

# Liderazgo estratégico como Fundamento para el Desarrollo del Trabajo en Equipo

Lcdo. Miguel Sánchez  
UNESUR  
Mishijosmelavic@unesur.edu.ve

*Strategic Leadership as a Foundation for Teamwork Development*

**Como citar/ How to cite:** Mendez, M. Boscán, L. González, H. (2022) Liderazgo estratégico como fundamento para el desarrollo del trabajo en equipo, Vol. 1 núm. 5. recuperado de: [https://doi.org/10.59899/RCSACA\\_A1](https://doi.org/10.59899/RCSACA_A1)

Recepción: 26/01/2020

Revisión: 28/03/2020

Aceptación: 05/02/2021

## RESUMEN

### PALABRAS CLAVES

Liderazgo Estratégico, Trabajo en equipo, Modalidades.

La investigación tuvo como finalidad Analizar el Liderazgo estratégico como fundamento para el desarrollo del trabajo en equipo, en las Franquicias Polly Express C.A. Para este caso, se seleccionó el tipo de investigación descriptiva, con un diseño de campo no experimental transeccional. La población se constituyó por 13 sujetos (03 miembros del personal directivo y 10 trabajadores del área administrativa. Para el proceso de recolección de datos fue diseñado un cuestionario, el cual fue aplicado a los diez (10) trabajadores del área administrativa de la empresa en estudio. Así mismo, se aplicó la técnica de la entrevista a los tres (03) miembros del personal directivo a través de un guión previamente elaborado por el autor. Los mismos fueron validados por tres (3) expertos, para posteriormente calcular la confiabilidad mediante el coeficiente Alfa Cronbach, cuyos resultados fue de 0,96 resultando una confiabilidad muy alta. Los resultados permitieron determinar algunas debilidades existentes en el liderazgo estratégico ejercido por el personal directivo de la empresa, lo cual afecta el rendimiento del trabajo en equipo. Así mismo se determinó la existencia de equipos funcionales y multifuncionales.

### KEYWORDS

Strategic Leadership, Teamwork, Modalities.

## ABSTRACT

The purpose of the research was to analyze Strategic Leadership as a basis for the development of teamwork in the Polly Express C.A Franchises. For this case, the type of descriptive research was selected, with a non-experimental transeccional field design. The population was constituted by 13 subjects (03 members of the managerial staff and 10 workers of the administrative area.) For the process of data collection a questionnaire was designed, which was applied to the ten (10) workers of the administrative area of the company in In addition, the interview technique was applied to the three (03) members of the management staff through a script previously prepared by the author, validated by three (3) experts, to later calculate the reliability through the Alfa Cronbach coefficient, whose results were 96.1%, resulting in a very high reliability. The results allowed to determine some existing weaknesses in the strategic leadership exercised by the company's managerial staff, which affects the performance of teamwork. Likewise, the existence of functional and multifunctional equipment was determined.

## INTRODUCCIÓN

La vigencia de una empresa, depende en gran manera del capital humano que la conforma, por ello, de acuerdo a sus operaciones y rendimiento las relaciones humanas existentes en ella juegan un papel primordial, en estas circunstancias, la práctica de planes, proyectos y políticas que les corresponda aplicar en la solución creativa e innovadora de los problemas de comunicación, o actuación personal de quienes la conforman, resultan imperantes a fin de poder alcanzar mayor competitividad y conseguir los estándares de calidad requeridos. Con esta finalidad, se requiere de un liderazgo dispuesto a desarrollar acciones estratégicas cuyo fin este orientado al auge de iniciativas abocadas al mejoramiento continuo del trabajo en equipo.

En consecuencia, las empresas modernas se han visto en la necesidad de modificar su desempeño organizacional mediante la formación de equipos de trabajo, donde todos sus miembros se deben involucrar con el proceso, a fin de lograr resultados más eficientes y productivos. Estos escenarios demandan la presencia de un líder capaz de implementar el pensamiento estratégico en la lucha para encontrar nuevas vías que orienten el camino adecuado hacia el logro de los objetivos planteados.

A partir de estos señalamientos, surge el liderazgo estratégico el cual busca conducir a través de un dirigente efectivo los objetivos y metas de la empresa. Para Lussier y Achua (2008), este significa “la capacidad de anticipar, visualizar, conservar la flexibilidad, dar poder a otras personas para generar un cambio estratégico cuando sea necesario” (p.322). En tal sentido, se vislumbra la necesidad imperante de contar con este en las empresas, pues promueve la creación de un ambiente laboral adecuado en pos de optimizar la calidad del trabajo en equipo.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, Davis y Newstrom (2002) manifiestan que existe trabajo en equipo “cuando los miembros conocen sus objetivos, contribuyen responsable y entusiastamente a su tarea y se brindan apoyo mutuo”. (p.374). De hecho, como consecuencia del trabajo en equipo, los grupos humanos llegan a desarrollar una elevada competencia y capacidad que les permite resolver problemas con decisiones consensuadas, más eficientes y menos costosas. Desde esta perspectiva, para ejercer un liderazgo estratégico es importante

reconocer como el estratega debe determinar la dirección de la organización, realizar la exploración y desarrollo de las competencias, desarrollar el capital humano, sustentar una cultura organizacional eficaz, y aplicar controles organizacionales equilibrados.

No obstante, en la realidad de algunas empresas en Latinoamérica el ejercicio del liderazgo estratégico demuestra connotadas debilidades, pues su accionar no se orienta al auge de iniciativas o acciones abocadas al mejoramiento continuo de los equipos de trabajo. Ahora bien, Silva (2009) refiere que las investigaciones realizadas demuestran que la productividad, calidad y moral de las personas es mejor cuando se tienen implementados mecanismos para desarrollar el trabajo en equipo, a través de un líder estratégico con competencias para fomentar las potencialidades de su capital humano. Por ello, el reto principal es encontrar la forma de lograr eficiencia, responsabilidad compartida, apoyo mutuo, confianza entre las tareas y los miembros, lo cual conlleva a alcanzar acciones conjuntas, armónicas y decididas.

En atención a la problemática expuesta, se estudiará la realidad existente en las Franquicias Polly Express, C.A. ubicada en la parroquia San Carlos municipio Colón, del estado Zulia. Donde según observaciones preliminares realizadas por el investigador, durante diferentes períodos y momentos, así como también en conversaciones preliminares informales sostenidas con algunos trabajadores se presume que existen algunas debilidades relacionadas con el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo, en tal sentido, se observaron problemas o diferencias personales y también laborales, poca colaboración entre directivos y trabajadores para lograr las metas establecidas ya que el trabajo es individualista y cada quien persigue sus propios objetivos. Igualmente se observó escasa motivación por parte del personal directivo a participar en el establecimiento de la planeación y la formulación de políticas, escasamente el personal directivo propicia reuniones de trabajo a fin de incentivar a los trabajadores para que expresen sus problemas laborales, sino que solo se limitan a impartir órdenes. Del mismo modo se observó la inexistencia de objetivos comunes en relación con el trabajo de equipo.

Entre las posibles causas que pudieran estar ocasionando la problemática planteada se pueden mencionar las siguientes: poca delegación de responsabilidades, conflictos relacionados con factores individuales, y grupales. De igual manera pareciera

ra que las situaciones planteadas fueran producto de la inexistencia de compromiso con los objetivos compartidos, escasas habilidades de los miembros y claridad del papel que desempeñan; insuficiente organización interna y coordinación, así como también poca cooperación, confianza mutua, y eficacia productiva.

Esta realidad trae como consecuencias, desempeños gerenciales poco creativos para aplicar un liderazgo estratégico eficiente, de la misma manera la empresa se encuentra vulnerable ante los posibles problemas tanto con clientes, proveedores, y otros grupos interesados; ya que no poseen pautas de conducta y criterios para resolver los mismos, de tal manera que no se podrían identificar y corregir eventuales desvíos con relación a políticas y directrices de la entidad, lo cual podría afectar el rendimiento laboral, y por consiguiente surgiría una deficiencia en el liderazgo ejercido por el personal directivo, evidenciándose debilidades en la condición de líderes, y haciendo notoria la ausencia de un equipo de trabajo participativo.

De continuar esta problemática probablemente repercutiría en la eficacia y eficiencia de los equipos de trabajo existentes en la empresa, debido a que no existe un compromiso con los objetivos compartidos, lo cual dificultaría garantizar la cooperación y la confianza mutua, para la formulación de planes, adopción de medidas y evaluación de resultados. Ante estos escenarios, se considera pertinente la realización de una investigación enmarcada dentro de los fundamentos que sustentan el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo. Para dar respuesta a estos planteamientos, se ha considerado el siguiente objetivo general Analizar el Liderazgo estratégico como fundamento para el desarrollo del trabajo en equipo, en las Franquicias Polly Express C.A.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, es posible señalar la relevancia de la investigación, pues la presencia del liderazgo estratégico en las empresas radica en el impacto positivo que generan las prácticas estratégicas en el desarrollo del trabajo en equipo y, consecuentemente, en la competitividad. Desde esta perspectiva, la investigación se justifica desde el punto de vista teórico pues expone y analiza teorías de diversos autores quienes en forma coincidente plantean la importancia del liderazgo estratégico como fundamento para el desarrollo del trabajo en equipo. En tal sentido, se espera que la información aquí contenida se convierta en un aporte para el campo del saber.

Así mismo, el aporte práctico se refleja en el desarrollo de sus conclusiones y recomendaciones, las cuales proporcionarían datos confiables, para así tratar de buscarle solución a la problemática que presenta la empresa objeto de estudio. De la misma manera, la investigación se justifica metodológicamente, pues sus resultados se obtendrán al emplear técnicas e instrumentos de recolección de datos para medir las variables, empleando para ello la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario; apoyados en una investigación descriptiva, con un diseño de campo no experimental.

Por otra parte, en relación al aspecto social, la presente investigación analiza dos hechos sociales significativos, como son el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo, realidades que influyen diariamente en el acontecer de las organizaciones, obstaculizando o beneficiando su desarrollo; de este modo, esta investigación generará lineamientos que permitan direccionar las acciones gerenciales de la empresa en estudio, lo cual redundará en beneficio de los trabajadores así como de la comunidad en general.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Una vez descrito el problema y precisados los objetivos generales y específicos que definen la investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentaran la misma. Por ello, se realizó un análisis previo de diversos trabajos de grado relacionados con el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo, los cuales fueron sometidos con anterioridad a las respectivas revisiones metodológicas y académicas para asegurar su validez y ser utilizados como antecedentes, pues sus contenidos inciden de una u otra forma con los objetos de estudio.

Entre las investigaciones revisadas destaca la realizada por Garzón (2016) intitulada: El liderazgo estratégico, factor de éxito de sistemas productivos SIPRO, estrategia basada en el recurso humano. Este antecedente aportará la manera de abordar la variable referida al liderazgo estratégico, por ende incorpora valor agregado, tanto desde el punto de vista teórico como metodológico y la respectiva orientación hacia la consecución de los resultados obtenidos.

Otro trabajo importante por mencionar lo constituye el realizado por Valera (2015) intitulado Liderazgo Estratégico y Motivador: la herramienta clave ante la adversidad organizacional. La investigación

reflejada, sirve de aporte para el presente estudio, por cuanto muestra diversas conceptualizaciones en función de la variable liderazgo estratégico, igualmente presenta lineamientos metodológicos que contribuyen a la formación del instrumento de recolección de datos.

Continuando con la revisión de antecedentes se presenta el trabajo realizado por González, (2016), intitulado Comunicación Interpersonal y Trabajo en Equipo en la Gerencia de Eventos Especiales en Universidades Privadas. La investigación citada guarda relación con el estudio planteado ya que ambas enfatizan la importancia que tiene el trabajo en equipo, toda vez que la empresa en todo momento necesita de gerentes que posean las destrezas necesarias que posibiliten el logro de este, a través de resultados y beneficios conjuntos en pro de objetivos comunes.

Por último, Mendoza (2017) realizó un estudio intitulado El trabajo en equipo como herramienta para el mejoramiento del desempeño organizacional. Esta investigación representa un aporte, pues utiliza instrumentos que permitirán determinar de manera oportuna y acertada las modalidades de equipos de trabajos que existen en la empresa, y la forma como se desarrollan dentro de esta, por lo tanto, se considera un elemento básico para la comprensión y la construcción de las bases teóricas del presente estudio.

### Liderazgo estratégico

El correcto liderazgo estratégico se enfoca en crear un ambiente favorable en la organización. Las estrategias son un producto de la interacción del individuo como líder y el entorno interno y externo de la organización. Las empresas que logran sostener este tipo de liderazgo eficazmente se constituyen en guías del mercado en comparación con el promedio de los competidores. En este sentido, Chiavenato y Sapiro (2011) lo definen como “la capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad, así como de saber delegar facultades para crear el cambio estratégico cuando sea necesario” (p.244). De allí que, el liderazgo estratégico formula e implementa estrategias de impacto inmediato para mejorar la perdurabilidad, crecimiento y viabilidad de la empresa. Desde otra perspectiva, Chiavenato y Sapiro (2011) lo definen como “la capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad, así como de saber delegar facultades para crear el cambio estratégico cuando sea necesario” (p.244).

Lo citado anteriormente, solo puede ser alcanzado si se reúnen algunas características personales generales como tener bien siempre en mente los resultados a conseguir, con una visión del negocio que les diferencia del resto.

### Factores multifuncionales del liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico, según Chiavenato y Sapiro (ob/cit) incluye los siguientes factores multifuncionales:

**1.-Determinar la dirección estratégica de la organización.** Significa crear una visión de largo plazo para la intención estratégica de la organización. Abarca una mayor cantidad de factores internos tales como la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura, los recursos humanos y su coordinación y movilización y factores externos tales como las características de la competencia, la estructura del sector, las condiciones económicas generales, la evolución de la tecnología, entre otros. Según Chiavenato y Sapiro (2011) “la dirección estratégica se ocupa de las decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia, lo que implica la movilización de los recursos de la empresa para el logro de los objetivos globales a través de la misión y visión de la empresa”. (p.51). Por tanto, su objetivo es abarcar la totalidad del problema estratégico, en donde la fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica.

**2.-Exploración y desarrollo de las competencias esenciales.** Los líderes estratégicos evalúan si las actividades para la implementación de la estrategia enfatizan las competencias esenciales, las cuales le permiten a la empresa ser competitiva en los mercados a través de sus productos y servicios. Según Chiavenato y Sapiro (2011) “Las competencias esenciales (o básicas) de una organización, constituyen aquellas capacidades, tangibles o intangibles, que le proporcionan una ventaja competitiva clara sobre sus competidores y aportan un valor adicional al cliente” (p.53). Por ello, si la empresa no posee ninguna competencia esencial que la distinga de los demás competidores, se encuentra en clara desventaja competitiva.

**3.-Desarrollo del capital humano.** El desarrollo del capital humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores. En este orden de ideas, se puede citar a Chiavenato y Sapiro (2011) quienes indican “el líder



estratégico debe poseer un grado elevado de competencias para saber localizar, utilizar e incentivar a talentos, construir equipos eficaces y comprometidos con la realización de la visión de futuro y de los objetivos de la organización” (p.54). Es decir obtener los mejores resultados del negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia.

**4.-Sustentar una cultura organizacional eficaz.** La cultura organizacional define la forma en que los integrantes de la organización deben interactuar entre sí y con el mundo externo, estos otorgan sentido, en forma compartida a las acciones y actividades que realizan dentro y fuera de ella. De acuerdo al criterio de Chiavenato y Sapiro (2011) “Una tarea básica de los líderes estratégicos es modelar la cultura organizacional, es decir, modelar el contexto en el cual la organización diseña y ejecuta sus estrategias” (p.55), en tal sentido; la cultura contribuye, de forma definitiva, al esfuerzo estratégico de la organización para buscar oportunidades, que conviertan a los miembros del equipo en protagonistas de la acción y no en simples espectadoras del cambio y del progreso de la organización.

**5.-Controles organizacionales estratégicos.** El control estratégico supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección estratégica, se centra en dos puntos: si la estrategia se está implementando como se planificó, y si los resultados producidos por la estrategia son los esperados. En palabras de Koontz, y Weihrich, (2007), el control estratégico “requiere comprobar que el trabajo se esté desarrollando apropiadamente a partir de los objetivos previstos, en consecuencia, controlar no sólo significa asegurarse que se estos se alcancen, también incluye tomar acciones correctivas en el caso que no se logren”. (p.376).

### Trabajo en equipo

De acuerdo a lo señalado por Davis y Newstrom (2002) existe trabajo en equipo “cuando los miembros conocen sus objetivos, contribuyen responsable y entusiastamente a su tarea y se brindan apoyo mutuo” (p.374) Se ha visto que las organizaciones se valen de los equipos de trabajo para alcanzar sus objetivos, por tanto, dentro del equipo no se colocan personas de manera aleatoria y se les permite realizar las funciones de acuerdo a sus criterios propios, sino que debe existir orden y ciertos lineamientos que aseguren el buen desempeño.

De igual manera, Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) definen el trabajo en equipo como “una pequeña cantidad de personas que poseen habilidades complementarias, trabajan juntos en un proyecto, se comprometen con un propósito común y son responsables de realizar tareas que contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización” (p.459). Esta forma de organización es particularmente útil para alcanzar altos niveles de calidad en la gestión de una institución o empresa.

### Elementos que influyen en el rendimiento del trabajo en equipo

Para comprender el liderazgo de los equipos, resulta útil analizar los procesos colectivos que determinan su rendimiento. A su vez, el líder estratégico debe otorgarles facultades para tomar decisiones relativas a la planificación, a la ejecución y al control del trabajo que; anteriormente, en los equipos de trabajo tradicionales, solamente eran tomadas por los directivos. A partir de estos señalamientos, Jones, y George (2006) entre los elementos que influyen en el rendimiento del trabajo en equipo se encuentran:

#### Compromiso con los objetivos compartidos.

El rendimiento del equipo será mayor cuando sus miembros estén muy motivados para alcanzar los objetivos compartidos. El compromiso con la tarea es mayor cuando el equipo considera que merece la pena alcanzar los objetivos y que la estrategia para alcanzarlos es adecuada. Por ello, Jones, y George (2006) señalan: “en cuanto al compromiso con los objetivos compartidos, es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. (p.226).

Continúan manifestando los autores que para lograr lo expuesto anteriormente se sugiere al líder asignar a los equipos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto equipo.

#### Habilidades de los miembros y claridad del papel.

El rendimiento del equipo será mayor cuando los miembros tienen el conocimiento y las habilidades necesarias para trabajar, y comprenden lo que tienen que hacer, cómo tienen que hacerlo y cuándo tiene que hacerse. Las habilidades de los miembros y las

claras expectativas del papel son más importantes cuando la tarea es compleja y es difícil aprenderla. De acuerdo a Jones, y George (2006) “en un equipo recién formado, o cuando tiene un nuevo tipo de tarea que realizar, el líder puede explicar claramente cuáles son las responsabilidades de los miembros y cuáles son los procedimientos para realizar los distintos tipos de actividades concretas” (p.227). De allí que, trabajar en equipo puede potenciar exponencialmente los límites de productividad y eficiencia de cada individuo que colabora en un fin común.

### **Organización interna y coordinación.**

El rendimiento de un equipo no sólo depende de la motivación y habilidades de sus miembros, sino también de cómo se organizan los miembros para utilizar sus habilidades. De igual manera, un alto grado de coordinación es especialmente importante cuando el equipo realiza una tarea compleja en condiciones que cambian rápidamente. Desde esta perspectiva, Jones, y George (2006) indican que “las conductas de liderazgo relevantes incluyen la planificación de cómo se organiza el personal y los recursos necesarios, la creación de planes de contingencias para abordar posibles obstáculos y emergencias. (p.229)

### **Cooperación y confianza mutua.**

La confianza mutua entre sus miembros es la base del contrato psicológico del trabajo en equipo; sin ella es difícil lograr la cooperación. Cuando este sentimiento es tan sólido se convierte en el principal factor de cohesión del equipo. Según Newstrom, (2011) en los equipos de alta productividad “la confianza debe ser total, hasta el punto de que cualquiera de sus integrantes pueda delegar en otro la responsabilidad de hacer una tarea, con la seguridad de que la hará igual o mejor que él mismo”. (p.212). Por ello, la confianza es esencial para que el equipo sea eficaz y comienza cuando el líder del equipo demuestra honradez, integridad, apertura y disposición a permitir que los miembros del equipo ejerzan influencia.

### **Eficacia colectiva y potencia.**

Según Jones, y George (2006), “es probable que la eficacia colectiva sea mayor en un equipo con fuertes habilidades de los miembros, un alto grado de cooperación y confianza mutua, amplios recursos y una estrategia de rendimiento relevante” (p.214). El éxito anterior puede aumentar la eficacia colectiva, lo que a su vez puede potenciar el rendimiento posterior del equipo. Pero también se puede producir una espiral

bajista en un equipo, provocando un fracaso o una menor eficacia colectiva, un afecto negativo y un rendimiento en declive.

Para aumentar la confianza de los miembros del equipo, el líder puede mostrar optimismo y un estado de ánimo positivo, expresar su confianza en el equipo, definir metas u objetivos de las tareas realistas que proporcionan la oportunidad de experimentar un éxito temprano, ayudar al equipo a encontrar formas de superar los obstáculos y celebrar los progresos y los logros importantes.

### **Modalidades de los equipos de trabajo**

Hay diferentes modalidades de equipos de trabajo que persiguen propósitos distintos, en tal sentido; Hellriegel, y Slocum (2005) los clasifican de la siguiente manera: los equipos funcionales, los multidisciplinarios los autodirigidos y los equipos virtuales, son cuatro modalidades comunes de equipos de trabajo y cada uno cuenta con una meta distinta.

Equipos de trabajo funcionales. Incluye integrantes de un solo departamento que consideran aspectos y resuelvan problemas comunes a su ámbito de responsabilidad y conocimientos. Según Hellriegel, y Slocum (2005) “por lo general, los equipos funcionales están constituidos por personas que trabajan juntas todos los días en un grupo de tareas continuas e interdependientes” (p.196). En un equipo de trabajo funcional, las responsabilidades del liderazgo suelen estar concentradas en un líder formal, aunque otros miembros del equipo pueden ayudar a realizar determinadas funciones de liderazgo.

Equipos de trabajo multidisciplinarios. Según Hellriegel, y Slocum (ob/cit) “este tipo de equipo reúne los conocimientos y las habilidades de personas de distintas áreas de trabajo para identificar y solucionar problemas mutuos” (p.198). Suele incluir a representantes de cada una de las subunidades funcionales involucradas en un proyecto, y puede incluir a representantes de organizaciones externas como proveedores, clientes y socios de empresas en participación. El equipo recibe la responsabilidad de planificar y llevar a cabo una actividad compleja que requiere una considerable coordinación, cooperación y resolución conjunta de los problemas entre las partes.

Equipos de trabajo auto dirigidos. Por lo general, estos equipos están formados por empleados que deben trabajar juntos y cooperar cada día para entregar un bien o un servicio completo a un conjunto de con-

sumidores. Según Hellriegel, y Slocum (ob/cit) “una característica importante de estos equipos es que se les ha delegado autoridad para la toma de decisiones”. (p.199). En los equipos de trabajo autodirigidos gran parte de la responsabilidad y la autoridad que suele recaer en el cargo del directivo se traslada a los miembros del equipo. Ofrecen una serie de ventajas potenciales, incluyendo un mayor compromiso de los miembros, una gestión más eficaz de los problemas laborales, una mayor eficiencia y satisfacción laboral, una menor reducción de los empleados y menor absentismo.

### Equipos virtuales

En el actual ambiente de cambios rápidos una compañía debe responder con prontitud para aprovechar las oportunidades, esto le exige tener la capacidad y flexibilidad de conformar equipos de acuerdo con las necesidades u oportunidades que se van identificando. Para ello se requiere de una administración virtual, descrita por Hellriegel, y Slocum (2005) como “Administración de un equipo cuyos miembros no están en la misma ubicación, no reportan a la persona que lo administra y quizá ni siquiera trabajen para la misma organización” (p.450).

No estar en la misma ubicación y ni siquiera reportar al mismo superior supone que administrar a esos equipos es aún más difícil; por tanto, es importante tener un propósito claro, definir con precisión las tareas y los supuestos, y comunicarse con efectividad por medios como el correo electrónico (e-mail), fax, teléfono y quizás hasta un sitio web del proyecto. La tecnología permitió el surgimiento de equipos virtuales, es decir, grupos que se reúnen por medio de apoyos tecnológicos sin que todos los miembros estén presentes en el mismo lugar.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación está fundamentada en el paradigma positivista, bajo un enfoque cuantitativo por cuanto se requirió el uso de modelos matemáticos y tratamientos estadísticos para analizar los datos previamente recolectados a través de instrumentos de medición. Así mismo se tipificó como descriptiva, puesto que buscó recopilar datos y sirve para describir diversas pautas de comportamiento social. Además, se considera con un diseño de campo, el cual es señalado por Rosario y Camacho (2015) como “aquel en el que se aborda la problemática a estudiar, di-

rectamente en su contexto” (p.104). Es decir, la selección de los datos e información a utilizar para su desarrollo se realiza en la realidad misma donde se presenta el problema, para el caso objeto de estudio la recolección de datos se realizó en el contexto de las Franquicias Polly Express C.A. De igual manera, los precitados autores clasifican la investigación de campo en investigación experimental, e investigación no experimental.

Para efectos de este estudio, se asumió la investigación no experimental, Rosario y Camacho (ob/cit) indican que en el diseño de campo no experimental “se recolecta la información directamente de la fuente sin realizar ningún tipo de manipulación de variables” (p.105), por tal razón, no se modificaron las variables, sino que observaron situaciones ya existentes. Así mismo, según el número de momentos que se realizó la recolección de datos, esta investigación se tipificó, como transeccional, al respecto, Balestrini indica “en los diseños transeccionales la recolección de datos se efectúa solo una vez y en un tiempo único” (p.132).

De otra manera, la población de interés involucrada en la presente investigación estuvo constituida por 13 sujetos (03 miembros del personal directivo y 10 trabajadores del área administrativa, según datos aportados por el Departamento de Talento Humano. de la empresa objeto de estudio, (2019). Por ser una población finita, no se requirió el cálculo de muestreo y en su lugar se efectuó un censo muestral, es decir, se asumió la población completa como muestra de la investigación.

Para el proceso de recolección de datos fue diseñado un cuestionario, el cual fue aplicado a los diez (10) trabajadores del área administrativa de la empresa en estudio. El mismo estuvo compuesto por ítems bajo la escala tipo Likert, cada uno con cinco alternativas de respuesta: siempre (S), casi siempre (CS), algunas veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N). Así mismo, se aplicó la técnica de la entrevista a los tres (03) miembros del personal directivo a través de un guión previamente elaborado por el autor.

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario a los trabajadores del área administrativa se procesaron en el programa SPSS Statistics versión 25. Para realizar el análisis y procesamiento de los datos se describieron los valores obtenidos para cada indicador mediante una distribución de frecuencias o conjuntos de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías. Estas frecuencias se

completaron agregando las frecuencias relativas (Fr), y las frecuencias absolutas (F1). A través de estas se pueden apreciar los resultados de la medida de tendencia central utilizada (media o promedio), con fin de categorizar los items, así como también las dimensiones estudiadas, conjuntamente con las variables liderazgo estratégico y trabajo en equipo, el investigador diseñó un baremo para facilitar su interpretación.

**Cuadro 1. Baremo para la Interpretación de la media**

Grupo	Alternativas	Valores de la media $\bar{x}$	Categoría
1	Nunca	1-1,89	Muy deficiente
2	Casi nunca	1,90-2,69	Deficiente
3	Algunas veces	2,70-3,49	Regular
4	Casi siempre	3,50-4,29	Bueno
5	Siempre	4,30-5	Muy bueno

Fuente: Sánchez (2019).

## RESULTADOS Y DISCUSIONES

**Cuadro 1. Resumen de los resultados de la dimensión Factores**

INDICADOR	$\bar{x}$ Indicador	Categoría	ALTERNATIVAS									
			S		CS		AV		CN		N	
			FI	Fr	FI	Fr	FI	Fr	FI	Fr	FI	Fr
Determinar la dirección estratégica de la empresa	3,50	Buena	-	-	6	60	3	30	1	10	-	-
Exploración y desarrollo de las competencias	2,90	Regular	-	-	2	20	5	50	3	30	-	-
Desarrollo del capital humano	2,90	Regular	-	-	2	20	5	50	3	30	-	-
Sustentar una cultura organizacional eficaz	2,70	Deficiente	-	-	1	10	5	50	4	40	-	-
Controles organizacionales equilibrados	3,25	Buena	-	-	5	50	3	30	2	20	-	-
$\bar{x}$ de la dimensión			3,05									

Fuente: Sánchez (2019).

En el análisis de los resultados que se muestran en el cuadro 1, el cual se relaciona con la dimensión factores, perteneciente a la variable liderazgo estratégico, se señala que la media obtenida fue de 3,05. Estos resultados refieren que dentro de la empresa los factores multifuncionales del liderazgo estratégico se encuentran presentes de manera regular; es decir existen aspectos que se desarrollan en forma armónica; pero a su vez existen otros que afectan en un alto nivel el liderazgo estratégico. De acuerdo a estos resultados, se analizan los datos por cada uno de los indicadores que se agrupan en esta dimensión, los cuales se detallan a continuación:

Al analizar el indicador determinar la dirección estratégica de la empresa, en el mismo se puede apreciar una media de 3,50 catalogada según el baremo diseñado como una categoría buena, lo cual refleja que casi siempre el personal directivo desarrolla la estructura organizativa de la empresa para obtener una mayor participación en el mercado, y define los objetivos de la empresa mediante una dirección estratégica. Esto le otorga a la empresa en estudio una ventaja competitiva. Se observa en este indicador como más del 50% de los resultados coinciden con lo señalado por Chiavenato y Sapiro (2011) quienes indican que la dirección estratégica “es el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la empresa, buscando obtener una mayor participación en el mercado (competitividad estratégica) establecer los criterios generales para la definición de los objetivos y obtener rendimientos superiores al promedio” (p.51).

De igual manera, con relación al indicador exploración y desarrollo de las competencias, el mismo obtuvo como resultado una media de 2,90 determinada según el baremo diseñado como regular. Razón por la cual la empresa podría presentar dificultad para surgir en los mercados a través de sus productos y servicios. Lo anteriormente expuesto contradice la teoría de Gareth (2008) quien expone que: las competencias esenciales “son las habilidades y capacidades que se requieren para realizar actividades de creación de valor, tales como manufactura, marketing que le permiten a una compañía alcanzar niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y respuesta ante el cliente” (p.205).

En otro orden de ideas, al analizar el indicador desarrollo del capital humano, este refleja una media de 2,90 catalogada según el baremo establecido en una categoría de regular. Lo cual permite inferir que algunas veces la gerencia desarrolla en los trabajadores el compromiso con la visión de futuro de la empresa, igualmente solo algunas veces los incentiva para generar en ellos compromiso con los objetivos de la empresa. Tales señalamientos podrían obstaculizar el desarrollo del capital humano y por consiguiente afectaría la productividad de la empresa. Las opiniones expresadas por las unidades informantes contradicen los señalamientos de Chiavenato y Sapiro (2011) quienes indican “el líder estratégico debe poseer un grado elevado de competencias para saber localizar, utilizar e incentivar a talentos, construir equipos eficaces y comprometidos con la realización de la visión de futuro y de los objetivos de la empresa” (p.54).



Al analizar el indicador sustentar una cultura organizacional eficaz, se obtuvo una media de 2,70, tal circunstancia indica que existen debilidades, por ello es posible inferir que algunas veces la gerencia modela el contexto en el cual la empresa ejecuta sus estrategias y orienta a los trabajadores a fin de que interactúen dentro y fuera de la empresa. Lo anterior no concuerda con lo expresado por Chiavenato y Sapiro (2011) quienes manifiestan: “Una tarea básica de los líderes estratégicos es modelar la cultura organizacional, es decir, crear el contexto en el cual la empresa diseña y ejecuta sus estrategias. (p.55).

En cuanto a los resultados obtenidos en el indicador controles organizacionales equilibrados, estos permiten evidenciar una media de 3,25, denotándola según el baremo elaborado en una categoría buena. De estas evidencias se desprende el hecho de que casi siempre la gerencia comprueba que el trabajo se esté desarrollando apropiadamente a partir de los objetivos, e igualmente casi siempre establece sanciones en el caso que los objetivos planificados no se logren, lo cual supone una ventaja para la empresa, pues a través del control estratégico se comprueba que la ejecución de la estrategia está dando los resultados deseados y se está implementando tal como se formuló. Estas respuestas confirman la opinión de, Koontz, y Weihrich, (2007) quienes manifiestan: “Se requiere comprobar que el trabajo se esté desarrollando apropiadamente a partir de los objetivos previstos, en consecuencia, controlar no sólo significa asegurarse que se estos se alcancen, también incluye tomar acciones correctivas en el caso que no se logren”. (p.376).

**Cuadro 2. Resumen de los resultados de la dimensión Elementos**

INDICADOR	$\bar{x}$ indicador	Categoría	ALTERNATIVAS									
			S		CS		AV		CN		N	
			FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
Compromiso con los objetivos compartidos	2,40	Deficiente	-	-	1	10	3	30	5	50	1	10
Habilidad de los miembros y claridad del papel	3,50	Bueno	-	-	6	60	3	30	1	10	-	-
Organización interna y coordinación	1,90	Deficiente	-	-	-	2	20	5	50	3	30	
Cooperación y confianza mutua	2,25	Deficiente	-	-	-	3	30	7	70	-	-	
Eficacia productiva y potencia	2,20	Deficiente	-	-	-	5	50	3	30	2	20	
$\bar{x}$ de la dimensión			2,45									

Fuente: Sánchez (2019).

En el precedente cuadro 2 se presentan los resultados de la dimensión elementos, perteneciente a la variable trabajo en equipo, donde es posible obser-

var que la misma obtuvo una media de 2,45, lo cual permite inferir debilidades en los procesos colectivos que determinan el rendimiento del equipo. Seguidamente se analizan los datos por cada uno de los indicadores que se agrupan en esta dimensión, los cuales se detallan a continuación:

En cuanto al indicador compromiso con los objetivos compartidos, se obtuvo para la media ) un valor de 2,40, lo cual según el baremo establecido se ubica en una categoría deficiente, tal circunstancia indica que, casi nunca la gerencia permite que cada trabajador pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales, de la misma manera casi nunca asigna a los equipos recién formados la tarea de definir su misión. Estos resultados podrían obstaculizar el desarrollo del trabajo en equipo y por ende la competitividad, ya que a través de los objetivos compartidos los líderes estratégicos logran unir el esfuerzo común entre los miembros de la empresa. Aspectos que contradicen los señalamientos de Jones, y George (2006) quienes señalan: “Es importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales.” (p.226).

En cuanto a los resultados, correspondientes al indicador habilidad de los miembros y claridad del papel, los mismos reflejaron una media ) de 3,50 ubicándose según el baremo diseñado en una categoría buena. Esto permite inferir que casi siempre la gerencia explica claramente a los trabajadores cuáles son sus responsabilidades, así mismo, explica cuáles son los procedimientos relevantes para realizar los distintos tipos de actividades

Tales afirmaciones redundan en beneficios para la empresa, pues el rendimiento del equipo será mayor cuando los miembros tienen el conocimiento y las habilidades necesarias para trabajar, y comprenden lo que tienen que hacer, cómo tienen que hacerlo y cuándo tiene que hacerse. Lo anterior, refuerza la teoría señalada, por Jones, y George (2006) quienes indica que en un equipo recién formado o cuando el equipo tiene un nuevo tipo de tarea que realizar “el líder puede explicar claramente cuáles son las responsabilidades de los miembros y cuáles son los procedimientos relevantes para realizar los distintos tipos de actividades concretas” (p.227).

En el mismo orden de ideas, al analizar los resultados, correspondientes al indicador organización interna y coordinación, se obtuvo una media ) de

1,90 ubicándose según el baremo diseñado en una categoría deficiente. Lo cual permite inferir que casi nunca la gerencia formula planes de contingencias para abordar posibles emergencias, involucra a los trabajadores en la planificación de las actividades del equipo, así mismo casi nunca organiza reuniones para resolver colectivamente problemas. De acuerdo a estas respuestas se infieren las debilidades en el rendimiento del trabajo en equipo que se manifiestan en la empresa en estudio. Aspecto que contradice lo expresado por Jones y George (2006) quienes señalan Las conductas de liderazgo relevantes incluyen “la planificación de cómo se aprovechan eficientemente el personal y los recursos, la creación de planes de contingencias para abordar posibles obstáculos y emergencias. (p.229)

En cuanto al análisis de los resultados, correspondientes al indicador cooperación y confianza mutua, se obtuvo una media ) de 2,25 circunstancia que indica una categoría deficiente. En tal sentido, casi nunca la gerencia promueve la cooperación entre los trabajadores y la confianza necesaria para delegar en otro la responsabilidad de hacer una tarea. Estos resultados, podrían disminuir el rendimiento del trabajo en equipo, pues realizar este implica abandonar el hábito individualista de creer sólo en el resultado del esfuerzo propio. Estas circunstancias están en contraposición con la teoría asumida por Newstrom, (2011):

En los equipos de alto desempeño se debe promover la cooperación, la confianza debe ser total, hasta el punto de que cualquiera de sus integrantes pueda delegar en otro la responsabilidad de hacer una tarea, con la seguridad de que la hará igual o mejor que él mismo. (p.212).

Por último, se analizan los resultados correspondientes al indicador eficacia productiva y potencia, el cual refiere una media ) de 2,20 circunstancia que indica una categoría deficiente. De estas evidencias se desprende el hecho de que algunas veces la gerencia reconoce a través de premios el esfuerzo hecho por los trabajadores en el logro de objetivos de calidad, capacita a los trabajadores para que desarrollen su trabajo con eficacia y promueve diversas maneras de desarrollar los trabajos para facilitar el alcance de los objetivos planeados. Tales circunstancias pudieran reducir el compromiso de los miembros con el trabajo en equipo, aspectos que se encuentran en contraposición con lo señalado por Newstrom, (2011:209) quien indica las condiciones para que un equipo de trabajo posea eficacia colectiva y potencia se encuentran las siguientes:

(a). El esfuerzo hecho por el equipo deberá ser reconocido y premiado si logra los objetivos de calidad y cantidad establecidos en las metas. (b). Los miembros del equipo deberán poseer las competencias requeridas para la tarea (de acuerdo con el directorio de competencias de la organización); de lo contrario, se deberá capacitarlos y entrenarlos hasta que las desarrollen.

### Cuadro 3. Resultados de la dimensión Modalidades.

INDICADOR	$\bar{x}$ indicador	Categoría	ALTERNATIVAS									
			S		CS		AV		CN		N	
			FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
Equipos Funcionales	4,70	Muy buena	7	70	3	30	-	-	-	-	-	-
Equipos Multifuncionales	4,80	Muy buena	4	40	6	60	-	-	-	-	-	-
Equipos Autodirigidos	2,10	Deficiente	-	-	-	-	3	30	5	50	2	20
Equipos Virtuales	1,10	Muy deficiente	-	-	-	-	-	-	-	-	10	100
$\bar{x}$ de la dimensión			3,175									

Fuente: Sánchez (2019).

En el cuadro 3 se presentan los resultados de la dimensión tipos, perteneciente a la variable trabajo en equipo, donde los resultados evidencian una media de 3,175, razón por la cual según el baremo presentado por el investigador se ubica en una categoría regular. Estos resultados refieren la prevalencia de algunas modalidades en los equipos de trabajo, que se desarrollan siempre y casi siempre, por encima de otros que se consideran como deficientes.

Seguidamente se analizan los datos por cada uno de los indicadores que se agrupan en esta dimensión, los cuales se detallan a continuación:

En primer lugar, en relación al indicador equipos funcionales es posible observar una media ) de 4,70, ubicándose según el baremo establecido como una categoría muy buena.

Tales características determinan la existencia de la modalidad de equipos funcionales en la empresa. Lo cual concuerda con lo señalado por Hellriegel, y Slocum (2005) este tipo de equipo “Incluye integrantes de un solo departamento que consideran aspectos y resuelvan problemas comunes a su ámbito de responsabilidad. Para lograr sus objetivos, tienen que coordinar sus actividades de manera constante compartiendo información” (p.196).

En otro orden de ideas, con relación al indicador equipos multifuncionales es posible referir una media de ) 4,80, ubicándose según el baremo establecido como una categoría muy buena. De estas evidencias se desprende el hecho de que casi siempre los

trabajadores solucionan con creatividad conflictos relacionados con su área de trabajo, y poseen la autonomía necesaria para lograr completar el trabajo sin depender de otros.

Lo expuesto caracteriza a los equipos multifuncionales, cuya ventaja radica en lograr que miembros de especialidades diferentes aporten sus talentos y conocimientos a la realización de una tarea que requiere la participación de diferentes funciones. Estas apreciaciones ratifican lo indicado por Hellriegel, y Slocum (2005) "este tipo de equipo reúne los conocimientos y las habilidades de personas de distintas áreas de trabajo para identificar y solucionar problemas mutuos" (p.197).

Continuando con el análisis y discusión de los resultados se presenta el indicador equipos autodirigidos, con una media ) de 2,10, ubicándose según el baremo establecido como una categoría deficiente. De lo anterior puede deducirse que casi nunca los trabajadores consideran que poseen autonomía para la toma de decisiones, e igualmente refieren que casi nunca le asignan algunas responsabilidades para realizar diversas tareas administrativas, e igualmente casi nunca supervisan el progreso logrado en la consecución de los objetivos del equipo.

A partir de estos señalamientos es posible inferir que los trabajadores no se consideran un equipo de trabajo auto dirigido, facultados para asumir la responsabilidad de muchas funciones del nivel directivo, adquiriendo mayor autonomía y desarrollo de habilidades. De acuerdo a la opinión de Newstrom, (2011) estos constituyen equipos de trabajo naturales que reciben mucha autonomía y, a cambio, se les pide que controlen su propio comportamiento y produzcan resultados significativos.

Por último, con relación al indicador equipos virtuales, se obtuvo una media ) de 1,10, ubicándose según el baremo establecido como una categoría muy deficiente. Es decir en la empresa nunca existen los equipos virtuales propiamente dichos, sino que utilizan los medios tecnológicos para desarrollar sus tareas administrativas, mas no funcionan solo a través de estos, aun cuando por ser una empresa de franquicias sus sucursales se encuentran dispersas en diferentes localidades suelen reunirse personalmente para considerar aspectos administrativos de interés común.

Lo anterior desvirtúa lo señalado por Hellriegel, y Slocum (2005) quienes manifiestan que en los equi-

pos virtuales "los miembros se reúnen por medio de apoyos tecnológicos sin que todos estén presentes en el mismo lugar. Y solo se establece una comunicación a través de medios como el correo electrónico (e-mail), fax, teléfono y quizás hasta un sitio web del proyecto (p.450).

## CONCLUSIONES

En cuanto al primer objetivo, referido, a diagnosticar los factores del liderazgo estratégico como fundamento para el desarrollo del trabajo en equipo presentes en la gerencia de las Franquicias Polly Express C.A., a través de las respuestas obtenidas por los trabajadores encuestados es posible concluir que casi siempre los factores multifuncionales del liderazgo estratégico, referidos a determinar dirección estratégica de la organización y la aplicación de controles organizacionales equilibrados se encuentran presentes en el personal con función directiva de la empresa en estudio.

De otra manera, los indicadores exploración y desarrollo de las competencias, desarrollo del capital humano, y sustentar una cultura organizacional eficaz, fueron evaluados como negativos por los trabajadores considerando que solo algunas veces estos indicadores se encuentran presentes en la práctica gerencial ejercida en la empresa objeto de estudio. No obstante, según el análisis de las categorías de la entrevista, a criterio del personal directivo todos los factores multifuncionales del liderazgo estratégico se encuentran presentes en su gestión directiva, lo cual contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, así como una mayor productividad, y motivación en el desempeño organizacional.

Seguidamente, al analizar el segundo objetivo, referido a identificar los elementos que influyen en el rendimiento del trabajo en equipo en las Franquicias Polly Express C.A, la investigadora concluye que los indicadores compromiso con los objetivos compartidos, organización interna y coordinación, así como cooperación y confianza mutua presentaron marcas debilidades, lo cual pudiera generar un rendimiento poco efectivo del trabajo en equipo, estos resultados podrían disminuir la fuerza laboral de cada persona y reducir su potencial al trabajar en conjunto. Cabe mencionar que solo consideraron como positivas las habilidades de los miembros y la claridad del papel.

Sin embargo, los resultados obtenidos de la entrevista aplicada al personal directivo, difieren de lo señalado por los trabajadores, pues los primeros consideran que el rendimiento del trabajo en equipo en la empresa depende de la motivación de los trabajadores para alcanzar objetivos compartidos.

En cuanto al objetivo dirigido a determinar las modalidades de equipos de trabajo que existen en las Franquicias Polly Express C.A, los trabajadores encuestados determinan la existencia de la modalidad de equipos funcionales y multifuncionales en la empresa objeto de estudio. De otra manera, los trabajadores no se consideran un equipo de trabajo auto dirigido, facultados para asumir la responsabilidad de muchas funciones del nivel directivo, adquiriendo mayor autonomía y desarrollo de habilidades, pues casi nunca toman decisiones de manera autónoma, y no se les asigna responsabilidades para realizar tareas administrativas. De la misma manera se determinó que no existen equipos virtuales, es decir nunca se reúnen solamente por medio de apoyos tecnológicos sin que todos los miembros estén presentes en el mismo lugar de trabajo, ya que aun cuando por ser una empresa de franquicias sus sucursales se encuentran dispersas en diferentes localidades suelen reunirse personalmente para considerar aspectos administrativos de interés común.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BALESTRINI, A. (2006).** Como se elabora el Proyecto de Investigación (Séptima edición. Caracas, Bl, Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- CHIAVENATO I, Y SAPIRO, A. (2011).** Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Segunda Edición. México. McGraw Hill Interamericana.
- DAVIS, K. Y NEWSTROM, J. (2002).** Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Mc. Graw Hill.
- GARETH, J. (2008).** Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. Quinta edición. México. Pearson Educación.
- GARZÓN, B. (2016).** El liderazgo estratégico, factor de éxito de sistemas productivos SIPRO, estrategia basada en el recurso humano. Tesis de Grado. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Bogotá. Colombia.
- GONZÁLEZ, P. (2016).** Comunicación Interpersonal y Trabajo en Equipo en la Gerencia de Eventos Especiales en Universidades Privadas. Tesis de Grado. Universidad del Zulia.
- HELLRIEGEL D, JACKSON S, Y SLOCUM, J. (2004).** Administración. Un enfoque basado en Competencias. 9na. Edición. México. Editorial Thomson Learning.
- HELLRIEGEL D, Y SLOCUM, J. (2005).** Comportamiento organizacional. México. Thomson Ediciones.
- JONES, G. Y GEORGE, J. (2006).** Administración contemporánea (4ª Ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- KOONTZ, H. Y WEHRICH, H. (2007).** Elementos de administración. Un enfoque internacional. México. Mc. Graw Hill.
- LUSSIER, R. Y ACHUA CHR. (2008).** Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. UNAM- México Cengage Learning editores.
- MENDOZA, L. (2017).** El trabajo en equipo como herramienta para el mejoramiento del desempeño organizacional. Tesis de Grado. Universidad Privada Rafael Bellosillo Chacín URBE. Maracaibo. Venezuela.
- NEWSTROM, J. (2011).** Comportamiento humano en el trabajo. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- ROSARIO, M. Y CAMACHO, C. (2015).** Apuntes de metodología de la investigación. Santa Bárbara de Zulia. Venezuela. Dirección de publicaciones UNESUR
- SILVA, J. (2010).** Metodología de la Investigación. Elementos Básicos. Caracas. Venezuela. Ediciones CO-BO.
- VALERA, C. (2015).** Liderazgo Estratégico y Motivador: la herramienta clave ante la adversidad organizacional. Tesis de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia. Edo Carabobo.