisión y la participación en el trabajo en grupo.

**D. Liderazgo *transformacional*.** La investigación sobre este liderazgo demuestra que hay productos superiores para las organizaciones, mediante el carisma, la inspiración y la priorización de los intereses de la organización (Castro y Lupano, 2008). Tiene una habilidad fundamental en motivar a los empleados, animándolos a esforzarse por alcanzar los objetivos fijados y valorándoles como individuos por derecho propio, en lugar de meros engranajes de la máquina. Este estilo de liderazgo ofrece numerosos beneficios, ya que el líder se convierte en un modelo a seguir y fomenta un entorno de colaboración que cultiva las habilidades socio-personales, aumentando la autoestima tanto del líder como de sus seguidores. En

consecuencia, este estilo de liderazgo conduce a mejores resultados y ventajas para la organización.

**E. Liderazgo transaccional.** Hace uso del enfoque sistemático permitiéndole tener un impacto sobre los empleados. Los líderes transaccionales recompensan a sus subordinados por cumplir las directrices dadas. Destacan a la hora de dirigir y motivar a sus seguidores esbozando sus objetivos y el impacto de la tarea en sí. Es eficaz y práctico en las organizaciones convencionales, ya que necesitan líderes que tengan la habilidad de organizar y generar estrategias que garanticen el estricto cumplimiento de los procedimientos que conducen a consecuencias deseadas (Contreras y Barbosa, 2013). Como consecuencia este tipo de liderazgo son necesarios en las empresas porque son impactantes.

Según Lussier y Achua (2011), la estrategia es la habilidad de un individuo para predecir, imaginar, adaptar, elaborar estrategias y colaborar con otros a fin de iniciar transformaciones que establezcan una perspectiva factible para el establecimiento se conoce como liderazgo estratégico. Se trata de un método para proveer la orientación y la motivación que es fundamental para concebir y ejecutar el futuro, el propósito y las estrategias de una organización, tiene como fin alcanzar metas corporativas.

Para Guimerà (2018) El líder táctico también tiene que transmitir y difundir su concepto tanto interna como externamente. Ambos ámbitos requieren una comunicación diferenciada dirigida a un objetivo central, que es la visión del gestor.

**2.1.1.8. Factores del liderazgo estratégico.** Es imperativo que los líderes estratégicos posean competencias y rasgos específicos que les permitan no sólo perdurar, sino también impulsar a la empresa hacia el triunfo. Castro (2007) cita a Boal y Hooijber, quienes afirman que dichos líderes deben poseer tres competencias fundamentales. La primera es la aptitud para adquirir conocimientos, que implica reconocer información novedosa, integrarla y

aplicarla a circunstancias nuevas. Los autores subrayan que esta capacidad es indispensable, ya que los líderes tienen el poder de modificar o mantener los principios fundamentales de la organización.

El siguiente factor es la flexibilidad de adaptación, que se refiere a la capacidad de ajustarse. En un entorno de intensa rivalidad, es crucial destacar la formación continua y los métodos inventivos, de ahí que la presencia de adaptabilidad estratégica sea imperativa para la organización. Esta aptitud permite a la empresa reaccionar con prontitud a las alteraciones del entorno competitivo del mercado y tomar la iniciativa con los clientes. Los ejecutivos deben poseer la adaptabilidad necesaria para ajustarse a las circunstancias, asimilar datos frescos y ejecutar resoluciones eficaces.

Además, los líderes estratégicos deben poseer una comprensión exhaustiva de la dirección general. Esta comprensión abarca la capacidad de distinguir y comprender. Además, se refiere a la creación de conexiones con personas ajenas a la organización, como proveedores, clientes y agencias, y a la obtención de beneficios a partir de acuerdos mutuos, como asociaciones y adquisiciones. Para Castro (2007), algunos líderes estratégicos deben cumplir con estas 6 funciones distintas:

**A. Determinar la dirección estratégica.** Crear una estrategia con visión de futuro y promover la unidad y el sentido de pertenencia dentro de la empresa.

**B. Mantener y hacer buen uso de las competencias sociales.** Reconocer y potenciar las habilidades estratégicas de los integrantes de la empresa.

**C. Desarrollar el capital humano.** Reconocer y potenciar las habilidades estratégicas de los integrantes de la empresa.

**D. Mantener una cultura organizacional efectiva.** Sugerir un marco de creencias y principios que describa las acciones permitidas e inadmisibles dentro de la entidad.

*E. Énfasis en las prácticas éticas.* El objetivo es promover normas morales a través de diversos métodos que defiendan los valores de la empresa.

*F. Establecer controles estratégicos.* Supervisar los procedimientos sugeridos en los niveles subordinados de la empresa.

**2.1.1.9. Teorías sobre liderazgo estratégico.** Torres, et al. (2016), con el fin de unificar el enfoque del liderazgo estratégico definen los catorce puntos del Modelo Estratégico Moderno.

*A. Prácticas visionarias.* El objetivo de los procesos de negociación es interpretar para los demás, desde el punto de vista del próximo, y también establecer la interpretación para uno mismo. Un jefe debe poseer la capacidad de vislumbrar lo grandioso, de trascender sus restricciones

*B. Orientado al proceso y al prospecto (Cliente).* Los procesos y las estrategias pueden estar orientados en áreas de servicio o cliente, es a partir de ello que se busca examinar procesos por etapas, generando formulaciones e implantación, estos procesos son utilizados por organizaciones que han logrado el éxito.

*C. Confidente, pero sin arrogancia.* Esta referido a que las autoridades tienen la capacidad de poder establecer un proceso comunicativo empoderado. La autora señala tres valores, por las empresas debido a su capacidad para identificar posibilidades donde otros perciben dificultades, su aptitud para comunicarse eficazmente y comprometer a su equipo, y su habilidad para pensar de forma innovadora. Las empresas valoran mucho a estos líderes con flexibilidad cognitiva.

*D. Busca adquirir y capitalizar los conocimientos.* La introducción de la noción de Capital Intelectual, que hace referencia a la riqueza intangible e invisible y requiere definiciones y análisis más detallados en el futuro, engloba las manifestaciones intangibles

que las organizaciones han generado y documentado para potenciar y capitalizar su capital intelectual. La producción de individuos excepcionales capaces de llevar a las organizaciones al éxito sólo puede lograrse mediante un proceso de tutoría. La tutoría pretende potenciar el desarrollo de los individuos, estimular su potencial, mejorar sus relaciones interpersonales, influir positivamente en los demás y apoyar al logro de los objetivos individuales, grupales, de proceso y organizativos.

***E. Busca emancipar y fomentar la inventiva de los individuos.*** La narrativa en la Administración se convierte en un proceso fundamental que genera manifestar cuentos, leyendas etc., la cual construye hechos inimaginables para convertirse en el tiempo realidades, esta narrativa es producto de los constructos sociales, por lo tanto, se convierte en un agente de cambio.

***F. Flujos de trabajo influenciados por las relaciones.*** Los líderes desde una perspectiva estratégica, busca generar una serie de estados emocionales en los mensajes que brida a sus colaboradores, a partir de estas relaciones interpersonales va generar compromisos que van a ser importantes para la organización, todo esto se asociara a la cultura organizacional (valores, productividad, calidad. etc.)

***G. Determina la importancia de la integridad por las acciones.*** Se espera que los líderes demuestren excelencia y den ejemplo. Según Covey (1997), la ética de la personalidad implica actitudes, comportamientos, habilidades y técnicas que facilitan la interacción humana. Este concepto puede dividirse en dos categorías: Actitud Mental Positiva (AMP), que implica programar a los demás, y técnicas de relaciones públicas, que implica servir a los demás con amor incondicional. Llano (como se citó en Torres et al. 2016) cree que la eficacia humana se rige por principios fundamentales y leyes naturales que son constantes y reales en la dimensión humana.

**H. Voluntad para ganar respeto.** El concepto de liderazgo ha evolucionado desde una estructura de control jerárquica e inflexible. Hoy en día, se espera que las funciones de liderazgo sean más colaborativas, con responsabilidades compartidas y centradas en capacitar a los trabajadores para que desarrollen sus propias fuentes de autoridad. La tendencia hacia la descentralización del poder es cada vez más frecuente. Además, la comunidad internacional reconoce y admite la importancia de respetar la dignidad individual y la igualdad, y asume el compromiso de iniciar y preservar los derechos de las personas universalmente. Para alcanzar un mayor éxito, felicidad y paz interior, las personas buscan formas de liberarse y transformar las prácticas de liderazgo para servir mejor a las necesidades de los demás.

**I. Busca la diversidad.** La utilización de la autoridad denota el ejercicio del dominio, más allá del ámbito financiero. Si el poder está distribuido, quien lo posee obliga a otra persona a emprender algo que no haría voluntariamente. Según Herrscher (2008), la heterogeneidad es uno de los componentes fundamentales de la perspectiva sistémica. Es el componente medular para garantizar el modelo global, sea un fenómeno positivo y negativo; para ello se necesita la confianza, como punto fundamental del capital social. En el mundo natural, la heterogeneidad es la solución a la fecundidad; constituye la base de la asimilación lineal de los procesos de aprendizaje y con un enfoque interdisciplinar.

**J. Actúa para predecir las alteraciones del entorno.** Según la perspectiva de la sociología interpretativa, las organizaciones, se considera un participante que moldea su entorno mediante la construcción social y las interacciones con otros participantes organizados. El estrategia de gestión debe idear tácticas que permitan a la organización resistir en un entorno despiadado, dado que la organización no opera de forma aislada. Esta perspectiva da lugar a la teoría de la estrategia competitiva, que ayuda a examinar la empresa

tanto de forma independiente como dentro de un sector (entorno), lo que da lugar a distintos niveles de rendimiento entre las diferentes organizaciones.

***K. Actúa como guía y como excelente miembro del equipo.*** Es importante determinar el método de comunicación, el lugar y el momento más adecuados. El liderazgo eficaz es esencial. Los atributos de un líder en este escenario incluyen predicar con el ejemplo y ser coherente con sus valores, apreciar el decoro de los miembros de su equipo, fomentar la unidad y la colaboración, apoyar y trabajar junto a su equipo, promover activamente el crecimiento y el perfeccionamiento de los integrantes de su equipo, mostrar humildad y franqueza, y ser receptivo a los comentarios. Las personas conocedoras reconocen la importancia del liderazgo como un elemento fundamental de desarrollo en los diferentes ámbitos, ya que puede liberar el potencial de aquellos a quienes dirigen. Esto es especialmente cierto en el contexto del liderazgo de equipos.

***L. Considera a la plantilla de la empresa como un activo crucial.*** Adaptar los cambios para que se adapten mejor al personal implica una perspectiva global al tiempo que se aplican a escala local o mundial. También implica aceptar las críticas, utilizar técnicas de visualización y dar instrucciones claras. El liderazgo eficaz y la estrategia van de la mano, y la estrategia no debe considerarse un destino o solución final. Un liderazgo coherente es esencial para el éxito. Bednarz (2012) subraya que las cualidades que poseen los líderes excepcionales pueden provocar transformaciones positivas en una organización, permitiéndole hacer lo correcto y no centrarse únicamente en la reducción de costes.

***M. Funciona a través de una mentalidad universal.*** Este mundo global permite la coexistencia de individuos de diversas naciones, sociedades y subculturas como resultado de la internacionalización de las operaciones empresariales. Diversos enfoques de interacción interpersonal (Negociaciones, solución de conflictos, toma de decisiones etc.). Para lograrlo,

se requieren individuos con capacidad de pensamiento estratégico, sensibilidad, profundidad y mentes inquisitivas, que posean una perspectiva equilibrada que vaya más allá de la especialización para resolver dificultades generales en áreas en las que la práctica por sí sola es insuficiente.

*N. Asigna recursos para perpetuar el crecimiento de los empleados.* Kotter, citado en Torres et al. (2016), refiere que las organizaciones hoy en día se encuentran sometida a una serie de riesgos, pero para superarlos se tiene que generar equipos sensatos con capacidad de manejo de paradigmas, estar permanentemente con las últimas tendencias para poder transmitir sus fracasos y logros, de esa manera se crean líderes con visión.

**2.1.1.10. Dimensiones del liderazgo estratégico.** Una diferenciación fundamental entre liderazgo y gestión estratégica radica en que el primero prevé el estado deseado de la organización en un plazo de 5 a 10 años, mientras que la segunda se concentra en cómo hacer realidad esta visión. Aunque ambos conceptos deberían complementarse y reforzarse mutuamente, no siempre es así. El procedimiento de gestión deliberada, que se esfuerza por alcanzar niveles de calidad, eficacia y eficiencia, la cual generara niveles de producción y con buenos estándares que se exige hoy en día en las organizaciones empresariales, no es un hecho fortuito. Se establece mediante los juicios y las actividades de los ejecutivos a lo largo del procedimiento de gestión estratégica. El procedimiento comienza con la percepción del estrategia, que es una afirmación de los próximos deseos y demandas del establecimiento, teniendo en cuenta el carácter de su entorno existente.

*A. Examinar el entorno.* La clave de todo proceso de gestión es comprender la clasificación sectorial y el contexto más amplio en el que funciona la empresa. Para ello es necesario ser capaz de reconocer e interpretar los patrones de desarrollo antes de que sean evidentes para el público. Las empresas operan en un entorno extremadamente impredecible

y en continuo cambio en el que los enfoques actuales se vuelven rápidamente obsoletos e ineficaces, lo que otros han calificado de entornos de perturbación tumultuosa. Los líderes se enfrentan cada vez más a intrincados factores ambientales, circunstancias indistintas y demandas contradictorias de las distintas partes interesadas. Para perdurar y prosperar, los líderes tácticos deben poseer la habilidad de sobrellevar las complejidades e imprevisibilidades del entorno. Esto suele denominarse adaptabilidad estratégica, que implica la capacidad de una empresa para reconocer alteraciones notables en el entorno externo y reaccionar con prontitud.

**B. Declaración de visión.** El liderazgo estratégico comienza por establecer el significado y la intención del establecimiento con una perspectiva y una misión persuasivas. Según una autoridad, los líderes de las organizaciones a menudo inician un procedimiento de planificación estratégica a largo plazo sin contemplar primero determinadas cuestiones fundamentales relacionadas con los principios y la ética de la organización. Estas preguntas comprenden las creencias fundamentales, el objetivo fundamental, los principios fundamentales, el futuro previsto, la declaración de propósitos y la representación gráfica. Formulan conjuntamente una visión estratégica y una declaración de misión. Una visión estratégica es una perspectiva amplia del futuro en la que pueden confiar todos los miembros de la organización. Una percepción lúcida de lo que aspira a conseguir y demostrar el valor de perseverar ante los contratiempos e incluso los fracasos es lo que el líder debe llegar a concebir. Los líderes eficaces comprenden que crear una visión implica contenido, proceso y aplicación. Para iniciar la transformación, una perspectiva debe basarse en los comentarios y principios de los defensores y otras partes significativas. Una visión concebida de forma competente es la consecuencia de la colaboración, lo suficientemente sencilla como para ser comprendida, lo suficientemente cautivadora como para provocar y cautivar, y lo suficientemente fiable como para ser reconocida como realista y factible.

**C. Declaración de misión.** La proyección de futuro se constituye en la esencia para la formulación de la declaración de misión de una empresa, que esboza el objetivo global de la organización. La investigación afirma que la forma en que se ejecuta la declaración de misión se ve influida por el punto de vista que la dirección tiene de ella, y que el contenido y etapas de formulación de la afirmación de misión pueden dar lugar a un rendimiento superior. La afirmación de misión es una declaración de intenciones duradera que diferencia a una entidad de otras empresas similares. Plasma el objetivo esencial y la justificación de la existencia de una empresa. Manifiesta respecto a la pregunta: "¿Cuál es nuestra línea de negocio?". La declaración de misión suele incluir los dos componentes de valores fundamentales y propósito. Una declaración de misión bien elaborada puede reportar numerosas ventajas a una organización, como proporcionar orientación y dirección, sentar las bases de objetivos y estrategias, evocar emociones positivas sobre la organización, garantizar la unidad de propósito y ayudar a resolver opiniones encontradas entre los directivos.

**D. Metas de nivel corporativo.** Los objetivos son las consecuencias previstas que una empresa espera lograr en el futuro para sus diversas partes interesadas: personal, clientes, proveedores, inversores, autoridades públicas, defensores y organizaciones cívicas adicionales. Las empresas formulan objetivos tanto monetarios como tácticos. Los objetivos financieros pueden incluir medidas como el beneficio de inversión, los ingresos, los beneficios netos, ganancias por cada acción o el rendimiento del capital. Los objetivos operativos pueden incluir la captación de nuevos clientes o la exploración de nuevos mercados o categorías de productos. Estos objetivos ofrecen una descripción clara y directa sobre lo que se debe conseguir. Los objetivos desafiantes son aquellos que son exigentes pero factibles. Se ha demostrado que los objetivos estimulantes aumentan la eficacia de la organización, así como el crecimiento individual y la promoción profesional. Los objetivos son cruciales, ya que ayudan a dirigir a todos hacia el mismo objetivo; sirven de referencia

para evaluar resultados concretos para la evaluación de la estrategia (input); promueven el trabajo en equipo; indican las prioridades de las instalaciones; y actúan como base para una estrategia, administración, instrucción y supervisión eficaces de las operaciones. Los establecimientos deben asignar tiempo suficiente para establecer sus objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, sujetos a plazos, basados en resultados, mensurables y realizables).

*E. Formulación de la estrategia.* La planificación empresarial incluye todos estos aspectos. Un plan es un esquema completo y unificado que describe cómo una empresa alcanzará sus objetivos. Muchas empresas han tenido preferencia por estrategias de crecimiento externas, como combinaciones y adquisiciones, en lugar de iniciativas internas, para minimizar riesgos y ganar tiempo. En los rápidos y turbulentos mercados actuales, las grandes empresas consolidadas adquieren otras más pequeñas de base tecnológica para lanzar numerosas innovaciones de productos en rápida sucesión. Para seguir siendo competitivos, los líderes deben buscar continuamente nuevas oportunidades de estrategias, anticiparse a las reacciones de los competidores y estar preparados para defender sus intereses. Una estrategia de éxito debe aprovechar los puntos fuertes de la organización para capitalizar las oportunidades externas. También debe estar en consonancia con los propósitos fundamentales de la organización. Para mantenerse por delante de la competencia, los líderes eficaces desarrollan estrategias que incorporan todos estos elementos.

- Generar posibilidades de colaboración
- Mejoran el valor de los clientes
- Ampliar los conocimientos fundamentales de la organización

Un elemento más que apoya a la suficiencia de una organización para conservar una superioridad sobre sus rivales es la medida en que las competencias fundamentales se alinean

con las perspectivas que ofrece el mundo exterior y producen continuamente más valor para los clientes. Sin duda, el activo más singular y difícil de reproducir al que pueden acceder las organizaciones es la pericia, en particular los conocimientos basados en las personas. Los estudiosos suelen coincidir en que la prosperidad financiera y estratégica de una empresa depende en parte de la conducta y la comunicación de su personal, ya que intercambian conceptos y datos entre divisiones funcionales.

***F. Implementación de la estrategia.*** La ejecución con éxito de una estrategia aumenta la probabilidad de alcanzar los objetivos y conduce a un mayor rendimiento de la empresa. La ejecución de un plan se considera el elemento más vital y difícil de la gestión estratégica. El tipo de liderazgo y un amplio abanico de capacidades directivas influyen notablemente. Ejecutar una estrategia requiere motivar a los empleados y directivos que ocupan puestos de decisión en la organización y garantizar que se apliquen estas recomendaciones. Un plan excelente mal ejecutado tendrá el mismo resultado negativo que un mal plan. La ejecución de un plan se considera la etapa más compleja cuando se involucran recursos humanos que se van a diferenciar por una serie de factores (personales, motivacionales, capacidades). dedicación y lealtad. Dichas desigualdades suelen dar lugar a conflictos interpersonales que, si no se resuelven, pueden tener un impacto considerable en los esfuerzos de ejecución y en el rendimiento. La realización de un plan depende de los directivos, que deben ser capaces de inspirar a los empleados para que cooperen y rindan a altos niveles, lo que no siempre es una tarea fácil de conseguir cuando no están presentes los empleados adecuados o cuando el líder carece de habilidades interpersonales.

**2.1.1.11. El liderazgo estratégico en el mundo contemporáneo.** Según Lussier y Achua (2011), en el actual escenario mundial en rápida evolución, los responsables de la toma de decisiones se encuentran con una cantidad abrumadora de datos, que a menudo son

contradictorios, en el actual contexto mundial en rápida evolución. Esto supone un reto a la hora de tomar decisiones eficaces. Se destaca que la complejidad del entorno y la imprevisibilidad del futuro hacen más ardua la labor del responsable táctico. Se cree que los planificadores competentes realizan cuatro tareas fundamentales:

- Formular la ideología, el propósito y los principios fundamentales del establecimiento.
- Supervisar el progreso de los objetivos, las tácticas, los reglamentos y los marcos que transforman la ideología, el propósito y los principios fundamentales en resoluciones comerciales.
- Establecer un entorno y una cultura para la educación institucional y la comunicación recíproca entre personas y grupos.
- Servir de representante y ejemplo para los demás.

Por ello hoy en día la gestión de las personas en medio del proceso de transformación y el manejo de la oposición se han convertido en un reto estratégico central para numerosos líderes actuales. El liderazgo ineficaz y la obstinación al cambio son las principales razones del fracaso de la mayoría de las iniciativas de transformación. Un estudio logro un nivel de importancia, donde ha considerado que el liderazgo eficaz hace frente a cualquier circunstancia por más resistencias que halla en los colaboradores, esto está sujeto a la intensidad de la interacción entre líderes y miembros. El índice de éxito de las iniciativas de cambio ha provocado un aumento del interés por comprenderlas, y los expertos subrayan la jerarquía de la implicancia de los líderes en todo el proceso. En lugar de reaccionar ante el cambio, los líderes deben centrarse en estrategias para gestionarlo eficazmente. Estas tácticas incluyen esbozar una base atractiva para el cambio, establecer una comunicación clara y frecuente, construir un mapa de procesos las diferentes actividades que permita rutiar las diferentes capacidades y partir de ello construir alianzas con los colaboradores y

especialistas. El liderazgo debe hacer todo lo posible por eliminar las políticas, los procedimientos y las conductas que obstaculizan diferentes procesos de transformación. Los colaboradores responsables de generar la transformación, son testigos del sincero esfuerzo de sus líderes por compartir los retos del cambio, y los líderes deben estar dispuestos a modificar su comportamiento para minimizar la oposición.

Del mismo modo, introducir cambios que conduzcan a una mayor eficacia organizativa siempre ha sido un reto debido a la tensión, el malestar y las perturbaciones que conlleva. El movimiento de un líder por otro, por ejemplo, puede generar la desconfianza, la comunicación, la motivación, la satisfacción laboral y la tasa de rotación de los miembros. De ahí que el procedimiento de gestión del cambio mejore las perspectivas de éxito de la aplicación del cambio y aumente la posibilidad de obtener el apoyo y el compromiso de más individuos, en lugar de enfrentarse a la resistencia.

**2.1.1.12. El Liderazgo estratégico como cambio.** El proceso de gestión del cambio suele denominarse estrategia, que abarca la persuasión tanto de los líderes como de los seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante la aplicación de modificaciones. Para transformar la organización y obtener una nueva visión, un líder debe emprender diversas tareas y pasar por varias etapas, como realizar una auditoría organizativa, planificar, desarrollar una táctica de cambio, comunicar, motivar a los demás y consolidar el cambio. En un artículo publicado en 1995 en la Harvard Business Review, John Kotter identificó la "el orden necesario para impulsar estos cambios" y culpó a los altos ejecutivos de no hacerlo. Johnson propuso ocho etapas, entre ellas, (como se citó en Soriano, 2015).

- Generar un sentimiento de urgencia inmediatez basado en la realidad competitiva y del mercado.
- Establecer una potente alianza de dirección.

- Establecer una perspectiva definida
- Comunicar la visión.
- Capacitar a otros para ejecutar la visión
- Elaborar estrategias y crear beneficios inmediatos.
- Avanzar en las transformaciones y consolidar las mejoras
- Estandarizar métodos innovadores.

### ***2.1.2. Trabajo en equipo***

**2.1.2.1. Desarrollo histórico del Trabajo en Equipo.** Según Sánchez (2006), las relaciones laborales han experimentado varios cambios a lo largo del tiempo, desde la época de la servidumbre y el feudalismo hasta la asociación de gremios, la revolución industrial y los sistemas socialdemócratas relativamente liberales de la actualidad. Estos cambios pretendían adaptarse a los distintos contextos históricos. A lo largo de este proceso evolutivo han surgido varios patrones o temas que ayudan a explicar esta transición.

- Esfuerzo continuo por democratizar las organizaciones
- Nivel de formalización del proceso de negociación
- Importancia creciente del elemento humano
- Aumento de la globalización y competitividad de la economía
- Avance en la utilización de la información

No es una coincidencia que las frases "equipo" o "equipo de trabajo" hayan ganado un inmenso seguimiento hasta el punto de convertirse en una especie de fijación entre los expertos y asesores de recursos humanos. De hecho, el trabajo en equipo se ha convertido en un pilar fundamental para los expertos en gestión. La eficacia del elemento humano siempre implica un aspecto técnico (habilidad), un aspecto humano (entusiasmo) y un aspecto ambiental (circunstancias). Aunque la gestión de la colaboración influye directamente en este

último aspecto, sus consecuencias indirectas se experimentan en los otros dos aspectos, sobre todo en el entusiasmo. Esto se debe a que, en última instancia, el rendimiento está relacionado con las actitudes correctas, y éstas nunca provienen de los individuos erróneos.

**2.1.2.2. Definiciones de trabajo en equipo.** Ander y Aguilar (2001), manifiesta que es número de personas que, complementan habilidades y conocimientos y la unen para lograr diversos objetivos.

Linares (como se citó en Jiménez y Vallejos, 2008), menciona que el trabajo en equipo se produce cuando dos o más personas trabajan juntas a la perfección para llevar a cabo una tarea, centrándose en su progresión y resolución. Implica un fuerte sentido de unidad, coherencia, intensidad y compromiso mutuo. También se considera beneficiosa para descubrir nuevas conexiones y adquirir nuevas habilidades.

Sánchez (2006) menciona que el trabajo en equipo es la ejecución de tareas conjuntas que requieren cierto nivel de interacción, colaboración y sincronización para alcanzar objetivos compartidos y que sirve de planteamiento fundamental para que los equipos funcionen con eficacia.

**2.1.2.3. Tipos de trabajo en equipo.** Según Dubrin (2008), manifiesta que “los equipos laborales, por estar juntos en el ambiente laboral y porque presentan diversas habilidades”. Los grupos de trabajo más representativos son:

**A. *Los que se dirigen solos.*** Un grupo de trabajo autodirigido está formado por un compacto grupo de empleados, a los que se le asigna la responsabilidad de dirigir y ejecutar tareas técnicas específicas para proporcionar un producto o servicio a un cliente interno o externo. La mayoría de las empresas grandes y medianas emplean grupos de trabajo

autodirigidos. Estos grupos de trabajo se utilizan en diversas empresas, como la creación de motocicletas, guías telefónicas o una parte importante de un ordenador.

**B. Los equipos interfuncionales.** Un grupo de trabajo multifuncional es un grupo de trabajadores compuesto por personas con conocimientos diversos que colaboran para lograr un objetivo específico. El objetivo principal del equipo multifuncional es implicar a personas de distintos ámbitos para que utilicen sus habilidades para llevar a cabo una tarea que requiere la participación de múltiples funciones.

**C. Los equipos virtuales.** Algunos grupos recurren en gran medida a la correspondencia electrónica para comunicarse con sus miembros, en lugar de organizar reuniones presenciales. Un grupo virtual es un grupo compacto de personas que colaboran principalmente a través de canales de comunicación electrónicos, en lugar de interactuar cara a cara. El correo electrónico, junto con la mensajería instantánea (MI), es el método predominante para intercambiar información y celebrar reuniones.

**D. Las cuadrillas.** Una cuadrilla es un conjunto de expertos, cada uno de los cuales desempeña un cometido concreto y realiza tareas precisas en estrecha coordinación con los demás y repite estas tareas en diversos escenarios. Un equipo se reconoce por el equipo que emplea, como un equipo de aviación o una misión de rescate subacuático. Es muy infrecuente que los miembros de un equipo cambien de función, como por ejemplo que un auxiliar de vuelo sustituya al piloto. Para Winter (2000) existen 3 tipos de equipos de trabajo:

**E. Equipos funcionales.** El equipo está formado por personas que pertenecen a la misma división. Normalmente, los asociados se conocen entre sí y pueden haber colaborado antes. En consecuencia, estos empleados no necesitan más tiempo para familiarizarse entre sí a nivel personal y profesional.

**F. Equipos transfuncionales.** El equipo está formado por personal de diversas unidades. Por lo general, los miembros del grupo no se conocen. De hecho, a veces hay sentimientos desfavorables entre ellos, ya que se supone que la raíz del problema está en la otra unidad. Por lo tanto, es imperativo que inviertan más tiempo en familiarizarse unos con otros para fomentar un ambiente de trabajo agradable y llegar a conclusiones sólidas.

**G. Tema único orientado.** A pesar de que la mayoría de los equipos examinan y mejoran constantemente los procedimientos, con frecuencia los equipos compuestos por personal del mismo departamento, como los equipos transfuncionales, se concentran únicamente en investigar un tema específico. Tras la aprobación y aplicación de la mejora por el equipo, sus miembros dejan de reunirse periódicamente.

#### **2.1.2.4. Características de trabajo en equipo.**

- El equipo posee objetivos bien definidos y congruentes con los de la organización, lo que fomenta un sentimiento de solidaridad entre los miembros del equipo y la organización en general. Los miembros del equipo tienen amplia autonomía e influencia, lo que les permite desarrollar sus propias capacidades de resolución de problemas y no depender de un jefe para resolver cuestiones difíciles. Además, el equipo confía en su capacidad para abordar una amplia gama de problemas sin pedir autorización previa a los superiores.
- Los miembros del equipo son asignados con tareas que consideran exigentes, cautivadoras y gratificantes. De ahí que obtengan una inmensa gratificación de su trabajo.
- Se asigna a los miembros del equipo tareas que perciben como difíciles, intrigantes y gratificantes. Así, obtienen una inmensa gratificación de su trabajo.

- Los participantes reciben una formación completa sobre facetas técnicas, capacidad de solucionar conflictos y habilidades sociales.
- Los integrantes de grupo examinan su propio trabajo para garantizar su excelencia.
- Los miembros del equipo reciben un porcentaje de su salario a través de incentivos concedidos al grupo o equipo en lugar de basarse únicamente en el rendimiento individual.
- El equipo de trabajo está compuesto por aproximadamente por seis integrantes y no por diez o más.
- Los participantes del equipo de trabajo demuestran inteligencia y tienen habilidades personales favorables, tales como escrupulosidad y orgullo, que favorecen a un mejor desempeño.
- La comunicación es sincera y abierta entre los integrantes del grupo y también con otros miembros pertenecientes a la organización.
- Los integrantes del equipo mantienen un pensamiento de trabajo en equipo: 25 cerebros, no sólo 50 manos.
- Cada integrante conoce a profundamente sus funciones, a sus pares y el lugar donde desarrollará las actividades encomendadas. Todos los aprendizajes van sumando el aprender en un colaborador, que luego estos saberes se proyecten para el beneficio del equipo.

También Sánchez (2006), sugiere la Teoría de las cinco C's. Estos cinco atributos que definen un equipo de trabajo y lo diferencian de un equipo son:

*A. Complementariedad.* Cada miembro del grupo domina una de las competencias (información y habilidades) necesarias para poder llevar a cabo la tarea específica.

*B. Coordinación.* El equipo de expertos, dirigido por un líder adecuado en función de la tarea asignada, debe trabajar de forma sistemática para hacer avanzar el proyecto.

*C. Comunicación.* La colaboración requiere una interacción transparente y veraz entre sus componentes para sincronizar diversas actuaciones personales.

*D. Compromiso.* Todos los miembros del equipo deben esforzarse al máximo para sacar adelante las tareas del equipo.

*E. Confianza.* Incide en la necesidad de que cada miembro del equipo tenga fe en los encomiables esfuerzos de sus compañeros, obligándoles a priorizar el triunfo del equipo sobre sus logros individuales. Además, es evidente que la confianza es un requisito previo fundamental para la existencia de las otras "C".

**2.1.2.5. Importancia del trabajo en equipo.** Ayoví (2019) menciona que el trabajo en equipo se identifica como un enfoque de gestión que permite mostrar los resultados de forma productiva y competente. Si el equipo funciona bien, es un ejemplo a seguir para los demás y está estrechamente relacionado con el liderazgo positivo. Por el contrario, si el equipo es disfuncional, no es más que un grupo de trabajo que puede lograr resultados, pero a largo plazo. Existe consenso a la hora de definir a un equipo de trabajo como un conjunto de dos o más personas que se interconectan e impactan mutuamente, todo ello con el fin primordial de lograr un objetivo común dentro de una empresa. La importancia de estos equipos radica en su capacidad para cumplir este propósito, como se expone a continuación:

- Una doble ventaja: en primer lugar, mejora y acelera los procedimientos de fabricación; en segundo lugar, produce resultados superiores.

- Un lugar de trabajo mejor fomenta una cultura de responsabilidades compartidas que te inspira a trabajar cohesionado y te permite intercambiar ideas y experiencias a diario.
- A medida que tus compañeros confían más en ti, tú también aprendes a confiar en ellos.
- El intercambio colectivo de conocimientos mejora el aprendizaje, y la alegría de alcanzar juntos los objetivos del equipo conduce a una mayor felicidad en el trabajo.
- Crea un sentimiento de pertenencia.
- Reduce los sentimientos de soledad y aislamiento. Las ventajas de un entorno así no se limitan sólo a la organización, sino que también benefician al equipo, creando una atmósfera de confianza mutua, respeto y cooperación que favorece el crecimiento personal y profesional. (como se citó en Ayoví, 2019).

#### **2.1.2.6. Requisitos del trabajo en equipo.**

**A. *Un trabajo que requiere un esfuerzo conjunto.*** Es de suma importancia que exista un objetivo compartido y que cada miembro del equipo asuma su responsabilidad y se implique activamente en el proyecto, además de la dedicación del líder.

**B. *La presencia de un marco organizativo y operativo.*** Es imprescindible articular el modus operandi del equipo, delimitar la responsabilidad de cada individuo y especificar sus respectivas funciones dentro del equipo.

**C. *Un sistema basado en las relaciones.*** La presencia de conexiones e intercambios entre los miembros del equipo, la formación de vínculos emocionales, el desarrollo de un ambiente positivo para el trabajo y las interacciones interpersonales que atienden tanto a los componentes productivos como a los emocionales.

*D. Un marco de referencia típico.* Hay un comienzo mutuo, un sistema de creencias colectivo, puntos de vista compartidos sobre filosofía y metodología.

*E. Un tiempo para que se construya el equipo de trabajo.* Se trata de un procedimiento largo, en el que no bastará con el crecimiento personal, las experiencias positivas pasadas en diferentes equipos de trabajo y la intención, el anhelo o la demanda de crear un equipo. Aparte de esto, se necesitará tiempo para conocer al equipo, adaptarla y organizarla. Algunos de los requisitos esenciales para la configuración de un equipo de trabajo competente son:

- Incorporación de los miembros del equipo. El reconocimiento recíproco conduce a una disminución del tiempo empleado en la toma de decisiones, lo que favorece elecciones más precisas y eficaces.
- Evaluar el progreso actual de las tareas realizadas en la empresa. El crecimiento de un equipo requiere una duración considerable para que ayude a su madurez.
- Analizar la realización de los esfuerzos individuales y colectivos, para mejorar el rendimiento del equipo. Cada participante del equipo debe conocer los detalles esenciales que facilitan el establecimiento de objetivos para un trabajo en equipo armonioso y acorde con los valores de la empresa.
- Explorar las opciones más eficaces para mejorar periódicamente el enfoque de trabajo en grupo existente y los objetivos del equipo.

**2.1.2.7. Ventajas del trabajo en equipo.** Dubrin (2008), indica que cooperar en grupo y tomar decisiones conjuntamente ofrece varios beneficios comparados con el trabajo en solitario. Cuando varias personas capaces participan en el proceso de toma de decisiones, pueden surgir varias opciones valiosas para reflexionar. Además, existe la posibilidad de generar sinergia, cuando el resultado colectivo supera el total de las aportaciones individuales. Trabajar en grupos y equipos también aumenta la gratificación que los miembros del equipo obtienen de la tarea. Pertenecer a un grupo permite cumplir más requisitos que trabajar en solitario. Aunque es

natural albergar dudas sobre los beneficios de los equipos en comparación con los grupos, no se puede negar que la verdadera potencia de los esfuerzos de colaboración reside en su capacidad para generar sinergias. Jiménez & Vallejo (s.f) dicen que “el concepto de sinergia denota el resultado suplementario generado por la colaboración de dos órganos. Es el resultado de los esfuerzos combinados de cada órgano individual que se amplifica gradualmente, culminando en un impacto sobre la totalidad del grupo. Este fenómeno ejemplifica que el impacto global del grupo es más significativo que la mera suma de sus partes individuales”.

Según Sánchez (2006) existen ventajas tangibles e intangibles. En cuanto a las ventajas concretas, los grupos pueden reaccionar con rapidez y eficacia a la constante evolución de las circunstancias, siempre que estén dotados de una mayor responsabilidad y poder para determinar el enfoque óptimo para realizar las tareas, disminuyendo así la cantidad de supervisores y niveles organizativos.

- Los grupos facilitan el aprendizaje y la conservación de información dentro de las organizaciones, ya que la marcha de un empleado no supone la pérdida de los conocimientos colectivos del equipo.
- Los equipos colaborativos mejoran la calidad de la gestión al incorporar diversos puntos de vista para un análisis más exhaustivo de los bienes o servicios.
- El intercambio de ideas entre grupos fomenta la creatividad y mejora la excelencia general de los resultados.
- La colaboración produce ventajas financieras al aumentar mejorar la eficacia e impulsar la rentabilidad de la organización.
- Cuando se colabora en grupo, resulta más sencillo aprobar y llevar a cabo modificaciones dentro de las organizaciones.

- Los grupos ofrecen un abanico más amplio de competencias y antecedentes para abordar un problema, lo que da lugar a reacciones más adaptables y flexibles. Además, el trabajo en equipo aporta valiosas ventajas no tangibles.
- Los empleados muestran un menor nivel de ansiedad, en parte atribuible a la sensación de respaldo comunitario y a un mejor conocimiento de sus funciones, permitiendo que sus compañeros empoderados les ayuden a comprender sus responsabilidades.
- Los compañeros del equipo reconocen la satisfacción que les produce aprender unos de otros, así como su grado de lealtad y devoción al trabajo. Esto último puede aclararse por la mayor responsabilidad que asumen al funcionar en equipo, que les faculta para intervenir en veredictos que repercuten a su existencia profesional.
- El trabajo en equipo proporciona a los integrantes más autonomía en sus interacciones con los supervisores.

#### **2.1.2.8. Teorías del trabajo en equipo.**

*A. Teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow.* Maslow introduce un modelo en el que las necesidades de una persona se ordenan de forma jerárquica en función de su prominencia y relevancia. No obstante, para comprender el comportamiento humano es necesario considerar estas necesidades como una entidad completa. La activación de este sistema de necesidades se desencadena por el descontento de los estados, empezando por los niveles inferiores. En cuanto se satisfacen las necesidades básicas, las necesidades avanzadas empiezan a influir en las acciones. El deseo de los individuos de satisfacer sus necesidades las motiva a participar en acciones que gratifiquen un determinado nivel y a rehuir las que obstaculizan su consecución.

***B. Teoría de las tres necesidades de McClelland (1955) y sus colaboradores.***

Introdujeron el principio inicial organizado sobre la necesidad de realización, autoridad y asociación. Fases de:

B1. Necesidad de realización: El afán por realizar tareas con la máxima destreza y alcanzar la grandeza está impulsado por una necesidad interior. La atención se centra en el logro más que en la compensación. Abarca la fascinación por el trabajo arduo y exigente que requiere dedicación y responsabilidad.

B2. Necesidad de autoridad: El concepto se refiere a la necesidad de considerarse un gestor, un "superior" en lugar de un guía. La aspiración a asumir el mando sobre los recursos para guiar, controlar e influir en la conducta de los otros no significa inevitablemente que los individuos actúen de forma tiránica y dictatorial para satisfacerla.

B3. Necesidad de asociación: Según los autores de la Escuela de Relaciones Humanas, la razón del descontento o la falta de motivación de los empleados son los retos a los que se enfrentan para satisfacer su anhelo de crear y mantener vínculos afectivos en el lugar de trabajo.

***C. Teoría X y Teoría Y de McGregor.*** Este concepto está muy extendido en la empresa. Se basa en la noción de que cada directivo tiene una percepción del carácter y las acciones de sus empleados. La teoría "X" postula que las personas son indolentes, eluden tareas y obligaciones y necesitan motivación a través del castigo, la intimidación y la autoridad. McGregor (1966) sostiene que esta conducta no se deriva de la naturaleza humana, sino de los principios, estrategias y administración de las organizaciones industriales. Por el contrario, la Teoría "Y" propone que el esfuerzo es inherente al trabajo, que se reconoce la dedicación a los objetivos y que los individuos tienden a asumir responsabilidades. McGregor tiene en cuenta de que la teoría Y es la propuesta más adecuada para que los directivos consigan ventajas óptimas.

**D. La teoría Z de Ouchi.** La Teoría Z sostiene la creencia de que un trabajador contento es un trabajador con motivación. Muestra un diseño novedoso acerca de la cultura empresarial que se aparta del enfoque occidental convencional y comparte algunas similitudes con las empresas japonesas. Aquí, los esfuerzos colectivos de los empleados contribuyen al éxito de la organización. Se establecen círculos de calidad, en los que trabajadores designados reciben formación para identificar y analizar problemas acerca de su trabajo. Este enfoque fomenta el sentido de pertenencia entre los trabajadores, aumenta su afinidad hacia la empresa y promueve la motivación a través del aprecio, la responsabilidad y el trabajo significativo. La Teoría Z da prioridad a las relaciones interpersonales. Considera a los empleados como individuos con vidas personales y, por tanto, hace hincapié en la confianza, el trabajo en equipo, la seguridad laboral, la toma de decisiones colectiva y las conexiones personales. El objetivo general es aumentar la eficacia de los empleados y mejorar el rendimiento de la empresa. Este principio subraya la responsabilidad de la empresa hacia sus trabajadores.

**E. Teoría de los factores de Herzberg.** Mausner y Snyderman (1959) intentaron utilizar una investigación rigurosa para identificar los factores del lugar de trabajo que llevan a la satisfacción o descontento laboral. Herzberg identificó que existen ciertos factores intrínsecos del trabajo que conducen al crecimiento y la satisfacción, como la realización, el reconocimiento, el logro, la promoción y el propio trabajo en uno mismo. Por el contrario, los factores extrínsecos que evitan la insatisfacción o el descontento incluyen la política, la administración, las asociaciones sociales, el entorno laboral, la remuneración, el puesto y la seguridad. Herzberg descubrió que los factores que estimulan a un individuo cuando están disponibles no son los mismos que causan desmotivación, y eliminar una causa de insatisfacción no se traduce necesariamente en motivación. Así pues, hizo la siguiente diferenciación:

E1. Factores higiénicos: No están directamente implicados en el trabajo. Su satisfacción erradica el descontento, pero no asegura un impulso que se convierta en esfuerzo para conseguir resultados. Por el contrario, si están descontentos, provocan insatisfacción.

E2. Factores motivadores: Pertenecen al empleo. Son los que tienen un impacto significativo en la motivación de los individuos, en función de su presencia o ausencia. Sin embargo, su ausencia rara vez provoca insatisfacción.

Cuando establecemos una comparación entre las dos teorías, los factores insatisfactorios o higiénicos se alinean con las necesidades más básicas de la jerarquía de Maslow (como las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales) en el lugar de trabajo. Los factores motivadores, por el contrario, se asocian a necesidades que existen en los más altos niveles (autoestima y la autorrealización).

***F. Teoría de las expectativas de Vroom.*** También conocido como modelo de Vroom (1964), utiliza la noción de valencia y las variables que influyen en el rendimiento junto con la motivación. La valencia se refiere a la intensidad del deseo o la atracción hacia un objetivo en concreto. En consecuencia, el valor de las recompensas relacionadas con el trabajo depende de la valencia del individuo y de su percepción de la justicia de las mismas. Los efectos de las recompensas son subjetivos y varían en función de la interpretación y el significado del destinatario. Además, la motivación para perseguir una recompensa está influida por las expectativas del individuo sobre su justicia y su probabilidad de obtenerla con el esfuerzo adecuado. Esto introduce dos nuevos factores: "expectativa", que es la creencia de la persona de que sus esfuerzos conducirán al resultado deseado, e "instrumentalidad", que es la probabilidad de recibir la recompensa una vez alcanzado el objetivo. Otros dos conceptos estrechamente relacionados con esta teoría son el desarrollo de habilidades y la percepción del rol, que hace referencia a la habilidad de una persona para desempeñar su trabajo con eficacia y su alineación

con las expectativas de la organización. Una alta motivación no puede garantizar por sí sola un buen rendimiento ni el cumplimiento de los objetivos. Aunque un incentivo de alto valor puede fomentar el empuje necesario para un rendimiento óptimo, sólo es eficaz si la formación del empleado y la claridad de su papel no suponen ningún obstáculo.

**G. Teoría de equidad de Adams.** Este marco pretende aunar los aspectos personales y contextuales de los individuos para dilucidar sus acciones. Ilustra cómo influyen en la motivación tanto los factores intrínsecos como los extrínsecos. Considera a los seres humanos creadores de expectativas, que sopesan constantemente con los incentivos que reciben. Esto implica contrastar el esfuerzo realizado con las recompensas obtenidas, y realizar un análisis comparativo con los logros y recompensas de otros individuos o grupos que sirvan de referencia.

En caso de que un individuo no descubra una conexión justa, se percibirá infravalorado y mostrará signos evidentes de descontento y falta de entusiasmo, como la no asistencia. A la inversa, también puede percibir que su aportación supera lo esperado por su rendimiento, lo que le impulsará a adoptar medidas para restablecer la paridad, como elevar sus contribuciones. Según la teoría de la equidad, la persona puede establecer paralelismos con un punto de referencia dentro de su propia organización, con otro individuo en una organización diferente, con su propia historia en otras funciones en la misma organización o con su historia personal en otra organización.

**H. Teoría integradora de la motivación de Hodgetts y Altman.** Este marco teórico se introdujo a finales de la década de 1970 con la publicación de su libro *Comportamiento Organizacional*. Este hace hincapié en la interconexión entre motivación, rendimiento y satisfacción. Abarca todos los elementos mencionados en teorías anteriores, incluidos los deseos, el impulso de logro, los factores de higiene, las expectativas, la motivación, el rendimiento y la felicidad. El componente más crucial de este proceso son las recompensas, que

se cree que provocan variaciones en la conducta de los empleados. El grado de satisfacción y motivación que experimentan los individuos viene determinado por su eficiencia. Las recompensas que obtienen por sus esfuerzos pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas. La satisfacción viene determinada por el grado en que estas recompensas se perciben como justas y responden a las expectativas personales. A su vez, la motivación influye en el rendimiento laboral, que a su vez afecta a la satisfacción. Las capacidades y atributos personales, junto con las percepciones sobre la cantidad de trabajo necesaria para alcanzar un determinado nivel de eficacia influyen en el rendimiento. Numerosos modelos y teorías, además de los mencionados anteriormente, utilizan necesidades, expectativas, recompensas y otros aspectos para explicar la conducta humana. Algunos de estos modelos son generales, mientras que otros son específicos de los entornos laborales.

**2.1.2.9. El trabajo en equipo en la organización.** En las organizaciones, el trabajo en equipo mejora el carácter, la organización y desempeña un papel crucial en el avance de los servicios, tanto en términos de cantidad como de calidad. También, permite una mejor gestión de los registros y de la experiencia. Es obvio que comprender la mecánica de las empresas y los equipos de trabajo, en particular su conducta, es muy importante para los directivos y propietarios de empresas. El estudio de las compañías y grupos que coexisten en cualquier corporación, que permite darse cuenta de la manera de prepararlos, utilizarlos y multiplicar sus resultados, es un método habitual para el desarrollo organizativo.

El trabajo en equipo es un aspecto fundamental de las empresas contemporáneas. Es una verdad establecida que cuando todos los miembros de una organización están alineados con sus objetivos, los resultados son sumamente favorables. La conducta y los principios de un grupo están directamente vinculados a la realización de su misión, visión y objetivos estratégicos. Numerosos expertos sostienen que, para lograr resultados laborales satisfactorios, una empresa u

organización debe esforzarse por conseguir el esfuerzo combinado y armonioso de múltiples individuos. En este sentido, trabajar de forma independiente se denomina "grupo de trabajo", mientras que trabajar en colaboración con un liderazgo compartido se denomina "equipo de trabajo". Tanto los grupos como los equipos presentan rasgos distintivos.

Alvarado (2016). "El liderazgo estratégico y trabajo en equipo, genera en las organizaciones de cualquier tipo niveles de competencias, más aún en las instituciones universitarias".

**2.1.2.10. Grupo de Trabajo y Equipo de trabajo.** Algunos autores señalan que un grupo de trabajo es lo mismo que un equipo de trabajo. Sin embargo, Ander y Aguilar (2001) señalan que el equipo colabora intercambiando ideas, conocimientos y otros recursos que mejoran el rendimiento laboral de cada miembro, pero nadie es responsable. Por otro lado, además de una responsabilidad personal, existe una responsabilidad colectiva.

Según Jiménez y Vallejos (2008) en los grupos de trabajo se genera que cada miembro tiene un punto de vista distinto en lugar de uno colectivo, lo que significa que "cada uno marcha a su propio ritmo". No tienen un objetivo o una responsabilidad compartida, y sus funciones cambian en función de la marcha del grupo. De la misma manera, se puede observar poca dedicación a formar parte del equipo. Rara vez formulan planteamientos tácticos y técnicos. No sincronizan sus esfuerzos y la comunicación entre los miembros es inadecuada debido a la ausencia de una figura que los guíe. Se organiza de acuerdo con niveles jerárquicos. En numerosas situaciones, la competitividad resulta perjudicial para el rendimiento del equipo.

Por otro lado, el trabajo en equipo implica un objetivo compartido y acordado por todos los miembros del equipo. La especialización de cada individuo integrante del equipo es un elemento crucial para llevar a cabo la tarea y aumentar la eficacia del equipo. Asimismo, existe un vínculo de compañerismo entre los miembros del equipo, lo que fomenta la unidad y la

consecución de los objetivos. El trabajo en equipo se caracteriza por una clara definición de funciones y responsabilizando siempre alguien que sea el líder. Esto promueve el cultivo de las habilidades de liderazgo: se fomenta activamente el crecimiento de los líderes. Diseñan estrategias, tácticas y métodos explícitos para ejecutar la tarea y alcanzar los resultados.

Por lo tanto, un equipo no puede formarse cuando un grupo de individuos colabora en una tarea común y funciona sin una sincronización, con cada miembro ejecutando sus tareas de forma autónoma y sin dejarse influir por las contribuciones de los demás miembros.

**2.1.2.11. Técnicas de trabajo en equipo.** Gómez & Acosta (2003), refieren que los grupos comparten identidades, objetivos y metas, logros y contratiempos, cooperan y trabajan juntos, asignan responsabilidades específicas a cada miembro, alcanzan resoluciones colectivas y desempeñan diversas funciones en función de su experiencia y sus características individuales. En consecuencia, no deben ser egocéntricos, sino mostrar un fuerte nivel de dedicación y llegar a decisiones por consenso y no al dictado. Los equipos eficaces deben poseer:

**A. Ambiente alentador.** Una atmósfera alentadora, con posibilidades de ayuda. Los individuos se ayudan mutuamente en su propio desarrollo, en el establecimiento de sus responsabilidades y en su posterior avance mediante la cooperación, la fe y la armonía.

**B. Comprensión clara de las funciones.** Un grupo no puede funcionar como una unidad cohesionada a menos que sus miembros comprendan claramente las responsabilidades de aquellos con los que colaboran.

**C. Objetivos de alto nivel.** Es deber de los directivos garantizar que los equipos de trabajo se mantengan centrados en el objetivo general. Las políticas que imponen el control y los sistemas de recompensa pueden dividir los esfuerzos individuales y obstaculizar la colaboración.

***D. Liderazgo eficaz.*** Ciertas asignaciones en equipos muestran patrones de rendimiento comparables al ciclo de vida de un producto. Para evitar el estancamiento, son indispensables la incorporación de nuevos miembros y una asociación eficaz líder-equipo.

### III. MÉTODO

#### 3.1. Tipo de investigación

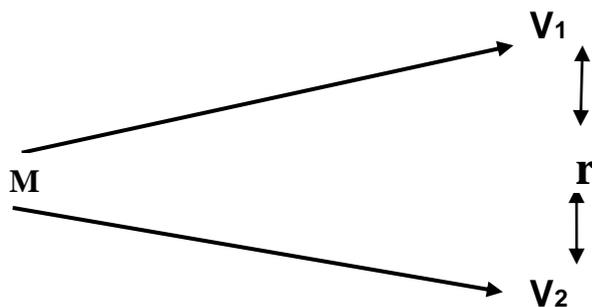
El estudio desarrollado es fundamental, ya que pretende producir nueva información exhaustiva mediante la comprensión de las facetas esenciales de los sucesos y las realidades observables, es una investigación de tipo básico (Arispe et al. 2020, p. 62). Sin embargo, busca también conocer, explicar y establecer las relaciones entre las variables estudiadas, utilizando el método hipotético deductivo, dado que se ha planteado las hipótesis de investigación para ser probadas y luego describir los hallazgos.

La presente investigación pretende ilustrar los factores examinados y posteriormente establecer la correlación entre el Liderazgo Estratégico y el Trabajo en Equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao, 2021.

Esquema del diseño: descriptivo- correlacional

**Figura 1**

*Diseño descriptivo correlacional*



Leyenda:

- M:** Docentes de la Universidad Nacional del Callao.
- V<sub>1</sub>:** Liderazgo estratégico.
- V<sub>2</sub>:** Trabajo en equipo.
- r:** Relación V<sub>1</sub> y V<sub>2</sub>

#### 3.2. Población y muestra

El grupo de análisis que se consideró en la investigación fue muestra censal, a la cual se seleccionó el 100 % de la población, siendo de 55 docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao. Las características de la población censal Son: Categoría: auxiliares, asociados y principales. Condición: ordinarios y contratados y Dedicación: exclusiva, tiempo completo y tiempo parcial, todos los docentes son de la Facultad de Ingeniería Química y de la Universidad Nacional del Callao. En consecuencia, la población y la muestra es la misma para la presente investigación.

**Tabla 2**

*Muestra censal de docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.*

<i>N°</i>	<i>CATEGORÍAS DE DOCENTES</i>	<i>MUESTRA CENSAL</i>
<i>1</i>	<i>Ordinarios</i>	<i>48</i>
<i>2</i>	<i>Contratados</i>	<i>7</i>
<b><i>TOTAL</i></b>		<b><i>55</i></b>

*Nota.* Elaboración propia

### 3.3. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	N° DE PREGUNTAS	ESCALA DE MEDICIÓN	EXPRESADO	CATEGORÍAS				
								Nunca	Muy poco frecuente	Poco frecuente	Frecuente	Muy poco frecuente
<b>Liderazgo Estratégico</b>	Lussier y Achua (2011), el liderazgo estratégico, es la capacidad de una persona para anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad, pensar en forma estratégica y trabajar con los demás para iniciar cambios que crearán un futuro viable para la organización. Es un proceso de proporcionar la dirección y la inspiración necesarias para crear e implementar la visión, misión y estrategias de una empresa para lograr los objetivos organizacionales.	Esta variable se medirá por medio de 29 ítems divididos en cinco dimensiones.	<b>Comportamientos involucrados en el desafío del sistema</b>	- Oportunidades - Actualizado - Mejora continua - Innovación	1, 6, 11, 15, 20 y 25	Ordinal	Cuestionario	1	2	3	4	5
			<b>Comportamientos referidos a inspirar una visión compartida</b>	- Visión - Compartir - Comunicación - Interés común	2, 7, 12, 16, 18, 21 y 26	Ordinal	Cuestionario	1	2	3	4	5
			<b>Comportamientos orientados a permitir que otros actúen</b>	- Involucramiento - Toma de decisiones - Identidad	3, 8, 13 y 27	Ordinal	Cuestionario	1	2	3	4	5
			<b>Comportamientos relacionados a moldear la forma del líder</b>	- Planificación - Felicitaciones - Confianza mutua - Compartir valores	4, 9, 14, 22, 23 y 28	Ordinal	Cuestionario	1	2	3	4	5
			<b>Comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas</b>	- Obtención de logros - Reconocimiento - Celebraciones - Reforzamiento público	5, 10, 17, 19, 24 y 29	Ordinal	Cuestionario	1	2	3	4	5
								CATEGORÍAS				
								Nunca	Muy poco frecuente	Poco frecuente	Frecuente	Muy poco frecuente
<b>Trabajo en Equipo</b>	Ander y Aguilar (2001), mencionan que el equipo de trabajo es un pequeño número de personas que, con conocimiento y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de estos.	Esta variable se medirá por medio de 18 ítems divididos en cinco dimensiones.	<b>Definir metas claras</b>	- Reunión para lograr metas comunes superarlas - Misión y visión definida - Medición y evaluación de logros	1, 5, 9 y 16	Ordinal	Cuestionario	1	2	3	4	5
			<b>Dar soporte asumiendo un papel gerencial</b>	- Prevención de problemas - Revisión de procedimientos de trabajo futuro - Precisión en pedir lo que deben lograr	2, 10, 14 y 17	Ordinal	Cuestionario	1	2	3	4	5
			<b>Asignar prioridades</b>	- Promover el trabajo en equipo - Identificación con el trabajo - Congruencia en las tareas del equipo	3, 7, 11 y 15	Ordinal	Cuestionario	1	2	3	4	5
			<b>Dedicarse a los compañeros del equipo</b>	- Pensamiento similar en los miembros del equipo - Deseos comunes	6 y 13	Ordinal	Cuestionario	1	2	3	4	5
			<b>Valorar las contribuciones</b>	- Felicitar por el trabajo bien hecho. - Reconocer a las ideas novedosas y útiles - Importancia motivadora	4, 8, 12 y 18	Ordinal	Cuestionario	1	2	3	4	5

### 3.4. Instrumentos

#### 3.4.1. Cuestionario de Liderazgo Estratégico

Alvarado (2016). La encuesta es una herramienta compuesta por 29 afirmaciones, agrupadas en 5 categorías o aspectos. Para garantizar su fiabilidad y credibilidad, esta herramienta se sometió a modificaciones lingüísticas y estadísticas. Los 5 aspectos que componen esta encuesta se desglosan del siguiente modo, (Handscombe, y Norman, 1993):

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

A través del proceso estadístico se determinó su fiabilidad y credibilidad:

- a. El poder discriminatorio de cada ítem se estableció utilizando la correspondencia ítem-prueba ajustada. Se mantuvieron los ítems que alcanzaron un coeficiente de correspondencia de Pearson de 0,20 o superior, mientras que se eliminaron aquellos con coeficientes negativos o inferiores a este umbral, lo que dio como resultado un conjunto final de 29 ítems.
- b. Para establecer la validez factorial de la encuesta sobre liderazgo estratégico, se realizó un análisis factorial mediante el método de componentes sustantivo y rotación Varimax. Previamente, se confirmó la Idoneidad de la Matriz de correlaciones de los ítems de la escala. Se calculó un índice KMO de 0,494, un determinante de 0,00 y la prueba de esfericidad de Bartlett arrojó un resultado altamente significativo de 1039,208.

**Tabla 3***KMO y prueba de Bartlett*

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

*Nota.* Datos tomados de la tesis doctoral, Liderazgo Estratégico y su relación con el Trabajo en Equipo en las facultades de la Universidad Nacional del Callao (2016).

- c. Para evaluar la fiabilidad del instrumento, se empleó el coeficiente de correlación alfa de Cronbach, que arrojó la siguiente calificación:

**Tabla 4***Fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,937	29

*Nota.* Datos tomados de la tesis doctoral, Liderazgo Estratégico y su relación con el Trabajo en Equipo en las facultades de la Universidad Nacional del Callao (2016).

Es evidente que el valor alfa de 0,937 es sustancial, lo que indica que la herramienta es fiable y coherente.

### **3.4.2. Cuestionario de trabajo en equipo**

Alvarado (2016). La presente encuesta es una herramienta sugerida por Fishman (2000). Consta de 18 preguntas en un formato estructurado. La herramienta actual comprende 5 categorías o aspectos que se componen de, (Handscombe, y Norman, 1993):

1. Establecer objetivos inequívocos (**MC**)
2. Ofrecer ayuda asumiendo una posición de liderazgo (**ACG**)
3. Establecer precedencia (**AP**)
4. Consagrarse a los colaboradores del equipo (**DCT**)
5. Apreciar las aportaciones (**VC**)

A través de un proceso estadístico se determinó su validez y confiabilidad, desarrollándose los siguientes procesos:

- a. La medida de diferenciación de cada elemento se calculó utilizando la correlación ajustada entre el elemento y la prueba. Se aprobaron los elementos que lograron llegar a un coeficiente de correlación de Pearson de 0,20, y se descartaron aquellos con coeficientes negativos o por debajo de ese umbral, quedando al final 18 ítems.
- b. Para medir la robustez factorial de los instrumentos sobre colaboración en equipo, se utilizó el procedimiento de principales elementos y la rotación varimax mediante el análisis factorial. Antes de esto, se confirmó la adecuación de la matriz de correlaciones de los elementos del cuestionario. Se confirmó que el coeficiente KMO era de 0,477, el determinante de 0,00 y la prueba de esfericidad de Bartlett de 1119,202, lo que sugiere una significación elevada.

### **Tabla 5**

#### *KMO y prueba de Bartlett*

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

*Nota.* Datos tomados de la tesis doctoral, Liderazgo Estratégico y su relación con el Trabajo en Equipo en las facultades de la Universidad Nacional del Callao (2016).

- c. Para determinar la consistencia interna del instrumento, se calculó el coeficiente Alfa de consistencia interna:

**Tabla 6**

*Fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,927	18

*Nota.* Datos tomados de la tesis doctoral, Liderazgo Estratégico y su relación con el Trabajo en Equipo en las facultades de la Universidad Nacional del Callao (2016).

Como es evidente, el coeficiente alfa de 0,927 es sustancial, lo que indica que la herramienta es fiable y digna de confianza.

### 3.5. Procedimientos

La información se analizará utilizando el programa estadístico SPSS 25 diseñado para Windows, que permitirá revelar la correlación entre las variables Liderazgo Estratégico y el Trabajo en Equipo de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

### 3.6. Análisis de datos

La presente investigación, hará uso del análisis estadístico de tipo correlacional entre las variables Liderazgo Estratégico y el Trabajo en Equipo, en la población muestral que ha sido elegida a través de un muestreo no probabilístico de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

### 3.7. Consideraciones éticas

Es importante tener en cuenta en cualquier tipo y en toda investigación, los principios éticos que son los que van a marcar la conducta responsable del investigador o de los investigadores, a su vez se debe tener en cuenta el “Informe Belmont”, en la cual se estable tres principios básicos que son: Respeto, beneficio y justicia. Por tal motivo que la presente investigación se ciñe a estos principios respetando a las personas a través de consentimiento informado; busca beneficiar a través de los datos obtenidos en la investigación, brindando recomendaciones para la mejora continua respecto al Liderazgo Estratégico y el Trabajo en Equipo que realizan los docentes de la Facultad de Ingeniería Química y que esto a su vez tenga un impacto la cual beneficie a toda la universidad y en este caso particular a la Universidad Nacional del Callao. Por otro lado, el estudio se enmarca en conceptos de la justicia debido a que los participantes han sido elegidos de forma correcta y siempre acudiendo a la equidad y respeto que se debe tener por todos.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Análisis descriptivo

#### VARIABLE LIDERAZGO ESTRATÉGICO

**Tabla 7**

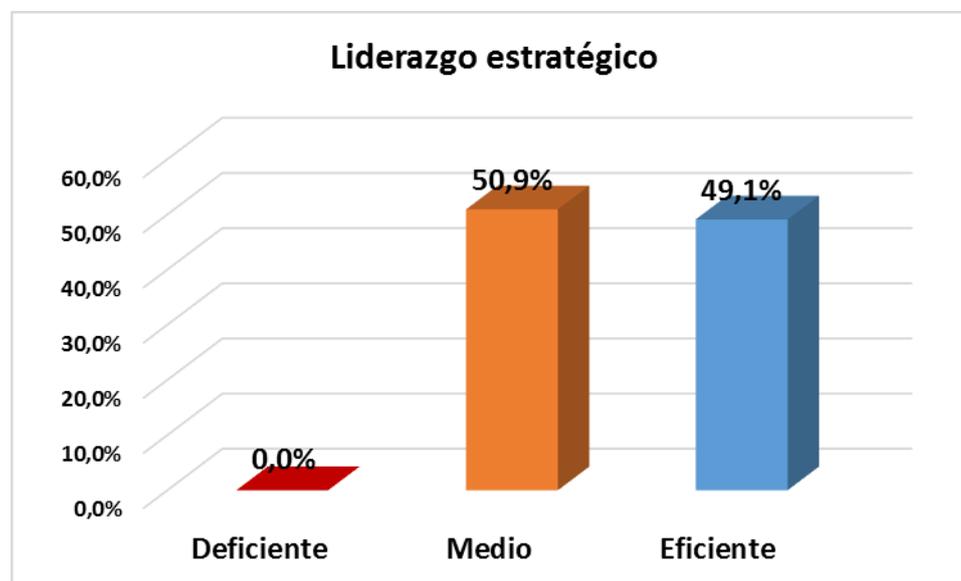
*Resultados de la variable liderazgo estratégico de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0
Medio	28	50,9
Eficiente	27	49,1
Total	55	100,0

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 2**

*Frecuencia de la variable liderazgo estratégico*



*Nota.* Elaboración propia

Se muestra el resultado en la cual el instrumento liderazgo estratégico sobre una muestra de 55 docentes de Ingeniería Química, significa que el 100%, el 50,9% predominó el

nivel medio, siguiendo del 49,1% que, alcanzando el nivel eficiente, en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

**Tabla 8**

*Resultado de la relación entre liderazgo estratégico y su impacto del trabajo en equipo de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.*

		Trabajo en equipo				
		Deficiente	Medio	Eficiente	Total	
Liderazgo estratégico	Medio	Recuento	6	22	0	28
		% del total	10,9%	40,0%	0,0%	50,9%
	Eficiente	Recuento	0	21	6	27
		% del total	0,0%	38,2%	10,9%	49,1%
Total	Recuento	6	43	6	55	
	% del total	10,9%	78,2%	10,9%	100,0%	

*Nota.* Elaboración propia

Según la tabla 8, evidencia que ha predominando un nivel medio en el liderazgo estratégico en un nivel medio y un nivel medio en la dimensión trabajo en equipo con 40,0%, en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

**Tabla 9**

*Resultado de la relación de la dimensión comportamientos involucrados en el desafío del sistema y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.*

		Trabajo en equipo				
		Deficiente	Medio	Eficiente	Total	
Comportamientos involucrados en el desafío del sistema	Deficiente	Recuento	2	0	0	2
		% del total	3,6%	0,0%	0,0%	3,6%
	Medio	Recuento	4	25	0	29
		% del total	7,3%	45,5%	0,0%	52,7%
	Eficiente	Recuento	0	18	6	24
		% del total	0,0%	32,7%	10,9%	43,6%
Total	Recuento	6	43	6	55	

	% del total	10,9%	78,2%	10,9%	100,0%
--	-------------	-------	-------	-------	--------

*Nota.* Elaboración propia

A partir de la tabla 9, se puede observar que la dimensión de las acciones implicadas en la dificultad del sistema se sitúa predominantemente en un nivel intermedio, y existe un nivel intermedio en la colaboración, con un porcentaje del 45,5%, en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

### **Tabla 10**

*Resultado de la relación entre la dimensión comportamientos referidos a inspirar una visión compartida y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.*

		Trabajo en equipo				
			Deficiente	Medio	Eficiente	Total
Comportamientos referidos a inspirar una visión compartida	Deficiente	Recuento	2	0	0	2
		% del total	3,6%	0,0%	0,0%	3,6%
	Medio	Recuento	4	33	0	37
		% del total	7,3%	60,0%	0,0%	67,3%
	Eficiente	Recuento	0	10	6	16
		% del total	0,0%	18,2%	10,9%	29,1%
Total		Recuento	6	43	6	55
		% del total	10,9%	78,2%	10,9%	100,0%

*Nota.* Elaboración propia

Según la tabla 10, está claro que las conductas asociadas a la inculcación de una visión colectiva se han apoderado de la categoría en un grado moderado, y el trabajo en equipo se sitúa en un nivel moderado con una puntuación del 60,0%, en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

**Tabla 11**

*Resultado de la relación entre la dimensión comportamientos orientados a permitir que otros actúen y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.*

			Trabajo en equipo			
			Deficiente	Medio	Eficiente	Total
Comportamientos orientados a permitir que otros actúen	Medio	Recuento	6	32	0	38
		% del total	10,9%	58,2%	0,0%	69,1%
	Eficiente	Recuento	0	11	6	17
		% del total	0,0%	20,0%	10,9%	30,9%
Total	Recuento		6	43	6	55
	% del total		10,9%	78,2%	10,9%	100,0%

*Nota.* Elaboración propia

De la tabla 11 se desprende que los comportamientos orientados a facilitar la acción de los demás prevalecen a un nivel moderado, mientras que el trabajo en equipo también se sitúa en un nivel medio, con un porcentaje del 58,2%, en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

**Tabla 12**

*Resultado de la relación entre la dimensión comportamientos relacionados a moldear la forma del líder y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.*

			Trabajo en equipo			
			Deficiente	Medio	Eficiente	Total
Comportamientos relacionados a moldear la forma del líder	Medio	Recuento	6	11	0	17
		% del total	10,9%	20,0%	0,0%	30,9%
	Eficiente	Recuento	0	32	6	38
		% del total	0,0%	58,2%	10,9%	69,1%
Total	Recuento		6	43	6	55
	% del total		10,9%	78,2%	10,9%	100,0%

*Nota.* Elaboración propia

Según la tabla 12, está claro que las conductas relacionadas con moldear la figura del líder han prevalecido en la categoría en un grado competente y en un grado estándar en trabajo en equipo con el 58,2%, en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

**Tabla 13**

*Resultado de la relación entre la dimensión comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.*

		Trabajo en equipo				
			Deficiente	Medio	Eficiente	Total
Comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas	Deficiente	Recuento	3	0	0	3
		% del total	5,5%	0,0%	0,0%	5,5%
	Medio	Recuento	3	30	0	33
		% del total	5,5%	54,5%	0,0%	60,0%
	Eficiente	Recuento	0	13	6	19
		% del total	0,0%	23,6%	10,9%	34,5%
Total		Recuento	6	43	6	55
		% del total	10,9%	78,2%	10,9%	100,0%

*Nota.* Elaboración propia

A partir de la tabla 13, se observa que hay una prevalencia en la categoría de conductas que promueven la moral entre los individuos en un nivel moderado, y un nivel medio en trabajo en equipo con el 54,5%, en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

## **VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO**

**Tabla 14**

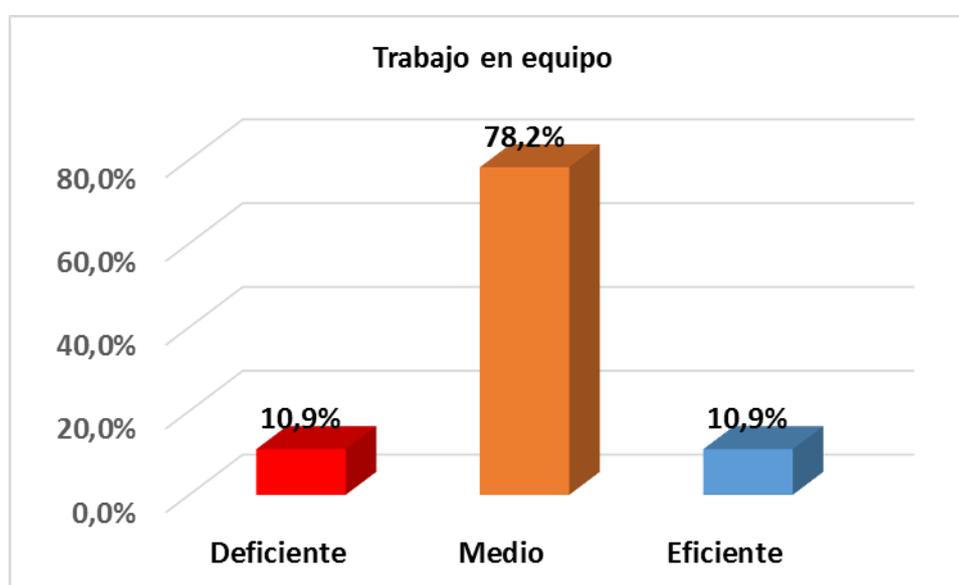
*Resultados de la variable trabajo en equipo de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	6	10,9
Medio	43	78,2
Eficiente	6	10,9
Total	55	100,0

*Nota.* Elaboración propia

### Figura 3

*Frecuencia de la variable trabajo en equipo*



*Nota.* Elaboración propia

Se muestra el resultado en la cual el instrumento trabajo en equipo en base a una muestra de 55 de docentes de Ingeniería Química, que representa el 100%, el 78,2% impero como nivel medio, seguido del 10,9% que alcanzaron el nivel eficiente y deficiente cada uno, en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

## 4.2. Resultados inferenciales

### *Prueba de hipótesis*

**Tabla 15***Prueba de normalidad*

Variables y dimensiones	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo estratégico	,150	55	,003
Comportamientos involucrados en el desafío del sistema	,120	55	,047
Comportamientos referidos a inspirar una visión compartida	,211	55	,000
Comportamientos orientados a permitir que otros actúen	,154	55	,002
Comportamientos relacionados a moldear la forma del líder	,175	55	,000
Comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas	,161	55	,001
Trabajo en equipo	,166	55	,001
Definir de metas claras	,179	55	,000
Dar soporte asumiendo un papel gerencial	,175	55	,000
Asignar prioridades	,102	55	,200*
Dedicarse a los compañeros del equipo	,173	55	,000
Valorar las contribuciones	,213	55	,000

*Nota.* Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 15, se utilizó la evaluación de la normalidad para identificar la prueba estadística adecuada. Dado que el tamaño de la muestra era de 55 participantes y superaba los 50 puntos de datos, se optó por la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Las variables liderazgo estratégico y trabajo en equipo arrojaron un valor p inferior a 0,05, lo que indica que se emplearon técnicas no paramétricas, en concreto la Rho de Spearman, debido a la ausencia de una distribución normal de los datos para las dos variables.

### **Hipótesis general**

Ho: No Existe relación significativa entre el liderazgo estratégico y su impacto del trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química Universidad Nacional del Callao.

Ha: Existe relación significativa entre el liderazgo estratégico y su impacto del trabajo en equipo de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

**Tabla 16**

*Resultado de la correlación entre el liderazgo estratégico y trabajo en equipo*

		Trabajo en equipo
Liderazgo estratégico	Correlación de Spearman	0,996**
	Sig. (bilateral)	<0,001
	N	55

*Nota.* Elaboración propia

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

Según el coeficiente rho de Spearman las variables muestran una correlación positiva muy alta y significativa ( $r_s = 0,996^{**}$ ,  $p\text{-valor} = 0,000 < 0,05$ ). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, concluyendo que existe una relación significativa entre el liderazgo estratégico y su impacto del trabajo en equipo de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

### **Hipótesis específica 1**

Ho: No existe relación significativa entre la dimensión comportamientos involucrados en el desafío del sistema y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

Ha: Existe relación significativa entre la dimensión comportamientos involucrados en el desafío del sistema y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

**Tabla 17**

*Resultado de la correlación entre la dimensión comportamientos involucrados en el desafío del sistema y su impacto en el trabajo en equipo*

		Trabajo en equipo
<b>Comportamientos involucrados en el desafío del sistema</b>	Correlación de Spearman	,832**
	Sig. (bilateral)	<0,001
	N	55

*Nota.* Elaboración propia

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

Según el coeficiente rho de Spearman, los factores muestran una correlación afirmativa notablemente elevada y notable ( $r_s = 0,832^{**}$ , valor  $p = 0,000 < 0,05$ ). En consecuencia, se descarta la hipótesis nula, por lo que se concluye que existe una asociación significativa entre los aspectos conductuales del reto del sistema y su influencia en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

### **Hipótesis específica 2**

Ho: No existe relación significativa entre la dimensión comportamientos referidos a inspirar una visión compartida y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

Ha: Existe relación significativa entre la dimensión comportamientos referidos a inspirar una visión compartida y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

**Tabla 18**

*Resultado de la correlación entre la dimensión comportamientos referidos a inspirar una visión compartida y su impacto en el trabajo en equipo*

		Trabajo en equipo
<b>Comportamientos referidos a inspirar una visión compartida</b>	Correlación de Spearman	,829**
	Sig. (bilateral)	<0,001
	N	55

*Nota.* Elaboración propia

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

Según el coeficiente rho de Spearman, existe una correlación marcadamente sustancial y afirmativa entre las variables ( $r_s = 0,829^{**}$ , valor  $p = 0,000 < 0,05$ ). En consecuencia, se descarta la hipótesis nula, estableciéndose así el hecho de que existe una asociación consecuente entre la dimensión comportamientos que incitan a una visión colectiva y su influencia en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

### **Hipótesis específica 3**

Ho: No existe relación significativa entre la dimensión comportamientos orientados a permitir que otros actúen y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

Ha: Existe relación significativa entre la dimensión comportamientos orientados a permitir que otros actúen y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

**Tabla 19**

*Resultado de la correlación entre la dimensión comportamientos orientados a permitir que otros actúen y su impacto en el trabajo en equipo*

		Trabajo en equipo
<b>Comportamientos orientados a permitir que otros actúen</b>	Correlación de Spearman	,787**
	Sig. (bilateral)	<0,001
	N	55

*Nota.* Elaboración propia

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

Según el coeficiente rho de Spearman, los factores muestran una correlación afirmativa sustancial y notable ( $r_s = 0,787^{**}$ , valor  $p < 0,05$ ). Por lo que se descarta la hipótesis nula y se concluye que hay una alta asociación entre las dimensiones de la conducta destinada a facilitar el rendimiento de los demás y su influencia en el esfuerzo de equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

#### **Hipótesis específica 4**

Ho: No existe relación significativa entre la dimensión comportamientos relacionados a moldear la forma del líder y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

Ha: Existe relación significativa entre la dimensión comportamientos relacionados a moldear la forma del líder y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

#### **Tabla 20**

*Resultado de la correlación entre la dimensión comportamientos relacionados a moldear la forma del líder y su impacto en el trabajo en equipo*

		Trabajo en equipo
<b>Comportamientos relacionados a moldear la forma del líder</b>	Correlación de Spearman	,841**
	Sig. (bilateral)	<0,001
	N	55

*Nota.* Elaboración propia

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

Según el coeficiente rho de Spearman las variables muestran una correlación positiva muy alta y significativa ( $r_s = 0,841^{**}$ ,  $p\text{-valor} < 0,05$ ). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, concluyendo que existe relación significativa entre la dimensión comportamientos relacionados a moldear la forma del líder y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

### Hipótesis específica 5

Ho: No existe relación significativa entre la dimensión comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

Ha: Existe relación significativa entre la dimensión comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

### Tabla 21

*Resultado de la correlación entre la dimensión comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas y su impacto en el trabajo en equipo*

			Trabajo en equipo
<b>Comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas</b>	<b>en</b>	Correlación de Spearman	,765**
		Sig. (bilateral)	<0,001
		N	55

*Nota.* Elaboración propia

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

Según el coeficiente rho de Spearman, existe una correlación notable y positiva ( $r_s = 0,765^{**}$ ,  $\text{valor } p < 0,05$ ) entre las variables. Por lo tanto, se refuta la hipótesis nula, lo que indica que existe una asociación sustancial entre los aspectos del comportamiento que

fomentan la moral de los individuos y su influencia en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

**Tabla 22**

*Resultado de la prueba Pseudo R cuadrado de las pruebas de hipótesis para evaluar el impacto*

VARIABLES	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden
Liderazgo estratégico y su impacto del trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.	0,261	0,352	0,224
Dimensión <b>Comportamientos involucrados en el desafío del sistema</b> y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química Universidad Nacional del Callao.	0,426	0,575	0,411
Dimensión <b>Comportamientos referidos a inspirar una visión compartida</b> y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.	0,463	0,624	0,460
Dimensión <b>Comportamientos orientados a permitir que otros actúen</b> y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.	0,294	0,396	,257
Dimensión <b>Comportamientos relacionados a moldear la forma del líder</b> y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.	0,294	0,396	,257
Dimensión <b>Comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas</b> y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.	0,487	0,657	,494

*Nota.* Elaboración propia

En la tabla 22 se presentan los resultados de la prueba Pseudo R cuadrado, que representa los impactos de una variable sobre otra, revelando el grado de variabilidad. Entre los tres estadísticos (Cox y Snell, Nagelkerke y McFadden), el desarrollo del establecimiento de medidas contó con el valor más elevado (coeficiente de Nagelkerke). Resulta estadísticamente evidente que la variable liderazgo estratégico afecta al trabajo en equipo en un 35,2%. Además, la dimensión acerca de los comportamientos involucrados en el desafío

del sistema influye en el trabajo en equipo en un 57,5%. La dimensión de los comportamientos referidos a inspirar una visión compartida afecta al trabajo en equipo en un 62,4%. Del mismo modo, la dimensión comportamientos orientados a permitir que otros actúen tienen un impacto del 39,6% en el trabajo en equipo. Asimismo, la dimensión acerca de los comportamientos relacionados a moldear la forma del líder también influye en el trabajo en equipo en un 39,6%. Por otra parte, la dimensión comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas tiene un impacto significativo del 65,7% sobre la variable trabajo en equipo, en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

**Tabla 23***Resultado de la Información de ajustes de los modelos*

Variables/dimensiones	Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Liderazgo estratégico y su impacto del trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.	Sólo intersección	23,466			
	Final	6,826	16,641	1	<0,001
Dimensión Comportamientos involucrados en el desafío del sistema y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional del Callao.	Sólo intersección	30,570			
	Final	0,000	30,570	2	<0,001
Dimensión Comportamientos referidos a inspirar una visión compartida y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.	Sólo intersección	34,169			
	Final	0,000	34,169	2	<0,001
Dimensión Comportamientos orientados a permitir que otros actúen y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.	Sólo intersección	25,832			
	Final	6,714	19,118	1	<0,001
Dimensión Comportamientos relacionados a moldear la forma del líder y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.	Sólo intersección	25,832			
	Final	6,714	19,118	1	<0,001
Dimensión Comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.	Sólo intersección	36,715			
	Final	0,000	36,715	2	<0,001

Función de vínculo: Logit.

*Nota.* Elaboración propia

En la tabla 23, la definición de la prueba de hipótesis se basa en el supuesto de un modelo de regresión logística ordinal, que es un modelo que describe adecuadamente los datos con medias constantes y no se beneficia de la inclusión de variables explicativas. Si la significación de la prueba (P-valor) es inferior a 0,05, se rechaza la hipótesis nula. Este resultado implica que la inclusión de las variables explicativas seleccionadas en el modelo de regresión mejora significativamente el ajuste de los datos en comparación con el uso exclusivo de la constante. Por lo tanto, podemos concluir con seguridad que la utilización de las variables explicativas en la investigación se ajusta a los objetivos del estudio.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Respecto a la hipótesis general se puede señalar que existe evidencia suficiente para determinar que el liderazgo estratégico impacta en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao. En relación con lo anterior, cabe señalar que un estudio realizado en la Universidad Nacional del Callao reveló una clara correlación entre el Liderazgo Estratégico y el Trabajo en Equipo de los docentes (Alvarado, 2016). Otro estudio resalta los complejos escenarios que se presentan en el ámbito de la gestión (Liderazgo) y la diversa gama de acciones que deben emprender los directivos, recurriendo a sus cualidades individuales y competencias profesionales, sin distinción de género, edad o institución académica a la que representan, para alcanzar con éxito sus objetivos (Trabajo en equipo), (San Juan y Bueno, 2019).

De acuerdo con la hipótesis 1, se puede afirmar que existen suficientes evidencias para establecer la influencia de la dimensión comportamientos involucrados en el desafío del sistema y su impacto en el trabajo en equipo de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao. Sin embargo, otro estudio ha revelado que la percepción del liderazgo varía, aunque tiende a asociarse con una falta de motivación en el desempeño docente. Sin embargo, también indica disposición para cumplir con sus responsabilidades profesionales, mantener buenas relaciones interpersonales, poseer conocimientos tecnológicos y tener formación en valores éticos. Todos estos factores se consideran retos para el sistema (Tello, 2019).

En la hipótesis específica 2, se puede afirmar que existe evidencia suficiente para determinar que los comportamientos referidos a inspirar una visión compartida y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao. Respecto a lo señalado se podría referir que en otra

investigación el liderazgo estratégico como máxima autoridad influye significativamente en el éxito institucional a nivel general de los diferentes programas; como consecuencia se puede señalar que una visión compartida del líder tiene gran impacto en las diferentes áreas de la institución que lidera, (Quezada, 2018).

En la hipótesis específica 3, se puede afirmar que existe evidencia suficiente para determinar que la conducta orientada a permitir el desempeño de los demás y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao. Se puede señalar que para lograr el éxito de una institución va a estar en las manos de la capacidad de liderazgo de quien la dirija. Asimismo, el líder debe ser capaz de plantear una serie de tácticas que prioricen el bienestar de toda la comunidad institucional; como consecuencia los comportamientos orientados a permitir que otros actúen generan un fuerte impacto en las personas y en este caso en los docentes Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao, (Quezada, 2018).

En la hipótesis específica 4, puede afirmar que existe evidencia suficiente para determinar que la conducta vinculada a la conformación del enfoque del líder y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao. Sin embargo, se puede observar en otra investigación de que los resultados demostraron un nivel significativo de competencia y enfoque de liderazgo sobresaliente, concluyendo que se debe de generar sugerencias para mejorar las alternativas y estrategias para perfeccionar las habilidades directivas (líder), esto implica moldear la forma del líder, (Ascón, et al. 2018).

En la hipótesis específica 5, se puede afirmar que existe evidencia suficiente para determinar que los comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas y su

impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao. En cuanto a lo señalado en otra investigación se concluye que hay una correlación fuerte y positiva entre la identidad docente y los estilos de liderazgo. Esto valida la afirmación de que el estilo de liderazgo adoptado por el docente tiene un profundo efecto en el conocimiento impartido, motivando y estimulando a los estudiantes durante su trayectoria académica. En esa misma línea se puede decir que incentivar el espíritu de las personas está asociado al liderazgo que ejerce líder y que a su vez influye en el grupo humano, motivándolos, estimulándolos etc., en pocas palabras es incentivar el espíritu de las personas, (Carreño, 2018).

## VI. CONCLUSIONES

6.1. En la hipótesis general, los resultados evidencian margen de error bilateral de 0,000 menor al nivel de significancia de 0,05 detallado en este análisis, donde explica que hay relación directa entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo ( $r_s = 0,995$ ,  $p$ -valor  $< 0,05$ ). Se concluyó, que mediante la prueba de Spearman y Regresión ordinal se puede asegurar que hay evidencia suficiente para determinar que el liderazgo estratégico impacta en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

6.2. Hipótesis específica 1, los resultados evidencian margen de error bilateral de 0,000 menor al nivel de significancia de 0,05 descrito en el análisis, donde hay relación directa del liderazgo estratégico y el definir objetivos claros ( $r_s = 0,874$ ,  $p$ -valor  $< 0,05$ ). Se concluyó, que mediante la prueba de Spearman y Regresión ordinal se puede afirmar que existe evidencia suficiente para determinar que los comportamientos involucrados en el desafío del sistema y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

6.3. En el segundo supuesto preciso, los resultados muestran una desviación de dos caras de 0,000 inferior al umbral de importancia de 0,05 aclarado en esta evaluación, por lo que existe una correlación directa entre la orientación estratégica y el aspecto de prestar asistencia asumiendo una posición de supervisión del trabajo en equipo ( $r_s = 0,948$ ,  $p$ -valor  $< 0,05$ ). Se concluyó, que mediante la prueba de Spearman y Regresión ordinal se puede afirmar que existe evidencia suficiente para determinar que los comportamientos referidos a inspirar una visión compartida y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

6.4. Hipótesis específica 3, los resultados evidencian un margen de error bilateral de 0,000 menor al nivel de significancia de 0,05 explicado en el análisis, donde hay relación directa entre el liderazgo estratégico y la dimensión asignar prioridades ( $r_s = 0,734$ ,  $p$ -valor  $< 0,05$ ). Se concluyó, que mediante la prueba de Spearman y Regresión ordinal se puede afirmar que existe evidencia suficiente para determinar que las actitudes orientadas a dejar que otros actúen y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

6.5. Hipótesis específica 4, los resultados evidencian un margen de error bilateral de 0,000 minúsculo al nivel de significancia de 0,05 detallado en el análisis, donde existe relación directa entre el liderazgo estratégico y la dimensión dedicarse a los compañeros del equipo ( $r_s = 0,722$ ,  $p$ -valor  $< 0,05$ ). Se concluyó, que mediante la prueba de Spearman y Regresión ordinal se puede afirmar que existe evidencia suficiente para determinar que las actitudes conectadas a moldear la forma del líder y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

6.6. Hipótesis específica 5, los resultados evidencian un margen de error bilateral de 0,000 menor al nivel de significancia de 0,05 descrito en el análisis, donde hay relación directa entre el liderazgo estratégico y la dimensión valorar las contribuciones ( $r_s = 0,840$ ,  $p$ -valor  $< 0,05$ ). Se concluyó, que mediante la prueba de Spearman y Regresión ordinal se puede afirmar que existe evidencia suficiente para determinar que las actitudes conectadas a motivar el espíritu de las personas y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

## VII. RECOMENDACIONES

7.1. Se recomienda al Rector de la Universidad Nacional del Callao generar un modelo de liderazgo estratégico y el trabajo en equipo en los docentes de la universidad porque existe evidencia suficiente para determinar que el liderazgo estratégico impacta en el trabajo en equipo (35,2%) en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

7.2. Se recomienda al Vicerrectorado académico de la Universidad Nacional del Callao desarrollar capacitaciones y talleres sobre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo que les permita determinar comportamientos involucrados en el desafío del sistema, ya que liderazgo estratégico impacta en el trabajo en equipo (57,5%) en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

7.3. Se recomienda al decano de la Facultad de Ingeniería Química, generar herramientas necesarias aplicables sobre liderazgo estratégico que les permita a los docentes, generar comportamientos referidos a inspirar una visión compartida y el trabajo en equipo, ya que existe evidencia suficiente para determinar que el liderazgo estratégico impacta en el trabajo en equipo. (62,4%) en los docentes de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.

7.4. Se recomienda al director de departamento de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao, generar la unificación de asignaturas logrando de esa manera aplicar el liderazgo estratégico y evaluar los comportamientos encaminados a permitir que otros ejerzan y esto impacte en el trabajo en equipo (39,6%) y de esta manera lograr adecuadamente la estandarización de asignaturas.

7.5. Se recomienda al director de escuela promover el liderazgo estratégico y el compañerismo del trabajo en equipo proponiendo la unificación de sílabos por asignaturas en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao y verificar las actitudes unidas a moldear la forma del líder pudiéndose afirmar que el liderazgo estratégico impacta en el trabajo en equipo (39,6%).

7.6. Se recomienda a los docentes participar activamente en congresos, talleres y seminarios y así puedan aplicar dinámicamente el liderazgo estratégico ya que impacta en el trabajo en equipo (65,7%) y de esta manera enseñar a los estudiantes la importancia del liderazgo estratégico y analizar los comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas y el trabajo en equipo para finalmente lograr el propósito de la asignatura.

## VIII. REFERENCIAS

- Alvarado, N. (2016). *Liderazgo Estratégico y su relación con el Trabajo en Equipo en las Facultades de la Universidad Nacional del Callao*. [Tesis de Doctorado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio Institucional Inca Garcilaso de la Vega. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/782>.
- Ander, E. y Aguilar, M. (2001). *El trabajo en equipo*. Editorial Progreso.
- Araneda, C., Neumann, N., Pedraja, L. y Rodríguez, M. (2016). Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo de los directivos universitarios en el Norte de Chile. *Formación universitaria*, 9(6), 139-152. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0718-50062016000600013&lng=n&nrm=iso](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-50062016000600013&lng=n&nrm=iso).
- Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Losada, O., Acuña, L. y Arellano, C. (2020). *La Investigación Científica: Una aproximación para los estudios de posgrado*. Universidad Internacional de Ecuador.
- Ascón, J., García, M. y Pedraza, C. (2018). Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo. *Revista científica ecociencia*, 5(2). <https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.61>
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)* 4(10), 58-76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>

- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39),152-164. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013>
- Bednarz, T. (2012). Applying great leadership lessons. Institute of Industrial Engineers, *Industrial Management Review*, 26 -30.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3°. Ed.). Pearson Educación.
- Braidot, N. (2014). *Neuromanagement, la revolución científica de en la conducción del management, al neuromangement*. (2ª ed.). Buenos Aires- Argentina, Editorial Granica
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M. y Casana, K. (2019). *Metodología para la Investigación Holística*. (1ª. ed.). UIDE- Universidad Internacional del Ecuador- Guayaquil, Ecuador.
- Carreño, C. (2018). *Estilos de liderazgo e identidad del docente universitario vinculados a la Ingeniería Química y Metalúrgica* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio UNJFSC <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2301>
- Castro, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Editorial Paidós.
- Castro, A. y Lupano, M. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de psicología*, 89, 7-28. <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N89-1.pdf>.
- Chiavenato (2017). *Comportamiento organizacional*. (3° ed.). Mc GrawHill

- Chung, A. (2017). *Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo* [Tesis de doctorado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio de Tesis Universidad Peruana Unión. <http://200.121.226.32:8080/handle/20.500.12840/733>
- Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. (1ª Ed.). Editorial Paidós Mexicana, S. A.
- Deloitte (2013), *América Latina Sin Fronteras: Cómo las empresas latinoamericanas se convierten en líderes globales*. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/py/Documents/about-deloitte/AmericaLatinaSinFronteras\\_Estudio.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/py/Documents/about-deloitte/AmericaLatinaSinFronteras_Estudio.pdf)
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá- Colombia. Editorial Norma.
- Dubrin, A. (2008). *Relaciones humanas Comportamiento humano en el trabajo*. Pearson Educación.
- Estévez, O. (2017). *Evaluación orientada a la formación de la competencia trabajo virtual en equipo en docentes universitarios* [Tesis de Doctorado, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz] Repositorio de la universidad de Camagüey. <http://rediuc.reduc.edu.cu/jspui/handle/123456789/1164>
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 4(34),343-348. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934058>.
- Fernández, M. (1980). *Psicología del trabajo. La adaptación del hombre a su tarea*. Index.

- García, E. (2019). *Dirección estratégica para la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Federico Villareal]. Repositorio Institucional UNFV. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/3150>.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Ediciones Vergara.
- Gómez, A y Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMED*, 11(6). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=es&tlng=es).
- Guimerà, A. (2018). *El liderazgo estratégico una aproximación interdisciplinar*. Ministerio de Defensa.
- Hackman, M., y Johnson, C. (2013). *Leadership: A Communication Perspective*. Waveland Press.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana de México.
- Handscombe, R. y Norman, P. (1993). *Liderazgo estratégico*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Herrscher, G. (2008). *Planeamiento Sistémico: Un enfoque estratégico en la turbulencia. Management conocimiento*. (1ª. Ed). Ediciones Granica México, S.A.
- Informe Belmont (1978). Principios Éticos y Orientaciones para la protección de sujetos Humanos en la Experimentación. *Sociedad Universitaria de Neurociencia*. <http://www.bvs.hn/Honduras/SUN.THEPIXIE.NET/files/007BELMONT.pdf>
- Jaime, M. (2015). *Estudio del liderazgo de docentes y directivos en programas técnicos-tecnológicos de la universidad cooperativa de Colombia, de Bucaramanga-Colombia*.

[Tesis de doctorado, Universidad de Granada]. Repositorio Institucional de la Universidad de Granada.

<https://digibug.ugr.es/handle/10481/40898>

Jaume, F. (2013). *Trabajo En Equipo*. Editorial Díaz De Santos.

Jiménez, G. y Vallejo, M. (s.f.). *Trabajo en Equipo y Cooperación*. Murcia: Escuela de Administración Pública.

Lapo, M. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista empresarial*. 9 (36), 11-16.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6419728>.

Lussier, R. y Achua, C. (2011) *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades*. (4ta ed.) Ediciones Thomson Learning.

Miranda, L. (2018). *Trabajo en Equipo y Comunicación Organizacional interna en el compromiso organizacional de los docentes de la Universidad Enrique Guzmán y Valle, Lima 2018*. [Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo] Repositorio Institucional digital de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/18631>

Münch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección: El Liderazgo del siglo XXI*. Trillas.

Muñoz, S. (2016). *Trabajo en Equipo*. Universidad Politécnica.

Osorio, L. (2019). *Uso de las redes sociales científicas y el trabajo en equipo en los docentes universitarios del distrito de Santa Ana - La Convención Cusco, 2019*. [Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional digital de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44135>

- Pérez, G., Jiménez, G. y Romo, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). *Entramado*, 13(1), 48-61. <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>.
- Porter, L., Hitt, M. y Black, J. (2006). *Administración*. Pearson educación.
- Quezada, G. (2018). *El liderazgo estratégico del director y el éxito institucional del programa de tecnología educativa de la universidad nacional de Trujillo - 2016* [Tesis de doctorado, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio Digital de la Universidad Privada Antenor Orrego. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/3784>
- Rabouin, R. (2007). *El sentido del liderazgo: claves prácticas para construir liderazgo empresarial trascendente*. (1ra ed.) Prentice Hall y Pearson Educación S.A.
- Ramírez, J. (2019). *Influencia de estilos de gestión y liderazgo gerencial en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas (UNAJMA), 2018*. [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional digital de la Universidad Nacional del Altiplano. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/12504>.
- Robbins, S. (2002). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall.
- Sáenz, F. (2015). *El trabajo en equipo: Teoría y casos de aplicación*. Editorial Universidad Distrital Francisco José.
- Salcedo, R. (2020). *El trabajo en equipo y la satisfacción laboral en las universidades privadas de la provincia de Huacho-Perú, propuesta actual* [Tesis de doctorado,

Universidad Nacional Francisco Villareal]. Repositorio Institucional UNFV.  
<http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/4120>

San Juan, M. y Bueno, A. (2019). El liderazgo en las universidades como elemento de cambio en la sociedad. *Revista Prisma Social*, (25), 374–397. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2726>

Sánchez, D., Acosta, J. y Tafur, A. (2021). Prácticas de gestión del conocimiento y trabajo en equipo en instituciones de educación superior: escalas de medición. *Formación universitaria*, 14(1), 157-168. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000100157>

Sánchez, J. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Senge, P. (1995). *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica.

Soriano, R. (2015). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. 360: *Revista de ciencias de la gestión*. 1(1), 38-66. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14870>.

Tello, A. (2019). *Percepción de los estilos de liderazgo y desempeño docente en una universidad de Lima* [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional digital de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/48992>.

Torres, M., Cruz, M. y Pico, B. (2016). El liderazgo estratégico moderno y el mejoramiento del desempeño del capital humano. *Red Internacional de Investigadores en competitividad*, 9(1), 242–261. <https://riico.net/index.php/riico/article/view/15>

- Ugarte, M. (2013). La universidad pública en la sociedad del conocimiento. *Quipukamayoc*, 21(39), 75–85. <https://doi.org/10.15381/quipu.v21i39.6274>
- Vega, A. (2012). *Comunicación y Derechos Humanos*. 1ª ed. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.
- Weber M. (2012). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Alianza editorial.
- Welch, J. y Winning N. (2005). *Las claves para el éxito del ejecutivo más admirado del mundo*. Barcelona: Bergara.
- Winter, R. (2000). *Manual de trabajo en equipo*. Ediciones Diaz de Santos.

**IX. Anexos**

**Anexo A: Matriz de consistencia**

**LIDERAZGO ESTRATEGICO Y SU IMPACTO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE INGENIERIA QUIMICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS Y VARIABLES	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES																								
<p><b>Problema general:</b></p> <p>PG: ¿Qué relación existe entre el liderazgo estratégico y su impacto del trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>PE1: ¿Qué relación significativa entre la dimensión comportamientos involucrados en el desafío del sistema y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao?</p> <p>PE2: ¿Qué relación significativa entre la dimensión comportamientos referidos a inspirar una visión compartida y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao?</p> <p>PE3: ¿Qué relación significativa entre la dimensión comportamientos orientados a permitir que otros actúen y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao?</p> <p>PE4: ¿Qué relación significativa entre la dimensión comportamientos relacionados a moldear la forma del líder y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao?</p> <p>PE5: ¿Qué relación significativa entre la dimensión comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>OG: Establecer la relación entre el liderazgo estratégico y su impacto del trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química Universidad Nacional del Callao.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>OE1: Establecer la relación entre la dimensión comportamientos involucrados en el desafío del sistema y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.</p> <p>OE2: Establecer la relación entre la dimensión comportamientos referidos a inspirar una visión compartida y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.</p> <p>OE3: Establecer la relación entre la dimensión comportamientos orientados a permitir que otros actúen y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.</p> <p>OE4: Establecer la relación entre la dimensión comportamientos relacionados a moldear la forma del líder y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.</p> <p>OE5: Establecer la relación entre la dimensión comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>HG: Existe relación significativa entre el liderazgo estratégico y su impacto del trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química Universidad Nacional del Callao.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>HE1: Existe relación significativa entre la dimensión comportamientos involucrados en el desafío del sistema y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.</p> <p>HE2: Existe relación significativa entre la dimensión comportamientos referidos a inspirar una visión compartida y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.</p> <p>HE3: Existe relación significativa entre la dimensión comportamientos orientados a permitir que otros actúen y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.</p> <p>HE4: Existe relación significativa entre la dimensión comportamientos relacionados a moldear la forma del líder y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.</p> <p>HE5: Existe relación significativa entre la dimensión comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas y su impacto en el trabajo en equipo en los docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao.</p>	<p><b>VARIABLES:</b></p> <p><b>V. INDEPENDIENTE: LIDERAZGO ESTRATÉGICO</b></p> <table border="1" data-bbox="1444 517 2141 960"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Comportamientos involucrados en el desafío del sistema</td> <td>- Oportunidades - Actualizado - Mejora continua - Innovación</td> </tr> <tr> <td>2. Comportamientos referidos a inspirar una visión compartida</td> <td>- Visión - Compartir - Comunicación - Interés común</td> </tr> <tr> <td>3. Comportamientos orientados a permitir que otros actúen</td> <td>- Involucramiento - Toma de decisiones - Identidad</td> </tr> <tr> <td>4. Comportamientos relacionados a moldear la forma del líder</td> <td>- Planificación - Felicitaciones - Confianza mutua - Compartir valores</td> </tr> <tr> <td>5. Comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas</td> <td>- Obtención de logros - Reconocimiento - Celebraciones - Reforzamiento publico</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>V. DEPENDIENTES: TRABAJO EN EQUIPO</b></p> <table border="1" data-bbox="1444 1043 2186 1401"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Definir metas claras</td> <td>- Reunión para lograr metas comunes superarlas - Misión y visión definida - Medición y evaluación de logros</td> </tr> <tr> <td>2. Dar soporte asumiendo un papel gerencial</td> <td>- Prevención de problemas - Revisión de procedimientos de trabajo futuro - Precisión en pedir lo que deben lograr</td> </tr> <tr> <td>3. Asignar prioridades</td> <td>- Promover el trabajo en equipo - Identificación con el trabajo - Congruencia en las tareas del equipo</td> </tr> <tr> <td>4. Dedicarse a los compañeros del equipo</td> <td>- Pensamiento similar en los miembros del equipo - Deseos comunes</td> </tr> <tr> <td>5. Valorar las contribuciones</td> <td>- Felicitar por el trabajo bien hecho. - Reconocer a las ideas novedosas y útiles - Importancia motivadora</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	1. Comportamientos involucrados en el desafío del sistema	- Oportunidades - Actualizado - Mejora continua - Innovación	2. Comportamientos referidos a inspirar una visión compartida	- Visión - Compartir - Comunicación - Interés común	3. Comportamientos orientados a permitir que otros actúen	- Involucramiento - Toma de decisiones - Identidad	4. Comportamientos relacionados a moldear la forma del líder	- Planificación - Felicitaciones - Confianza mutua - Compartir valores	5. Comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas	- Obtención de logros - Reconocimiento - Celebraciones - Reforzamiento publico	Dimensiones	Indicadores	1. Definir metas claras	- Reunión para lograr metas comunes superarlas - Misión y visión definida - Medición y evaluación de logros	2. Dar soporte asumiendo un papel gerencial	- Prevención de problemas - Revisión de procedimientos de trabajo futuro - Precisión en pedir lo que deben lograr	3. Asignar prioridades	- Promover el trabajo en equipo - Identificación con el trabajo - Congruencia en las tareas del equipo	4. Dedicarse a los compañeros del equipo	- Pensamiento similar en los miembros del equipo - Deseos comunes	5. Valorar las contribuciones	- Felicitar por el trabajo bien hecho. - Reconocer a las ideas novedosas y útiles - Importancia motivadora
Dimensiones	Indicadores																										
1. Comportamientos involucrados en el desafío del sistema	- Oportunidades - Actualizado - Mejora continua - Innovación																										
2. Comportamientos referidos a inspirar una visión compartida	- Visión - Compartir - Comunicación - Interés común																										
3. Comportamientos orientados a permitir que otros actúen	- Involucramiento - Toma de decisiones - Identidad																										
4. Comportamientos relacionados a moldear la forma del líder	- Planificación - Felicitaciones - Confianza mutua - Compartir valores																										
5. Comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas	- Obtención de logros - Reconocimiento - Celebraciones - Reforzamiento publico																										
Dimensiones	Indicadores																										
1. Definir metas claras	- Reunión para lograr metas comunes superarlas - Misión y visión definida - Medición y evaluación de logros																										
2. Dar soporte asumiendo un papel gerencial	- Prevención de problemas - Revisión de procedimientos de trabajo futuro - Precisión en pedir lo que deben lograr																										
3. Asignar prioridades	- Promover el trabajo en equipo - Identificación con el trabajo - Congruencia en las tareas del equipo																										
4. Dedicarse a los compañeros del equipo	- Pensamiento similar en los miembros del equipo - Deseos comunes																										
5. Valorar las contribuciones	- Felicitar por el trabajo bien hecho. - Reconocer a las ideas novedosas y útiles - Importancia motivadora																										

POBLACIÓN Y MUESTRA	MÉTODO Y DISEÑO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	TRATAMIENTO ESTADÍSTICO
<p><b>Población</b></p> <p>En el presente estudio desarrollado la población que se consideró, fue muestra censal, la cual se seleccionó el 100 % de la población, siendo 55 docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao. cuyas características son; de categoría: auxiliares, asociados y principales, de condición: ordinarios y contratados, siendo su dedicación: exclusiva, tiempo completo y tiempo parcial, todos los docentes son de la Facultad de Ingeniería Química y de la Universidad Nacional del Callao. En consecuencia, la población y la muestra es la misma para la presente investigación.</p>	<p><b>Método:</b></p> <p>La presente investigación fue desarrollada bajo el método Cuantitativo, no experimental, debido a que permite la medición de las variables: Liderazgo Estratégico y Trabajo en Equipo, planteadas en el problema de investigación, a través de la metodología que busque cuantificar los datos obtenidos en el trabajo de campo mediante el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento.</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>En la presente investigación se hará uso de un diseño descriptivo correlacional, la cual se representará con el siguiente diagrama:</p> <div data-bbox="638 874 1048 1125" data-label="Diagram"> </div> <p><b>Dónde:</b></p> <p><b>M:</b> Docentes de la Universidad Nacional del Callao.  <b>V<sub>1</sub>:</b> Liderazgo estratégico  <b>V<sub>2</sub>:</b> Trabajo en equipo  <b>r :</b> Relación entre <b>V<sub>1</sub></b> y <b>V<sub>2</sub></b></p>	<p><b>Técnicas:</b></p> <p>Se realizará a través de:</p> <p>La presente investigación se desarrollará en la Facultad de Ingeniería Química- FIQ de la Universidad Nacional del Callao, la cual los docentes serán evaluados en sus respectivas oficinas de forma individual, entregándoles los cuestionarios de Liderazgo Estratégico y Trabajo en Equipo las cuales estarán conformados, por el protocolo de preguntas y hojas de respuestas respectivamente, estas a su vez estarán impresas en hojas bond tamaño A-4.</p> <p><b>Instrumentos:</b></p> <p>Durante el proceso de investigación se utilizarán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario de liderazgo estratégico.</li> <li>• Cuestionario de trabajo en equipo.</li> <li>• Programa SPSS para procesar los datos obtenidos.</li> </ul>	<p><b>Presentación de resultados:</b></p> <p><b>1. Confiabilidad de los instrumentos:</b></p> <p>Para el cálculo de la confiabilidad de los instrumentos se utilizó:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La prueba estadística Alfa de Cronbach.</li> </ul> <p><b>2. Para la prueba de Hipótesis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coeficiente de correlación Pearson “r”</li> </ul> <p><b>3. Para el análisis de datos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se utilizarán las medidas de tendencia central como Media, Moda y Mediana, la desviación estándar.</li> </ul> $\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$ $Me = Ln-1 + \frac{N/2 - Ni-1}{Ni - Ni-1} \cdot ai$ $Mo = Li-1 + \frac{ni - ni+1}{(ni-ni+1)(ni-ni-1)}$

**Anexo B:** Instrumentos de recolección de datos

## Cuestionario de Liderazgo Estratégico

**INSTRUCCIONES**

A continuación, usted encontrará una serie de enunciados sobre comportamientos y acciones respecto al *Liderazgo Estratégico*, existente en la Facultad donde labora.

Lo que usted tiene que hacer es poner un aspa (x), en el número que corresponda a la respuesta con la que usted está de acuerdo, la cual tiene relación con las actividades de docencia universitaria dentro de su Facultad. Se le recuerda que no deje sin contestar ningún enunciado.

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

<b>12</b>	Comunico claramente una visión positiva y prometedora para el futuro de mi Facultad.	1	2	3	4	5
<b>13</b>	Doy a la demás oportunidad para tomar sus propias decisiones.	1	2	3	4	5
<b>14</b>	Felicito a la persona o personas que han logrado excelentes resultados en su trabajo.	1	2	3	4	5
<b>15</b>	Busco formas innovadoras que pueden mejorar el trabajo que hacemos en la Facultad.	1	2	3	4	5
<b>16</b>	Muestro a los demás cómo su interés en el trabajo a largo plazo incrementara si se concibe como una visión común.	1	2	3	4	5
<b>17</b>	Desarrollo relaciones cooperativas con los colegas que trabajan conmigo.	1	2	3	4	5
<b>18</b>	Permito que otros conozcan mis convicciones de cómo funcionaría mejor mi Facultad.	1	2	3	4	5
<b>19</b>	Doy a los miembros del equipo mucho reconocimiento y apoyo por sus contribuciones.	1	2	3	4	5
<b>20</b>	Pregunto ¿Cómo podemos aprender, cuando las cosas no salen como esperábamos?	1	2	3	4	5
<b>21</b>	Miro hacia adelante y pronostico que es lo que espero para el futuro.	1	2	3	4	5
<b>22</b>	Creo una atmosfera de confianza mutua en los proyectos que lidero en mi Facultad.	1	2	3	4	5
<b>23</b>	Soy consecuente en la práctica de los valores que estipulo.	1	2	3	4	5
<b>24</b>	Encuentro formas para celebrar los logros.	1	2	3	4	5
<b>25</b>	Experimento y tomo riesgos con mi trabajo incluso cuando hay una posibilidad de fracaso.	1	2	3	4	5
<b>26</b>	Contagio con facilidad mis expectativas y soy entusiasta con futuras posibilidades.	1	2	3	4	5
<b>27</b>	Logro que otros colegas desarrollen un sentido de identificación con relación al proyecto en que trabajan.	1	2	3	4	5
<b>28</b>	Me aseguro que los grupos de trabajo tengan metas claras, se tracen y se establezcan logros importantes en el proyecto que lidero en la Facultad.	1	2	3	4	5
<b>29</b>	Hago una pausa en el trabajo para decirles a mis colegas de la Facultad que mi equipo de trabajo ha logrado óptimos resultados.	1	2	3	4	5

*Nota:* Instrumento de Fischman, espejo del líder, en Perú, en el año 2000. adaptado por Alvarado (2016).

## INFORME DE EVALUACIÓN Y OPINIÓN DE EXPERTO DEL INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor (es) del Instrumento
Huarcaya Godoy Madison	Docente- UNAC	Cuestionario Liderazgo estratégico	Alvarado y Coro
<b>Título del Estudio: LIDERAZGO ESTRATEGICO Y SU IMPACTO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE INGENIERIA QUIMICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO</b>			

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL %
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																			X		95
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables																			X		95
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación es decir la ciencia y la tecnología																		X			90
4. ORGANIZACIÓN	Existe un constructo lógico en los ítems																			X		95
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad																				X	96
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir en los objetivos trazados																				X	96
7. CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos, basados en aspectos teórico- científicos																				X	96
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																			X		95
9. METODOLOGÍA	Cumple con los lineamientos metodológicos																				X	96
10. PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la Ciencia																				X	95
<b>PROMEDIO</b>																					<b>95</b>	

<b>OPINIÓN DE APLICABILIDAD:</b>	Procede su aplicación	X
	Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan	
	No procede su aplicación	

Lugar y Fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono
Lima- Callao; 21- 03- 23	06045183		996712882

**INFORME DE EVALUACIÓN Y OPINIÓN DE EXPERTO DEL INSTRUMENTOS**  
**DE INVESTIGACIÓN**

## I. DATOS GENERALES

<b>Apellidos y Nombres del Informante</b>	<b>Cargo e Institución donde labora</b>	<b>Nombre del Instrumento</b>	<b>Autor (es) del Instrumento</b>
Dr. Andrés Pérez Pérez	Docente- UCV	Cuestionario Liderazgo estratégico	Alvarado y Coro
<b>Título del Estudio: LIDERAZGO ESTRATEGICO Y SU IMPACTO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE INGENIERIA QUIMICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO</b>			

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL %
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																			X		95
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables																			X		90
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación es decir la ciencia y la tecnología																			X		90
4. ORGANIZACIÓN	Existe un constructo lógico en los ítems																				X	96
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad																			X		90
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir en los objetivos trazados																				X	95
7. CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos, basados en aspectos teórico- científicos																			X		90
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																			X		95
9. METODOLOGÍA	Cumple con los lineamientos metodológicos																				X	95
10. PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la Ciencia																				X	95
<b>PROMEDIO</b>																					<b>93</b>	

<b>OPINIÓN DE APLICABILIDAD:</b>	Procede su aplicación	X
	Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan	
	No procede su aplicación	

<b>Lugar y Fecha</b>	<b>DNI Nº</b>	<b>Firma del experto</b>	<b>Teléfono</b>
Lima- Callao; 21- 03- 23	08439882		993233822

## Cuestionario de Trabajo en Equipo

**INSTRUCCIONES**

A continuación, usted encontrará una serie de enunciados sobre comportamientos y acciones respecto al *Trabajo en Equipo*, existente en la Facultad donde labora.

Lo que usted tiene que hacer es poner un aspa (x), en el número que corresponda a la respuesta con la que usted está de acuerdo, la cual tiene relación con las actividades de docencia universitaria dentro de su Facultad. Se le recuerda que no deje sin contestar ningún enunciado.

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

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

*Nota:* Instrumento de Fischman, espejo del líder, en Perú, en el año 2000. adaptado por Alvarado (2016).

## INFORME DE EVALUACIÓN Y OPINIÓN DE EXPERTO DEL INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

<b>Apellidos y Nombres del Informante</b>	<b>Cargo e Institución donde labora</b>	<b>Nombre del Instrumento</b>	<b>Autor (es) del Instrumento</b>
Huarcaya Godoy Madison	Docente- UNAC	Cuestionario de Trabajo en Equipo	Alvarado y Coro
<b>Título del Estudio: LIDERAZGO ESTRATEGICO Y SU IMPACTO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE INGENIERIA QUIMICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO</b>			

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL %
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																		X			90
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables																				X	95
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación es decir la ciencia y la tecnología																				X	95
4. ORGANIZACIÓN	Existe un constructo lógico en los ítems																				X	95
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad																		X			90
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir en los objetivos trazados																		X			90
7. CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos, basados en aspectos teórico- científicos																		X			90
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																		X			90
9. METODOLOGÍA	Cumple con los lineamientos metodológicos																		X			90
10. PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la Ciencia																				X	95
<b>PROMEDIO</b>																					<b>92</b>	

<b>OPINIÓN DE APLICABILIDAD:</b>	Procede su aplicación	X
	Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan	
	No procede su aplicación	

<b>Lugar y Fecha</b>	<b>DNI N°</b>	<b>Firma del experto</b>	<b>Teléfono</b>
Lima- Callao; 21- 03- 23	06045183		996712882

**INFORME DE EVALUACIÓN Y OPINIÓN DE EXPERTO DEL INSTRUMENTOS**  
**DE INVESTIGACIÓN**

## I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor (es) del Instrumento
Dr. Andrés Pérez Pérez	Docente- UCV	Cuestionario de Trabajo en Equipo	Alvarado y Coro
<b>Título del Estudio: LIDERAZGO ESTRATEGICO Y SU IMPACTO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE INGENIERIA QUIMICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO</b>			

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL %
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																		X			90
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables																				X	95
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación es decir la ciencia y la tecnología																		X			90
4. ORGANIZACIÓN	Existe un constructo lógico en los ítems																			X		95
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad																				X	96
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir en los objetivos trazados																				X	96
7. CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos, basados en aspectos teórico- científicos																				X	96
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																			X		95
9. METODOLOGÍA	Cumple con los lineamientos metodológicos																				X	96
10. PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la Ciencia																			X		95
<b>PROMEDIO</b>																					<b>94</b>	

<b>OPINIÓN DE APLICABILIDAD:</b>	Procede su aplicación	X
	Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan	
	No procede su aplicación	

Lugar y Fecha	DNI Nº	Firma del experto	Teléfono
Lima- Callao; 21- 03- 23	08439882		993233822

### Anexo C: Prueba Piloto para la confiabilidad de los instrumentos

Para determinar el nivel de confiabilidad del instrumento de medición se aplicará el coeficiente alfa de Cronbach, que es utilizada para escala politómica, cuya fórmula utilizada es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Confiabilidad	
Magnitud	Rango
Muy fuerte	0,90 a 1,00
Fuerte	0,71 a 0,89
Moderada	0,50 a 0,70
Baja	0,01 a 0,49
No es confiable	0,00

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014)

Donde:

K: Número de ítems

$S_i^2$ : Sumatoria de varianzas de los ítems

$S_T^2$ : Varianza de la suma de los ítems

$\alpha$  : Coeficiente alfa de Cronbach

#### Confiabilidad de los instrumentos

Variable	Nº de Ítems	Alfa de Cronbach	Confiabilidad
Liderazgo estratégico	29	0.931	Muy fuerte
Trabajo en equipo	18	0.918	Muy fuerte

*Nota:* Elaboración propia

En la prueba piloto, el coeficiente alfa de Cronbach para la variable Liderazgo estratégico fue 0.931, significa que el instrumento tiene muy fuerte confiabilidad y la variable Trabajo en equipo fue 0.918, significa que el instrumento tiene fuerte confiabilidad. Se recomienda el uso de ambos instrumentos para recoger información con respecto a la variable de estudio.

## Anexo D: Matriz de datos de las variables y baremos

### Liderazgo Estratégico

1: Nunca; 2: Muy poco frecuente; 3: poco frecuente; 4: Frecuente; 5: Muy frecuente

Nº	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29
1	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3
2	5	4	3	4	2	4	2	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	3
3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	3	3	3	2	4	3	2	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	2	4	5	5	5	3	1	4	3	3	3
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
6	3	4	2	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3
7	2	3	4	5	5	4	3	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	2	4	5	5	5	4	5	5	5	4
8	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2	3
9	3	2	2	4	3	4	1	5	2	2	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
10	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3
11	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	4	2	3	2	2	2	1	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1
12	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3
13	5	4	3	5	3	5	3	5	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	4
14	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3
15	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
16	3	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	3	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3
17	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	1	3	3	3	3
18	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	2
19	3	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	2	4	2	5	4	5	4	3	3	5	4	3
20	5	4	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	3	4	4	3
21	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
22	3	3	3	2	4	3	2	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	2	4	5	5	5	3	2	4	3	3	3
23	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
24	3	4	3	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3
25	2	4	4	5	5	4	3	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4
26	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2	3
27	3	3	2	4	3	4	3	5	2	2	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3
28	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3
29	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	2	2	2	1	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1
30	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3
31	5	4	3	5	3	5	3	5	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	4
32	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3
33	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
34	3	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3
35	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	1	3	3	3	3
36	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	2
37	3	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	2	4	4	5	4	5	4	3	3	5	4	3
38	3	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	2	4	2	5	4	5	4	3	3	5	4	3

39	5	4	3	4	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	3
40	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
41	3	3	3	2	4	3	2	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	2	4	5	5	5	3	1	4	3	3	3	
42	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
43	3	4	2	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3
44	2	3	4	5	5	4	3	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	2	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	
45	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3
46	3	2	2	4	3	4	1	5	2	2	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
47	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	
48	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	2	2	2	1	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	1
49	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	
50	5	4	3	5	3	5	4	5	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	4	
51	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	2	4	3	2	3	2	
52	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	
53	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	
54	5	4	3	4	2	4	2	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	3
55	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5

### Baremos de Liderazgo Estratégico

	LIDERAZGO ESTRATÉGICO	DEFICIENTE 29 - 67	MEDIO 68 - 106	EFICIENTE 107 - 45
1.	Dimensión comportamientos involucrados en el desafío del sistema.	6-14	15-22	23-30
2.	Dimensión comportamientos referidos a inspirar una visión compartida.	7-16	17-26	27-35
3.	Dimensión comportamientos orientados a permitir que otros actúen.	4-9	10-15	16-20
4.	Dimensión comportamientos relacionados a moldear la forma del líder.	6-14	15-22	23-30
5.	Dimensión comportamientos implicados en incentivar el espíritu de las personas.	6-14	15-22	23-30

**Trabajo en equipo**

1: Nunca; 2: Muy poco frecuente; 3: poco frecuente; 4: Frecuente; 5: Muy frecuente

<b>N°</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>	<b>P7</b>	<b>P8</b>	<b>P9</b>	<b>P10</b>	<b>P11</b>	<b>P12</b>	<b>P13</b>	<b>P14</b>	<b>P15</b>	<b>P16</b>	<b>P17</b>	<b>P18</b>
1	3	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2	3	1	5	5	2	2	3
2	4	4	3	3	4	4	4	5	3	3	4	4	1	4	5	4	3	3
3	4	3	4	3	4	4	3	5	3	4	3	3	3	4	5	5	4	4
4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3
5	4	4	3	3	4	4	4	5	3	3	4	4	1	4	5	4	3	3
6	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3
7	4	3	2	4	4	3	3	5	5	5	4	4	2	5	3	4	4	2
8	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3
9	2	2	4	2	4	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2
10	4	2	3	3	3	2	2	4	2	2	3	2	2	4	3	3	3	2
11	2	1	1	4	2	2	2	4	2	2	1	2	2	2	3	3	2	3
12	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3	4	3	2	4	4	3	2	2
13	4	3	2	5	4	3	2	4	3	3	4	3	5	4	2	4	3	4
14	2	1	1	4	2	2	2	4	2	2	1	2	2	2	3	3	2	3
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
16	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3
17	3	2	2	3	4	2	3	2	2	2	2	3	3	4	3	4	3	3
18	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	4	4
19	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3	3
20	4	5	5	3	4	4	3	5	3	3	4	2	2	3	5	3	3	4
21	4	3	4	3	4	4	3	5	3	4	3	3	3	4	5	5	4	4
22	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4
23	4	4	3	3	4	4	4	5	3	3	4	4	1	4	5	4	3	3
24	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	4	3	5	4	2	5	3	4
25	4	3	4	3	4	4	3	5	3	4	3	3	3	4	5	5	4	4
26	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	4	3	5	4	2	4	3	4
27	2	2	4	2	4	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2
28	4	2	3	3	3	2	2	4	2	2	3	2	2	4	3	3	3	2
29	2	1	1	4	2	2	2	4	2	2	1	2	2	2	3	3	2	3
30	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3	4	3	2	4	4	3	2	2
31	4	3	2	4	4	3	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
32	2	1	1	4	2	2	2	4	2	2	1	2	2	2	3	3	2	3
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
34	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	4	3	5	4	2	4	3	4
35	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3	4	3	2	4	4	3	2	2
36	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4
37	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3	3
38	4	3	2	4	4	3	3	5	5	5	4	4	2	5	3	4	4	2
39	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4

40	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3	3
41	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3
42	4	5	5	3	4	4	3	5	3	3	4	2	2	3	5	3	3	4
43	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3
44	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3	3
45	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3
46	2	2	4	2	4	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2
47	4	2	3	3	3	2	2	4	2	2	3	2	2	4	3	3	3	2
48	2	1	1	4	2	2	3	4	2	2	1	2	2	2	3	3	2	3
49	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3	4	3	2	4	4	3	2	2
50	4	3	2	4	4	3	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
51	2	1	1	4	2	2	3	4	2	2	1	2	2	2	3	3	2	3
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
53	3	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2	3	1	5	5	2	2	3
54	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
55	4	3	2	4	4	3	3	5	5	5	4	4	2	5	3	4	4	2

## Baremos de Trabajo en equipo

	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>DEFICIENTE 18-42</b>	<b>MEDIO 43-66</b>	<b>EFICIENTE 67-90</b>
1.	Dimensión definir de metas claras.	4-9	10-15	16-20
2.	Dimensión de dar soporte asumiendo un papel gerencial.	4-9	10-15	16-20
3.	Dimensión de asignar prioridades.	4-9	10-15	16-20
4.	Dimensión de dedicarse a los compañeros del equipo.	2-4	5-7	8-10
5.	Dimensión de valorar las contribuciones.	4-9	10-15	16-20