Universidad Abierta Interamericana

LICENCIATURA EN ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTES
CICLO DE COMPLEMENTACIÓN CURRICULAR

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EN EL TRABAJO EN EQUIPO DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

AUTORA: MARISA EVA IGLESIAS
TRABAJO FINAL DE CARRERA

TUTOR: CARLOS BOSCH

–ABRIL 2024–

ÍNDICE

RESUMEN……3

1-INTRODUCCIÓN…… 4

1.1 Planteo del problema…….…. 5
1.2 Objetivos……..……...…….5
1.3 Justificación…….…….... 6
1.4 Viabilidad…….…….. 7

2-ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO…… 8

2.1 Antecedentes..... 8

2.2. Marco teórico…… 14

Liderazgo…….. 14

Orientaciones del líder…….. 15

Atributos del líder…….… 18

Trabajo en equipo……. 20

Disfunciones de trabajo en equipo…… 20

3-APARTADO METODOLÓGICO..... 23

4-CONCLUSIÓN……..... 26

5-BIBLIOGRAFÍA…… 28

RESUMEN

Esta investigación analizará las disonancias entre el líder y los colaboradores en una organización deportiva de la zona sur de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires evidenciando dificultades en el trabajo en equipo y el desempeño laboral.

Se plantearán objetivos generales y específicos y se analizará la literatura existente sobre liderazgo y trabajo en equipo y la importancia de ambos en el buen desarrollo de las organizaciones.

El estudio resalta la importancia del liderazgo en el trabajo en equipo dentro de las organizaciones deportivas, contribuyendo al desarrollo profesional y personal de los colaboradores, así como al éxito organizacional.

INTRODUCCION

Luego de observar cómo se desenvuelve el líder dentro de una organización deportiva, es posible verificar que, en muchas, existen disonancias entre éste y sus colaboradores.

A raíz de esto se evidencia una dificultad en el trabajo en equipo que lleva a un ámbito laboral con mal desempeño de funciones y a una relación liderazgo/ trabajo colaborativo negativa.

Por ello esta investigación propone evidenciar el problema generado por el mal desempeño de un líder.

Siguiendo con esta línea de pensamientos, y entendiendo la importancia que el liderazgo tiene en cualquier institución deportiva se hace fundamental entender esta relación. Por ello se plantea la siguiente pregunta como disparadora de investigación: ¿cómo incide el liderazgo en el trabajo en equipo en una organización deportiva de zona Sur de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

Surgen las siguientes preguntas complementarias:

¿Cómo se describe el Liderazgo? ¿Por qué es importante saber sobre liderazgo dentro de una organización? ¿Cómo se puede reconocer un buen líder? ¿Qué tipo de líderes existen y cómo influyen en el desempeño de los colaboradores? ¿Qué es el trabajo en equipo? ¿Siempre hay un líder? ¿Depende del liderazgo que exista el trabajo en equipo?

La importancia de este proyecto reside en evaluar cómo el Liderazgo afecta o potencia las funciones y las relaciones de los trabajadores del establecimiento para poder mejorarlas y fortalecer el trabajo en equipo.

1.1 PLANTEO DEL PROBLEMA

El problema en el que se basará la siguiente investigación es en cómo las diferencias entre el líder y los colaboradores en una organización deportiva del sur de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires generan dificultades en el trabajo en equipo y un ambiente laboral con bajo rendimiento.

1.2 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

El objetivo de la investigación es analizar la incidencia que tiene el Liderazgo en el trabajo en equipo en una organización deportiva de la zona sur de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

-Revisar la literatura existente sobre el liderazgo y el trabajo en equipo.
-Identificar la definición de liderazgo y su importancia.
-Identificar la definición de trabajo en equipo y su importancia.
-Relacionar ambos conceptos y cómo influye el liderazgo en el trabajo en equipo.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Existen numerosas investigaciones sobre liderazgo en el deporte, aunque muchos están centrados en la figura del entrenador de un deporte de equipo. Es por eso por lo que decidí ir más allá y enfocar la investigación en el liderazgo en una organización deportiva y cómo será la incidencia de ese líder en el trabajo en equipo.

En principio tuve que reconocer la problemática que se genera cuando el líder tiene diferencias con los colaboradores y, a raíz de esto analizar los distintos tipos de líderes existentes y cuestioné si el buen trabajo en equipo depende del buen desempeño del líder.

Para esto me centré en establecer líneas de trabajo, por un lado, contextualizar en un marco teórico las definiciones de liderazgo y trabajo en equipo y además establecer una relación entre ambas y por el otro a través de encuestas recabar toda la información posible por parte de los colaboradores de la organización logrando así un trabajo de campo real y eficiente.

Por otra parte, me interesa muchísimo investigar sobre estas cuestiones ya que me desempeño como coordinadora de una organización deportiva y reconozco que esta investigación va a poder enriquecer muchísimo mi desarrollo en la misma, así como también será de gran utilidad para cualquier persona que desempeñe roles de colaborador o de liderazgo.

1.4 VIABILIDAD

Se considera este trabajo viable ya que el investigador cuenta con herramientas intelectuales, el tiempo necesario para desarrollar dicha investigación y con los recursos económicos para afrontar los gastos de impresiones y una computadora e internet para relevar los datos y buscar la información teórica para completar el marco teórico. Por otra parte, tiene acceso al campo de investigación, conoce a las personas que trabajan en la organización y las funciones que ejerce cada uno de los entrevistados. Los trabajadores están disponibles para ser entrevistados y observados.

2. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Se realizo un proceso de búsqueda de antecedentes bibliográficos no mayores a 10 años, en la base de datos como Google Académico, Redalyc, Latindex, Doaj, Scielo sobre el objeto de estudio de esta investigación.

Se descubrió bibliografía referida al tema en Argentina, Bogotá, España y México.

A continuación, se describen las investigaciones más pertinentes vinculadas al tema de este proyecto.

Una de éstas es la de Mora (2021) que hace referencia a que la figura del líder va más allá del control y la toma de decisiones, sino que además puede resultar una figura indispensable para el desarrollo de sus trabajadores su grupo. Un buen líder puede ser una herramienta fundamental para sacar el máximo partido al grupo de trabajo y conseguir grandes objetivos deportivos a la par que consigue la máxima satisfacción de sus empleados. Un buen líder puede influenciar en la vida cotidiana de las personas que forman parte de su equipo. Además, menciona que un error común es la elección de responsable de equipo que no estén preparados para el puesto que van a ejercer o no reúnen las cualidades necesarias que necesita dicha labor y esto puede provocar la deriva de la organización y la insatisfacción del equipo de trabajo.

En este estudio se realizaron entrevista a 14 personas, 7 mujeres y 7 hombres, todos pertenecen a una entidad deportiva pública o privada. Son líderes en su organización y cuentan con un grupo de trabajo a disposición.

Una de las preguntas que plantea esta investigación es si un líder nace o se hace, es decir, si existen cualidades innatas que te hacen ser líder desde el nacimiento o si es algo que se adquiere con el tiempo y la experiencia.

Los participantes respondieron desde su opinión como líderes deportivos, esta pregunta y otras con las que se puede conocer mucho más cómo trabajan un líder en una entidad deportiva.

Para obtener datos, el protocolo fue igual en todos loso casos, se trabajó a través de códigos creados para obtener información relevante. No existían respuestas correctas o incorrectas, simplemente eran preguntas abiertas para responder con sinceridad.

Se llegó a la conclusión de que para los líderes es fundamental tener experiencia y formación, no conciben ser buen líder si solamente tienen unas cualidades innatas, pero no te avalan los años de experiencia y formación en el sector.

Por otra parte, las mujeres tienen mayor prevalencia en no otorgar libertad en el trabajo, mientras que los hombres optan por una libertad, pero con supervisión del trabajo realizado.

La mayoría de los participantes a la hora de tomar una decisión tiene en cuenta a su grupo e influye mucho en el devenir de esta.

Existe un grupo mayoritario que prioriza el grupo humano a la competición, un grupo importante lo equipara y un grupo menor que le da más importancia a la productividad y la competición.

Casi la mitad de las personas que comentaron que el grupo humano era lo más importante cambian de opinión cuando se les pregunta por objetivos deportivos.

La mayoría de los líderes no usan sistema de objetivo de evaluación sobre su trabajo. La mayoría de los participantes no transmiten en su trabajo valores de condición humana

y de productividad a la par, sino que se decantan por un tipo u otro. No existen diferencias respecto a la forma de trabajar que tiene una líder femenina o un líder masculino, simplemente cada persona lo hace de manera distinta.

Por su parte casi la mitad de las mujeres añaden que sí existe diferencia respecto a los hombres en la forma en que se mira y trata a una mujer por parte de ciertos sectores que involucra el deporte. Existe todavía un machismo encubierto por parte de algunos usuarios, aficionados e instituciones que no tratan por igual a ambos géneros, siendo la mujer desfavorecida

Otra de ellas es el trabajo realizado por Calderón (2017) quien sostiene que el Liderazgo es una de las mejores formas de posicionar a los equipos de trabajo de las organizaciones logrando de esta manera un mejor control y desarrollo dentro de la misma, tanto laboral como las relaciones entre los empleados para mejorar de esta manera las actividades que desempeñan. Es de suma importancia hacer un seguimiento y apoyo a todos los empleados y observar cómo el líder acompaña a su equipo de trabajo. Este autor resalta la importancia de un líder que motiva a los grupos y a cada miembro de la organización. Si su trabajo lo realiza de manera eficiente y eficaz y hace que cada uno de sus dependientes se motive y reaccionen a ese trabajo que se requiere.

El líder ayuda a que los trabajadores se motiven, actúen y desarrollen de mejor manera sus actividades y aporten conocimientos nuevos y eficientes a la organización.

Este proyecto plantea como hipótesis que el liderazgo resulta útil y motivador para el desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones.

Para ello esta investigación utiliza una metodología hipotético-inductivo que parte de los hechos y permite llegar a una generalización de ideas. Esto supone que luego de una etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos se postula una hipótesis que brinda una solución al problema. El tipo de investigación utilizada fue exploratoria y el

estudio mixto que consiste en la consulta de documentos con un enfoque cualitativo. Las muestras se realizaron a 20 empleados, y el método de recolección de datos es cualitativo.

La conclusión a la que se llegó en la citada investigación es que un líder es un eficiente motivador para el desarrollo del talento humano en las organizaciones. Esto significa que se puede tener un mejor desarrollo del personal guiado por una persona que ayude a cumplir los objetivos rápida y eficientemente, pero, a su vez teniendo en cuenta la opinión de su equipo de trabajo para sus mejoras. Se observó que las personas que interactúan de manera significativa y positiva con la ayuda de su líder pueden dar un mejor enfoque a sus objetivos. Un líder es un eficiente motivador para el desarrollo del talento humano.

El estudio realizado por Cerquera, et. al. (2013) busca poner en evidencia la clave para el éxito de una organización basada en el liderazgo, la calidad de vida y el bienestar. Estas autoras abordan, por un lado, el liderazgo en todas sus dimensiones, el bienestar como un pilar fundamental para la eficiencia de una organización y la calidad de vida en el desarrollo del talento humano empresarial. Y, por otro lado, destacan la relación existente entre estos tres conceptos para lograr llevarlo de la teoría a la práctica y de esta manera brindar una solución para aquellos profesionales que desean proyectar una empresa a un nivel superior.

Asimismo, entienden que el liderazgo influye en la forma y en la manera en la cual ocurren los procesos relevantes de las organizaciones y aportan al logro de sus objetivos. Describen al líder no como un jefe autoritario que se impone sobre su equipo de trabajo, creyendo tener la razón, aunque no la tenga, sino como un facilitador abierto a propuestas, soluciones y opiniones que permitan el crecimiento integral de las personas bajo su dirección.

El liderazgo busca el bienestar de cada uno de los participantes en la empresa, lo que es fundamental para el progreso y se encuentra ligado a la calidad, ya que, se trata de la convivencia colaborativa basada en el aporte de cada uno.

El líder deberá entender que la clave para el éxito es la perfecta armonía entre el bienestar, la cultura y el liderazgo, dando mayor importancia al talento humano al cual

debe mantener satisfecho y motivado a través de estrategias e incentivos, de eso depende el triunfo de un negocio.

Los resultados obtenidos en este trabajo manifestaron que en la actualidad para que una empresa tenga éxito en un mercado cada vez más competitivo, debe tener no solo una estructura organizacional adecuada y eficiente sino también tener el personal adecuado. El bienestar y la satisfacción influyen en el desempeño de los empleados. Tener condiciones de trabajo favorables permite aprender y desarrollarse profesionalmente y como persona. Para que en una organización exista calidad de vida y bienestar requiere un liderazgo que tenga la capacidad de crear un ambiente laboral favorable que les permita a las personas participar, aportar y generar un sentido de pertenencia con la estructura organizacional basado en la comunicación y el respeto hacia el bienestar y las aspiraciones de las personas. Es importante que el líder tenga habilidades especiales para poder desarrollar un vínculo positivo con su grupo de colaboradores que permita el crecimiento personal de los mismos.

Por su lado el trabajo realizado por Muñoz (2017), establece que los lideres ejercen una influencia en el comportamiento de sus seguidores y viceversa. El líder desempeña funciones de monitor de difusión y de portavoz y ejecuta acciones de decisión cuando ejerce funciones de emprendedor, de manejo de dificultades, de asignación de recursos y de negociación. El desempeño de este influye en el grupo y en la organización. El trabajo en equipo y la motivación juegan un rol fundamental para el éxito de una organización.

La relación entre el líder y su equipo se basan en valores compartidos. La influencia de los valores éticos de los líderes influye en el comportamiento y en el desempeño de su equipo de trabajo. Los empleados aprenden los valores al observar a los líderes. Esta autora entiende que no importa si el líder nace o se hace, pero es indudable que una persona con características de líder debe ser un impulsor y generador. Para crecer y perdurar las organizaciones dependen del liderazgo de sus dirigentes, para ello el líder debe ser prudente, tener templanza, justicia y fortaleza. Su tarea principal es lograr una buena comunicación con su equipo de trabajo y una capacidad de integración que consiste

en lograr que los miembros de la organización pongan toda su energía para lograr el objetivo común.

El fracaso de un equipo de trabajo muchas veces se debe a la falta de capacidad y profesionalismo para realizar la tarea por parte del líder.

A modo de cierre en este proyecto se concluyó que un líder es un ser humano y como tal no es perfecto. Es un ser que busca ser cada día mejor, equivocándose y corrigiéndose. Un líder es alguien digno de imitar y de seguir y debe ser coherente con su accionar esto significa que sus acciones se condicen con sus palabras y es capaz de convocar más por las actitudes, por el modo de vivir y encarnar los valores que predica que por los discursos que da.

El liderazgo no solo se da por naturaleza, sino que es algo que se puede aprender y perfeccionar.

2.2 MARCO TEORICO

LIDERAZGO

En su libro “La verdadera labor de un líder” Kotter (1999) define al liderazgo como el desarrollo de una visión y de unas estrategias para así conseguir personas que apoyen las mismas y pueda delegar poder en unos individuos que hagan realidad esa visión. Kotter (1999), genera una distinción con la función gerencial, un gerente se encarga de mantener el sistema funcionando, planea, presupuesta, administra y organiza el personal, controla y resuelve problemas. La gerencia es más fría y dura ya que funciona a través de jerarquías y sistemas y en cambio el liderazgo es suave y cálido ya que se manifiesta a través de las personas y su cultura. Esta distinción entre gerencia y liderazgo no es ni arbitraria ni semántica. Es, por el contrario, sumamente importante y fuente de gran confusión. El que confunda gerencia con liderazgo gerenciará el cambio, manteniéndolo, en consecuencia, controlado, pero no será capaz de brindar lo que se requiere para dar saltos más grandes y difíciles.

Además, por un lado, se define al liderazgo como la capacidad de generar un rendimiento extraordinario en gente común y corriente y por el otro es la capacidad de conseguir seguidores (Tracy, 2015).

Tracy además señala: “la única clase de liderazgo que perdura es aquél donde la gente decide que van a seguir la dirección, la guía y la visión de otra persona. En otras palabras, es la forma voluntaria de seguimiento la que marca a nuestros mejores líderes de hoy”.

Por otra parte, el principal propósito y valor de un líder y de la práctica del liderazgo es inspirar a los colaboradores, considerados seguidores y que éstos se comprometan de manera voluntaria a alcanzar un objetivo. (Bass, 2019)

Los líderes desempeñan un papel fundamental a la hora de ayudar a una organización a cumplir sus objetivos, son los que fijan las metas y dirigen a los miembros de su equipo con eficacia y eficiencia para que logren esas metas. Un líder debe tener un compromiso muy arraigado con los objetivos sin importar las dificultades que pueda haber (Kumar, 2011).

Son numerosas las definiciones de liderazgo a lo largo del tiempo, pero todas se asemejan. Se puede decir que el liderazgo trata de influir en los demás a la hora de realizar alguna actividad, con el deseo de conseguir metas fijadas. Los líderes son personas muy influyentes y tiene la capacidad de variar la motivación de los demás.

ORIENTACIONES DEL LIDER

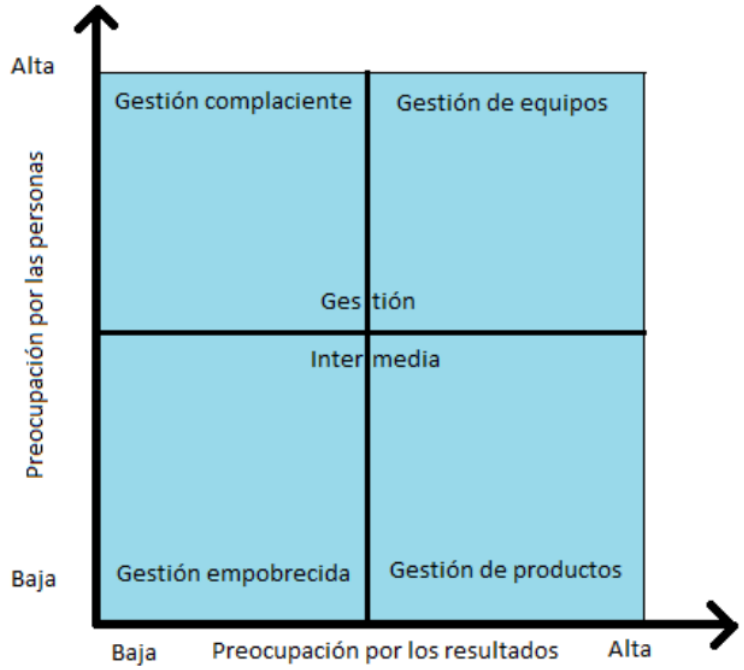
Blake y Mouton (1964) presentaron la parrilla directiva. La misma se basa en dos dimensiones de comportamiento: preocupación por las personas y preocupación por los resultados.

Respecto a la preocupación por las personas definen que es la importancia que le da un líder al grupo humano a la hora de tomar una decisión y se anteponen los objetivos de bienestar, satisfacción y desarrollo personal a los objetivos de productividad y rendimiento.

Por el lado de la preocupación por los resultados se refieren a la importancia que les da el líder a los objetivos de rendimiento y eficiencia productiva y se da cuando se anteponen los procesos y los resultados al bienestar del grupo y su desarrollo.

Blake y Mouton describen cinco estilos de liderazgo basados en estas dimensiones:

La parrilla gerencial de Blake and Mouton (1964).



Nota. Adaptado de *The Blake Mouton Managerial Grid* , por R. R. Blake & J. S. Mouton (1964).

-Gestión empobrecida: baja preocupación por los resultados y por las personas.

El directivo es indiferente y por lo general, ineficaz. No fomenta la creación de sistemas que favorezca el rendimiento y la productividad y además tiene poco interés en favoreces un ambiente de motivación y desarrollo en el grupo. Sus resultados son una nefasta organización y una deficiente satisfacción y armonía en el grupo.

-Gestión de productos: alta preocupación por los resultados y baja por las personas.

Son conocidos como gestores “autoritarios o autocráticos”, conciben a su grupo de trabajo como un medio para conseguir buenos resultados en su organización. Prima el rendimiento de la entidad antes que las necesidades de los miembros del equipo.

Se caracterizan por liderar de manera estricta, sin libertar de trabajo y con normas para cumplir a rajatabla. Suelen considerar el castigo como un método para motivar al equipo. Este método puede conseguir buenos resultados al principio, pero pronto aparecerá la

desmotivación y la baja autoestima de los miembros y se reducirá su rendimiento y los colaboradores no trabajarán mucho tiempo en la entidad.

-Gestión intermedia- preocupación media por los resultados y las personas.

Este tipo de gestión equilibra la balanza y equipara la productividad y el grupo humano. Pero puede resultar menos eficaz que lo que se cree. Mediante un compromiso continuo no se consigue un gran rendimiento ni se logra satisfacer el desarrollo de las personas. El rendimiento final será pobre.

-Gestión complaciente- alta preocupación por las personas y baja preocupación por los resultados.

Se lo denomina estilo de director de club de campo o "complaciente" ya que se interesa por el bienestar y desarrollo de los miembros de su equipo. Al tener un buen clima de trabajo el rendimiento será alto. Sin embargo, el resultado es un ambiente de trabajo tranquilo y divertido pero la productividad no es eficiente por la ausencia de control.

-Gestión de equipos: alta preocupación por los resultados y por las personas.

Es el método más efectivo ya que el líder se entrega por sus tareas y lo da todo para que el grupo sea eficiente y trabaje en un buen ambiente.
Los líderes reflejan un alto compromiso con la entidad, esto crea un ambiente de motivación y bienestar dentro de la misma. Se esfuerzan por conseguir un equilibrio perfecto para lograr buenos resultados. Son figuras de admiración para su grupo y su presencia motiva a los colaboradores.

Un trabajador con un jefe que lo aconseje y lo direccione en la tarea se siente respetado y comprometido y se interesa más por conseguir sus metas.

Este tipo de líder le da la misma importancia a la producción de la organización y al desarrollo del equipo. Se asegura de que el equipo entienda el fin de la entidad y fomenta la participación en aspectos relevantes de la organización.

Cuando hay un alto compromiso de las personas con el éxito de la organización y tienen interés en él, sus necesidades y las de la producción son similares. Se genera un ambiente de confianza y respeto que lleva a conseguir alta motivación, satisfacción y grandes resultados.

Luego de la muerte de Mouton en 1987, Blake añadió otros dos estilos de liderazgo:

-Dirección paternalista: Se mueve entre los estilos club de campo o "complaciente" y autoritario. Este líder puede ser solidario y alentador, pero también vigilará su propia posición y no dará lugar a cuestionamientos sobre su forma de pensar.

-Dirección oportunista: No aparece en la tabla ya que este estilo puede aparecer en cualquier parte de ella. Los directivos oportunistas anteponen sus propias necesidades y se mueven por la cuadrícula para adoptar cualquier estilo que los beneficie. Manipulan y se aprovechan de los demás para conseguir lo que quieren.

ATRIBUTOS DEL LÍDER

En el libro *"Liderazgo eficaz: técnicas y herramientas para un liderazgo de alto rendimiento"* los autores Lazzati y Sanguineti describen los siguientes atributos con los que deberá contar un líder para ejercer sus funciones de manera efectiva.

Inteligencia emocional: es la capacidad para reconocer, comprender y manejar las propias emociones y las de ellos demás de manera efectiva.

Carisma: Atracción personal que ejerce un líder sobre su equipo, inspirando confianza, entusiasmo y motivación.

Visión: habilidad para visualizar el futuro, establecer, establecer metas claras y comunicar una dirección convincente.

Capacidad de comunicación: ser claro, directo y persuasivo al transmitir ideas y visiones.

Empatía: es la capacidad de ponerse en el lugar de los demás, entender sus puntos de vista y sus necesidades.

Habilidades de resolución de problemas: ser capaz de analizar situaciones complejas, tomar decisiones eficaces y resolver conflictos de manera constructiva.

Capacidad de influencia: poder para guiar y motivar a los demás sin recurrir necesariamente a la autoridad formal.

Integridad: actuar con honestidad, ética y coherencia, demostrando confiabilidad y respeto por los valores compartidos.

Resiliencia: capacidad para enfrentar y superar desafíos y adversidades, manteniendo la calma y la determinación.

Capacidad de delegación: saber asignar tareas y responsabilidades de manera efectiva, confiando en el equipo y promoviendo el desarrollo de talento.

TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo está centrado en la colaboración efectiva entre los miembros de un equipo, donde hay confianza mutua, comunicación abierta, compromiso compartido, responsabilidad colectiva y un enfoque en los resultados del equipo que se encuentra por encima de los intereses individuales. El trabajo en equipo exitoso es fundamental para el éxito organizacional. (Lencioni, 2002)

Por otra parte, Stephen Covey define al trabajo en equipo como la colaboración efectiva entre individuos que se esfuerzan hacia un objetivo común, aprovechando las fortalezas individuales para lograr resultados que son mayores que la suma de las partes.

Covey enfatiza la importancia de la sinergia y la cooperación en el trabajo en equipo, donde los miembros del equipo se apoyan mutuamente y se enfocan en metas compartidas.

Según Kotter, el trabajo en equipo es la colaboración efectiva entre individuos con habilidades complementarias y un objetivo en común, donde cada miembro contribuye al logro de resultados compartidos, promoviendo la sinergia y el aprovechamiento de las fortalezas individuales para alcanzar metas objetivas.

DISFUNCIONES DEL TRABAJO EN EQUIPO

En su libro *"Las cinco disfunciones del trabajo en equipo"* Lencioni describe aquellas que considera de mayor importancia:

Falta de confianza: La ausencia de confianza entre los miembros del equipo dificulta la apertura y la vulnerabilidad necesarias para trabajar juntos de manera efectiva.

Miedo al conflicto: el temor al conflicto evita que los miembros del equipo expresen sus opiniones de manera abierta y honesta, lo que puede llevar a un consenso superficial y de decisiones subóptimas.

Falta de compromiso: cuando los miembros del equipo no están comprometidos con las decisiones del grupo, es difícil lograr la alineación y la ejecución efectiva de esas decisiones.

Evitación de la responsabilidad: impide que los miembros del grupo se responsabilicen mutuamente por sus acciones y resultados, lo que puede llevar a una cultura de mediocridad y falta de rendición de cuentas.

Falta de atención a los resultados del equipo: cuando los intereses individuales se anteponen a los objetivos del equipo, se pierde enfoque en los resultados colectivos.

Por otra parte, resalta a la confianza como la base fundamental para superar todas las disfunciones. Es el elemento crucial que permite abordar y resolver las otras disfunciones de forma efectiva.

Según Susan Wheelan las disfunciones más comunes en el trabajo en equipo son la falta de claridad en los roles y responsabilidades, la comunicación deficiente, la falta de confianza y la resistencia al cambio. Estas disfunciones pueden obstaculizar la cohesión del equipo y afectar negativamente su rendimiento.

Además, menciona la importancia de identificar y abordar estas disfunciones mediante la comunicación abierta, el establecimiento de normas claras y el fomento de un clima de confianza y colaboración dentro del equipo. Su enfoque se centra en ayudar a los miembros de equipo y a sus líderes a comprender y superar estas barreras para mejorar la efectividad y el desempeño del equipo en general.

3- APARTADO METODOLÓGICO

En este trabajo, para cumplir con los objetivos propuestos se realiza un estudio exploratorio- descriptivo, con enfoque cualitativo.

Los datos necesarios se obtendrán a través del trabajo de campo donde la recolección se realizará utilizando técnicas de encuestas semi- estructurales.

La unidad de análisis está compuesta por 8 colaboradores que reúnen los siguientes criterios de inclusión: trabajar o haber trabajado durante los últimos 2 años en la organización deportiva de la zona sur de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La muestra es seleccionada de forma no probabilística e intencional a través de la técnica de bola de nieve. Luego de obtener los datos en las encuestas, se analizarán para interpretar las respuestas dadas y a partir de éstas se realizarán conclusiones.

Se realiza bajo condiciones éticas de respeto por el participante, preservando los nombres completos y la institución de la cual forma parte, para poder resguardar la confidencialidad.

A continuación, se presenta la encuesta realizada y los resultados obtenidos:

Encuesta:

1- La relación del líder con tu equipo de trabajo es:

a) Empática
b) Antipática
c) Proactiva-Colaborativa
d) Reactiva (no proactiva)
e) De confianza
f) De desconfianza

2- ¿Qué acciones realiza tu líder para mantener al equipo motivado?

a) Premia
b) Reconoce
c) Alienta
d) Distingue
e) Exige más
f) Ninguna

3- Respecto a tu formación y desarrollo, consideras que tu líder:

a) Alienta tu progreso intelectual
b) Celebra tus logros
c) Es motivador
d) Comunica sobre perfeccionamientos
e) Te capacita
f) Es indiferente

4- ¿Consideras que hay trabajo en equipo?

a) Sí
b) No
c) A veces

5- ¿Qué características tiene tu equipo de trabajo?

a) Buena comunicación y confianza entre pares
b) Gran predisposición para resolver problemas
c) Mucha colaboración y compromiso entre compañeros
d) Poca o nula comunicación y confianza entre pares
e) No hay predisposición para resolver problemas
f) Poca o nula colaboración y compromiso

Resultados obtenidos:

1- Relación del líder con el equipo de trabajo								
	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5	Colaborador 6	Colaborador 7	Colaborador 8
A) Empática								
B) Antipática								
C) Proactiva-Colaborativa		X					X	X
D) Reactiva (No proactiva)	X							
E) De confianza								
F) De desconfianza			X	X	X	X		
2- Acciones que realiza tu líder para mantener al equipo motivado								
A) Premia								
B) Reconoce		X						X
C) Alienta							X	
D) Distingue								
E) Exige más	X		X	X	X	X		
F) Ninguna								
3- Respecto a tu formación y desarrollo, considerás que tu líder:								
A) Alienta tu progreso intelectual								
B) Celebra tus logros								X
C) Es motivador								
D) Comunica sobre perfeccionamientos		X						
E) Te capacita								
F) Es indiferente	X		X	X	X	X	X	
4- Considerás que hay trabajo en equipo:								
A) Sí		X		X		X	X	
B) No								X
C) A veces	X		X		X			
5- Características de tu equipo de trabajo								
A) Buena comunicación y confianza entre pares			X					
B) Gran predisposición para resolver problemas				X		X		
C) Mucha colaboración y compromiso entre compañeros								
D) Poca o nula comunicación y confianza entre pares		X					X	X
E) No hay predisposición para resolver problemas	X				X			
F) Poca o nula colaboración y compromiso								

4- CONCLUSIÓN

A través de la investigación, la búsqueda de información, la realización de encuestas a colaboradores y el análisis de éstas, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1) El 50% de los encuestados coinciden en que su líder tiene una relación de desconfianza con ellos, para el 37,5% la relación es colaborativa y el 12,5% la define como reactiva.
2) Al analizar las acciones que realiza el líder para mantener al equipo motivado notamos que el 62,5% de los encuestados coinciden en que su líder solo los exige más. Un 25% respondió que el líder reconoce sus logros y solamente el 12,5% mencionó que los alienta.
3) Analizando la formación y el desarrollo de los encuestados el 75% coindice en que su líder es indiferente, un 12,5% que comunica sobre perfeccionamientos y otro 12,5% comenta que celebra sus logros.
4) Al consultarles sobre el trabajo en equipo el 50% coincide en que existe el trabajo en equipo, el 37,5% dijo que a veces y un 12,5% refiere que no existe trabajo en equipo en la organización.
5) Por último, evaluando las características del trabajo en equipo se llegó a concluir que un 37,5% define que hay poca o nula comunicación y confianza entre pares. Un 25% comentó que no hay predisposición para resolver problemas y otro 25% dice que hay gran predisposición para resolver problemas. Por último, solamente un 12,5% comentó que hay buena predisposición y confianza entre pares.

Relacionando todo lo mencionado anteriormente y trazando un paralelismo con los objetivos de la investigación concluimos que al analizar el trabajo en equipo intervienen muchísimo las relaciones entre los colaboradores ya que gran parte de los encuestados confirman que a veces hay trabajo en equipo y otras no tanto, dejando en claro la predisposición o la no predisposición para la resolución de problemas.

Por otra parte, concluimos que gran parte de los colaboradores no se siente valorado por su líder, ya que le mismo es indiferente a sus progresos y avances; lo cual posiblemente traiga aparejado bajo rendimiento y los conflictos internos.

Respecto del líder y relacionándolo las respuestas de los colaboradores con *"La parrilla gerencial de Blake y Mouton"* se puede inferir que el mismo tiene alta preocupación por resultados y baja preocupación por las personas, siendo una gestión enfocada en la desconfianza para con sus colaboradores y en concebir a su equipo de trabajo solamente como un medio para conseguir los resultados en la organización.

Se puede reconocer que es un líder exigente y a la vez indiferente respecto de los logros personales de sus colaboradores y tal vez de esta manera logra generar un trabajo en equipo inestable y no sostenido en el tiempo y unos colaboradores desmotivados, inseguros y con baja autoestima.

Con la presente investigación se logró conocer la importancia del rol de liderazgo, los distintos tipos de liderazgo y la intervención del mismo en el trabajo en equipo.

Se logró evidenciar que el liderazgo debería buscar el bienestar de los colaboradores, enfocándose en una convivencia colaborativa y en el logro de los objetivos de la organización y generando un ambiente laboral favorable que permita al equipo tener buena comunicación, responsabilidad, respeto y compromiso con sus compañeros y con la organización logrando así, además, el sentido de pertenencia con la institución.

"El éxito es conocer tu propósito en la vida, crecer para alcanzar tu máximo potencial y sembrar la semilla que beneficie a otro"

John C. Maxwell

5- BIBLIOGRAFÍA

Bass, B. L. (2019). What is Leadership. In M. R. Kibbe & H. Chen (Eds.). Leadership in Surgery. Switzerland: Springer.

Calderón Guzmán, M. (2017). *"El liderazgo como un eficiente motivador para el desarrollo del talento humano"* Universidad autónoma del Estado de UAEM TEXCOCO. http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/99232/TESIS%20EL%20LIDERAZGO%20COMO%20UN%20EFICIENTE%20MOTIVADOR%20PARA%20EL%20DESARROLLO%20DEL%20TALENTO%20HUMANO.pdf

Cerquera, M. A; Castellanos, A. (2013). *"Liderazgo, calidad de vida y bienestar".* Universidad Colegio Mayor de nuestra señora de Rosario Facultad de Administración. Bogotá DC. https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/2f39b869-c8b6-4053-93f3-2f52b325df21/content

Covey, S. (1989) *"Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva"* Editorial Free Press, Estados Unidos.

Kotter, J.P (1999) *"La verdadera labor de un Líder".* Grupo Editorial Norma.

Kumar, A. (2011). *"A Study of Various Leadership Styles and their Importance for Celebrities in Brand Endorsements. Research Journal of Social Science And Management".*

Lazzati, S.; Sanguineti, E (2003) *"Gerencia y lidereazgo*", Ediciones Macchi, Buenos Aires.

Lencioni, P. (2002) *"Las cinco disfunciones de un equipo"* Editorial Jossey- Bass, San Francisco, California, Estados Unidos.

Mora, A. O (2021) *"El trabajo de los líderes en las entidades deportivas, metodología y procedimientos.* Universidad de Sevilla. Facultad de Ciencias de la Educación.

https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/128942/154_54181017_20210614_2336.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Muñoz, P. (2016) *"Liderazgo organizacional"* Facultad de Ciencias empresariales Sede rosario- Campus Pellegrini. Universidad Abierta Interamericana. https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC120571.pdf

Tracy, B. (2015) *"Liderazgo"*. Grupo Nelson.

Wheelan, S. (2013) "Creando equipos efectivos: una guía para miembros y líderes" Editorial Sage Publications. California. Estados Unidos.