



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Liderazgo gerencial y su relación con el trabajo en equipo en
la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca - 2021**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciada en administración**

AUTORAS:

Pérez Rimarachín, Karen Faviola (ORCID: 0000-0002-2681-0912)

Rivera Saucedo, Karin Yuleisi (ORCID: 0000-0003-3636-3439)

ASESORA:

Dra. Aguilar Aragón, Nancy Deifilia (ORCID:0000-0002-1536-3109)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de organizaciones

CHEPÉN – PERÚ

2021

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi padre Fredegundo Rivera Vásquez y a mi madre Olga Saucedo Tarrillo, por su amor y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, asimismo, a mis hermanos por guiarme y alentarme a seguir luchando por mis objetivos profesionales y personales.

Karin

Este trabajo está dedicado a mis padres porque gracias a su guía y valores morales soy una persona de bien, del mismo modo dedico esta investigación a mi hijo por ser el motor y motivo que me supere cada día de mi vida.

Karen

Agradecimiento

Al padre celestial por su amor incondicional. A las autoridades de la UCV por brindar oportunidades a todos los jóvenes de la ciudad de Jaén. A los profesores, amigos, a los trabajadores y autoridades de la EPS Marañón S.A., que apoyaron de forma directa e indirecta en este trabajo, porque sin su apoyo hubiera sido difícil poder culminar este estudio.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	11
3.1. Tipo y diseño de investigación	11
3.2. Variables y operacionalización	12
3.3. Población, muestra, unidad de análisis	13
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	13
3.5. Procedimientos	13
3.6. Métodos de análisis de datos	13
3.7. Aspectos éticos	14
IV. RESULTADOS	15
4.1. Resultados descriptivos	15
4.2. Resultados inferenciales	17
V. DISCUSIÓN	19
VI. CONCLUSIONES	23
VII. RECOMENDACIONES	24
REFERENCIAS	25
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 4.1.1 Nivel de liderazgo gerencial que se lleva a cabo en la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca – 2021	15
Tabla 4.1.2 Nivel de trabajo en equipo que se lleva a cabo en la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca – 2021	16
Tabla 4.2.1 Relación de las dimensiones del liderazgo gerencial con el trabajo en equipo de la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca - 2021	17
Tabla 4.2.2 Relación entre el liderazgo gerencial y el trabajo en equipo de la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca – 2021	18

Índice de figuras

Figura 1 Nivel de liderazgo gerencial que se lleva a cabo en la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca – 2021	45
Figura 2 Nivel de trabajo en equipo que se lleva a cabo en la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca – 2021	45
Figura 3 Relación de las dimensiones del liderazgo gerencial con el trabajo en equipo de la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca - 2021	46
Figura 4 Relación entre el liderazgo gerencial y el trabajo en equipo de la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca – 2021	50

Resumen

En la investigación se utilizó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de corte transversal, de tipo aplicada, correlacional, la técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, siendo aplicado a 60 trabajadores de la EPS Marañón S.A., de la ciudad de Jaén, Cajamarca. Los resultados revelaron que las dimensiones del liderazgo gerencial con mayores dificultades fueron el manejo de elementos organizativos con un 67% en el nivel moderado, en cambio, en las dimensiones del trabajo en equipo, fueron las actitudes hacia el valor de ser, porque alcanzó un 65% en el nivel moderado. Asimismo, se evidenció que el liderazgo gerencial mantiene una relación positiva alta con el trabajo en equipo, porque ambas variables alcanzaron un Rho de Spearman 0.866. La conclusión más relevante fue que el liderazgo gerencial mantiene una relación positiva alta con el trabajo en equipo, dado que obtuvo un Rho de Spearman de 0.866, demostrando de esta manera que mientras el gerente utilice adecuadamente su liderazgo gerencial, buscando el beneficio de la institución y de cada uno de sus integrantes, entonces los trabajos en equipo serán eficientes.

Palabras clave: Habilidades administrativas, liderazgo gerencial, trabajos en equipo.

Abstract

The research used a quantitative approach, with a non-experimental, cross-sectional, applied, correlational design, the technique was the survey and the instrument was the questionnaire, which was applied to 60 workers of EPS Marañon S.A., in the city of Jaen, Cajamarca. The results revealed that the dimensions of managerial leadership with the greatest difficulties were the management of organizational elements with 67% at a moderate level, while in the dimensions of teamwork, it was the attitudes towards the value of being, because it reached 65% at a moderate level. Likewise, it was evidenced that managerial leadership maintains a high positive relationship with teamwork, because both variables reached a Spearman's Rho 0.866. The most relevant conclusion was that managerial leadership maintains a high positive relationship with teamwork, since it obtained a Spearman's Rho of 0.866, thus demonstrating that as long as the manager uses his managerial leadership adequately, seeking the benefit of the institution and of each of its members, then teamwork will be efficient.

Keywords: Administrative skills, managerial leadership, teamwork.

I. INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios en la sociedad y los avances incesantes de las tecnologías han creado diferentes vacíos de conocimiento en los gerentes, donde solo aquellos que se capacitan de forma constante, aumentan sus habilidades, permitiendo a la empresa alcanzar sus metas planificadas, hasta lograr los objetivos estratégicos planteados en el Plan Operativo Institucional - POI. Esto quiere decir que la falta de conocimiento y experiencia en los cargos gerenciales asignados a los profesionales se ha convertido en un problema común dentro de las organizaciones, conllevando a la entidad a presentar diferentes situaciones negativas que afecta los intereses propios de la entidad y de cada uno de sus colaboradores. (Charoensukmongkol & Villegas, 2021)

En el contexto internacional, se evidencia que la falta de confianza y la sobre presión en los equipos de trabajo por parte de las autoridades, ha creado diferentes dificultades al momento que estos llevan a cabo el desarrollo de sus actividades laborales, trayendo como consecuencia el incumplimiento de las actividades programadas. (Tannenbaum et al., 2021) Asimismo, la evasión a las responsabilidades de algunos empleados y la falta de liderazgo en los grupos genera ruptura dentro de los equipos, es por ello, que es sumamente importante que los responsables de dirigir al equipo deben saber tomar decisiones y separar la amistad del trabajo, ya que, al asumir un cargo de líder, la responsabilidad aumenta, debiendo primar el bienestar de todos los integrantes y de la misma institución. (Cervantes et al., 2020)

Con respecto al entorno nacional, se observa que al no considerar las ideas que aportan los integrantes del equipo y la deficiente comunicación entre el líder y los integrantes del grupo, ha generado que no se lleve a cabo la cooperación laboral, impidiendo alcanzar la ejecución del proyecto asumido, perjudicando de esta manera el desarrollo correcto de las actividades económicas. (Araujo et al., 2021) Del mismo modo, se observa que, al no existir un reconocimiento al logro de los empleados por parte de los líderes de la entidad, ha generado que los equipos de trabajo no funcionen correctamente, es por ello, que es sumamente importante que los líderes sean responsables en todas las gestiones y conducción de los equipos de trabajo,

ya que, estas medidas permiten alcanzar mejores resultados. (Laredo & Alania, 2021)

Con respecto al contexto institucional de la EPS Marañón S.A., de la ciudad de Jaén, se evidencia que la falta de sintonía entre el líder y los empleados con respecto a los objetivos y propósitos de la compañía, ha generado resultados negativos, como el incumplimiento de las metas asignadas por el directorio. Del mismo modo se observa, que la falta de evaluación y medición de eficiencia de los equipos de trabajo y de cada uno de los integrantes, ha generado un alto costo a la organización, perjudicando la capacidad de la compañía al momento de ofrecer los servicios de orientación, atención y de los servicios de agua en los domicilios de los ciudadanos, son estas razones por las cuales se decidió estudiar estas variables.

Se consideró formular como problema: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo gerencial y el trabajo en equipo de la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca - 2021?

Este trabajo se justifica en el valor social, porque al evidenciar las restricciones que presenta la entidad en el liderazgo gerencial, permitirá al directorio tomar decisiones que permitan mejorar las relaciones entre gerente, jefes de área con cada uno de los empleados, impactando de forma positiva en el logro de las metas en beneficio de la organización y de los usuarios.

Con respecto a la justificación teórica, esta investigación empleó diferentes enfoques y conceptos que explican el liderazgo gerencial y del trabajo en el equipo, como en cada una de sus dimensiones, para ello, se tomó en cuenta los aportes de reconocidos autores en todos los entornos académicos.

Con respecto al valor práctico, este estudio se afianza en sus dimensiones e indicadores, ya que, a través de ello se adaptaron las encuestas que fueron aplicadas a los empleados, permitiendo alcanzar los resultados.

Con respecto al valor metodológico, este trabajo se justifica porque los resultados, conclusiones y recomendaciones alcanzados servirán como antecedente a futuros investigadores que decidan estudiar una o ambas variables, permitiendo discutir sus hallazgos.

El objetivo principal formulado: Determinar la relación entre el liderazgo gerencial y el trabajo en equipo de la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca - 2021. Los objetivos específicos que se plantearon son: OE1. Identificar el nivel de liderazgo gerencial que se lleva a cabo en la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca - 2021. OE2. Identificar el nivel de trabajo en equipo que se lleva a cabo en la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca - 2021. OE3. Establecer la relación de las dimensiones del liderazgo gerencial con el trabajo en equipo de la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca - 2021.

La hipótesis formulada fue: H_1 : Existe relación positiva entre el liderazgo gerencial y el trabajo en equipo de la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca - 2021.

II. MARCO TEÓRICO

Se tomaron en cuenta los aportes de diferentes autores que publicaron su trabajo en revistas indexadas en Scopus, Latindex, Scielo y otras plataformas académicas reconocidas, por los cuales, se proceden a detallar en los siguientes apartados:

De acuerdo a Lau et al., (2021). Estudió: *The influence of dispositions and shared leadership on team–member exchange*. [Artículo científico - Journal of Managerial Psychology]. Cuyo propósito fue evaluar si el liderazgo modera las relaciones en el trabajo en equipo. A través de un enfoque cuantitativo, descriptivo y explicativo, aplicando la encuesta a 175 empleados en 42 equipos, permitiendo evidenciar que el liderazgo compartido proporciona limitaciones para las relaciones con respecto a la confianza y el compromiso laboral, afectando directamente el trabajo en equipo.

En cambio, Jaya et al., (2021). Investigó: *The influence of management effectiveness, transformational leadership, placement and teamwork on organizational citizenship behavior civil state employees in the Department of Education Aceh Province*. [Artículo científico - Palarch`s Journal of Archaeology of Egypt]. Cuyo objetivo fue analizar la atribución del liderazgo y el trabajo en equipo en el comportamiento de la organización, para ello, utilizaron un método cuantitativo, relacional y regresión múltiple, aplicando el cuestionario a 283 personas. Concluyendo que el liderazgo no tiene un efecto directo significativo en el trabajo en equipo.

Asimismo, Lin et al., (2021). Trabajó: *Learning value-based leadership in teams: the moderation of emotional regulation*. [Artículo científico - Review of Managerial Science]. Cuyo objetivo fue estudiar un modelo de cómo el liderazgo basado en valores puede influir en el rendimiento del trabajo en equipo. Bajo un estudio cualitativo, con análisis bibliográfico, evidenciaron que al fortalecer los valores de cada líder se mejora considerablemente el trabajo en equipo.

Para Ayoví (2019). Estudió: *Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones*. [Artículo científico - Polo de Capacitación, Investigación y Publicación]. Formuló como objetivo estudiar los elementos conceptuales del

trabajo en equipo, para ello, utilizó un método de análisis bibliográfico, concluyendo que si la empresa quiere ser exitosa tiene que trabajar las habilidades gerenciales de sus gerentes, jefes y líderes de cada equipo de trabajo.

Según Arteaga (2020). Estudió: *Talento humano, liderazgo y trabajo en equipo en la gerencia educacional*. [Artículo científico - Centro de Investigación y estudios gerenciales]. Cuyo objetivo fue analizar las variables, para ello, utilizó un enfoque cuantitativo y descriptivo, aplicando la encuesta a 26 personas, llegó a concluir que la falta de planificación y de habilidades directivas ocasionan que los equipos de trabajo no desarrollen adecuadamente sus labores, perjudicando directamente a los objetivos trazados por la entidad.

En cambio, Guere (2018). Trabajó: *Estilo gerencial del personal directivo como elemento clave del trabajo en equipo en las instituciones educativas*. [Artículo científico, Paradigma]. Cuyo objetivo fue estudiar el estilo gerencial como mecanismo clave del trabajo en equipo. Bajo un enfoque cuantitativo, no experimental y descriptivo, aplicó la encuesta a 25 personas, llegando a concluir que al poner en práctica el estilo gerencial ayudará en mayor medida el trabajo en equipo.

Con respecto al ámbito nacional, se tomó en cuenta los aportes de autores de todo el territorio que fueron publicados en revistas científicas, los cuales, se proceden a detallar en los siguientes párrafos:

Para Ugarte (2021). Trabajó: *Liderazgo directivo y su relación con el trabajo en equipo de los docentes de la Institución Educativa 0001 María Auxiliadora, Lima 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Decidió establecer la asociación entre las dos variables, utilizando el no experimental, descriptivo correlacional, aplicando el cuestionario a 30 docentes, concluyendo que la asociación es positiva y significativa (Rho de Spearman 0.758).

Según Calle y Huamán (2020). Trabajó: *Liderazgo transformacional y su relación con el trabajo en equipo en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP - Pucallpa 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad

Peruana Unión]. Estudiaron la asociación que existe en las variables, para ello, utilizaron un estudio básico, descriptivo y correlacional, aplicando la encuesta a 123 docentes. Concluyendo que entre ambas variables la relación es significativa (Rho de Spearman 0.641).

Asimismo, Alvarado et al., (2020). Investigó: *Liderazgo estratégico y su relación con el trabajo en equipo en las Facultades de la Universidad Nacional del Callao*. [Libro académico, Editorial CIDE]. Decidieron medir la asociación de las variables, para ello, utilizaron un diseño descriptivo correlacional, aplicando la encuesta a 225 docentes. Concluyeron que existe una asociación directa.

De acuerdo a Guerra (2019). Estudió: *Liderazgo y su influencia en el trabajo en equipo de los trabajadores en el área de catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, 2017*. [Tesis de maestría - Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Con el propósito de estudiar la atribución del liderazgo en el trabajo en equipo. Bajo un diseño no experimental y correlacional causal, aplicaron la encuesta a 45 trabajadores, llegando a concluir que entre las variables existe una influencia muy alta (Rho de Spearman 0.761).

En cambio, Díaz (2019). Trabajó: *Las habilidades gerenciales y su influencia en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Determinando la influencia entre ambas variables, para ello, utilizó un diseño transversal y correlacional causal, aplicó la encuesta a 171 trabajadores, llegando a concluir que entre las variables existe una correlación fuerte y muy significativa (Rho de Spearman 0.909).

Asimismo, Lázaro (2018). Investigó: *Liderazgo gerencial y trabajo en equipo de los colaboradores del Hospital de la Policía Nacional del Perú Augusto Bernardino Leguía Salcedo Rímac, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Determinó la relación existente entre ambas variables, para ello, utilizó un estudio descriptivo correlacional, aplicando la encuesta a 82 trabajadores, llegando a

concluir que entre las variables existe una relación positiva alta (Rho de Spearman 0.863).

Después de haber narrado los trabajos previos, se procede a contextualizar las variables de investigación, para ello, se tomó en cuenta los aportes de diferentes reconocidos autores.

Con respecto al liderazgo gerencial, se ampara en diferentes enfoques científicos, para este trabajo se consideró a la teoría de los rasgos de personalidad, porque, esta teoría describe las cualidades y características distintivas de los líderes, porque a través de ellas influye en el comportamiento de sus semejantes, refiriendo que este se basa en tres características principales: Habilidades administrativas, manejo de elementos organizativos y conducción de elementos direccionales. (Chiavenato, 2006) Asimismo, se tomó en cuenta la teoría de estilos de liderazgo, donde se estudia los diferentes comportamientos del líder frente a los subordinados, refiriéndose mayormente a lo que hace el líder en el ejercicio laboral, el cual, se basa en tres estilos diferentes como el liderazgo autocrático, el liderazgo democrático y el liderazgo liberal. (Chiavenato, 2011)

El liderazgo gerencial, se conceptualiza como el predominio interpersonal ejercida en una situación, que está dirigida a través del proceso de comunicación humana que permita conseguir diversas metas específicas, pero para ello, los líderes deben demostrar sus habilidades administrativas, manejo de elementos organizativos y conducción de elementos direccionales. (Aubert, 2018) Asimismo, se dice que es una forma de orientar a otros para lograr objetivos comunes, dando prioridad a la negociación, el pensamiento estratégico y la gestión de conflictos. (Hernández D. , 2016)

Las dimensiones consideradas en el liderazgo gerencial fueron 03: Las habilidades administrativas, el manejo de elementos organizativos y la conducción de elementos direccionales. (Lázaro, 2018)

Las habilidades administrativas, se refiere a la capacidad que posee el líder para lograr que todos los empleados aporten al logro de las metas de la organización. (Escalante & Udaneta, 2019) Del mismo modo, se puede indicar que son las cualidades que ayudan a gestionar de forma eficiente a la

empresa, debiendo enfocarse en cada una de las actividades, anticiparse a los problemas y resolverlos con prontitud. (Molina et al., 2019)

Al utilizar adecuadamente las técnicas administrativas, considerando y tomando en cuenta que se está trabajando con personas, las normativas serán adaptadas a la realidad que acontece cotidianamente en la entidad, donde las autoridades siempre escuchen y se dirijan con respeto a sus empleados. (Cepiku & Mastrodascio, 2021) Para ello es necesario que el gerente tenga la capacidad de poder comunicarse de manera cordial con sus trabajadores, porque a través de ello se logra la motivación institucional en beneficio de los usuarios. (Puican, 2021)

Con respecto al manejo de elementos organizativos, se dice que es una característica del proceso de organización y la integración de varios elementos de la organización con el fin de proporcionar una base para las operaciones de trabajo. (Pérez, 2017) Los líderes de gestión están monitoreando el funcionamiento de la organización mediante la gestión de los elementos integrados de la organización, tal como lo hicieron en el caso de la investigación: Los normativos, responsabilidad, autoridad y asignación de actividades. (Pérez, 2017)

Con respecto a la conducción de elementos direccionales, es responsable de expresar la secuencia lógica del proceso de gestión, a fin de lograr las metas propuestas a través de elementos, supervisión, comunicación e incentivos. (Rueda et al., 2018) En el caso de la supervisión, brinda a los empleados un modelo del tipo de comportamiento que se valora en la organización, debiendo demostrar conocimiento, liderazgo, comunicación decidida y equidad, el jefe es el modelo del subordinado. (Rueda et al., 2018) En cambio, la comunicación, es un aspecto clave para el administrador, porque sirve para controlar el comportamiento de los empleados. Del mismo modo la motivación, es el motivo del comportamiento de un organismo, o el motivo por el que una empresa realiza una determinada actividad es la fuerza que impulsa a una persona a actuar y guía el comportamiento de otro sujeto. (Nelson & Piatak, 2019)

Con respecto al trabajo en equipo, se afianzó en la teoría de las relaciones humanas, porque este enfoque considera que la parte más importante de la organización son los recursos humanos, es por ello que es fundamental que los líderes de cada departamento mantengan una comunicación estable que permita transmitir información clara y precisa que les permita cumplir con sus tareas laborales a través de sus tres elementos, como las actitudes hacia el valor de ser equipo, con las actitudes hacia la eficiencia del equipo y con las actitudes hacia la función de colaboración de los líderes dentro del equipo. (Chiavenato, 2006)

El trabajo en equipo, se refiere al conjunto de estrategias, procedimientos y métodos utilizados en los grupos humanos, tales como actitudes hacia los valores del equipo, actitudes hacia la eficiencia del equipo y actitudes hacia las funciones colaborativas de los líderes dentro del equipo, porque esto permite a las entidades alcanzar metas predeterminadas. (Flores & Treibich, 2020) Del mismo modo, se revela que es la unión de dos o más personas organizadas de forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común. (Rojas et al., 2018)

Las dimensiones consideradas en el trabajo en equipo fueron tres: Actitudes hacia el valor de ser equipo, actitudes hacia la eficiencia del equipo y las actitudes hacia la función de colaboración de los líderes dentro del equipo. (Dueñas, 2021)

Con respecto a las actitudes hacia el valor de ser equipo, se refiere a la calidad de atención que brindan los integrantes de la sociedad a los clientes, debiendo para ello, los líderes utilizar estrategias de motivación dentro y fuera de la empresa, ya que, esto permite aumentar la eficacia y capacidad de los empleados en cada proceso que estos llevan a cabo. (Lee & Thomaz, 2021) Asimismo, los líderes deben ser comprensivos en todos los aspectos, porque esto permite mantener las necesidades satisfechas de todos sus empleados. (Rodríguez, 2020)

La calidad de comunicación que se maneje por el jefe del equipo permitirá motivar o desmotivar a los empleados, es por ello que es sumamente necesario que los jefes de equipo sean eficientes, comprendan las situaciones

que están pasando los integrantes del equipo, debiendo buscar siempre la forma correcta de satisfacer las necesidades de cada uno de estas personas, porque esto permite reducir las complicaciones en el menor tiempo posible, aumentando el compromiso de los empleados, permitiendo a la entidad el logro de sus metas. (Alqahtani, 2020)

Es indispensable que el gerente de la entidad trabaje en su capacidad de liderazgo gerencial, porque esto permite direccionar a la entidad hacia el logro de sus objetivos. (Malca & Callao, 2021) Porque a través de su conocimiento, experiencia, comunicación y de su responsabilidad se mejora el compromiso de cada uno de los empleados al momento que desarrollan sus actividades individuales o en el trabajo en equipo. (Ali et al., 2021)

En cambio, las actitudes hacia la eficiencia del equipo, es cuando los líderes toman buenas decisiones en tiempos complicados, orientando a los empleados a mantener la calma ante los reclamos de los clientes, buscando siempre alternativas de solución viables para ambas partes. (González & Saucedo, 2020) Del mismo modo el líder debe tener la capacidad de mantener una comunicación cordial y de respeto con cada trabajador, donde la prioridad sea lograr la satisfacción de los clientes, brindando un tiempo adecuado y prudente a los usuarios. (Galarza et al., 2020)

Con respecto a las actitudes hacia la función de colaboración de los líderes dentro del equipo, se refiere al nivel de compromiso que todos los que asumen encargaturas gerenciales deben tener con cada una de las actividades laborales planificadas en la entidad, debiendo incentivar a los empleados al logro de las metas institucionales, siendo necesario que los gerentes tengan la habilidad de tomar decisiones en cualquier momento o circunstancia. (Kerrissey et al., 2020)

El manejo de elementos organizativos y la conducción de elementos direccionales poseen una relación positiva alta con el trabajo en equipo, demostrando de esta manera que mientras el gerente, jefe de área y jefes de equipo mantengan estas habilidades acordes a las necesidades y exigencias de la entidad entonces se mejora el trabajo en equipo, permitiendo a la entidad alcanzar sus objetivos estratégicos. (Widman et al., 2021)

III. METODOLOGÍA

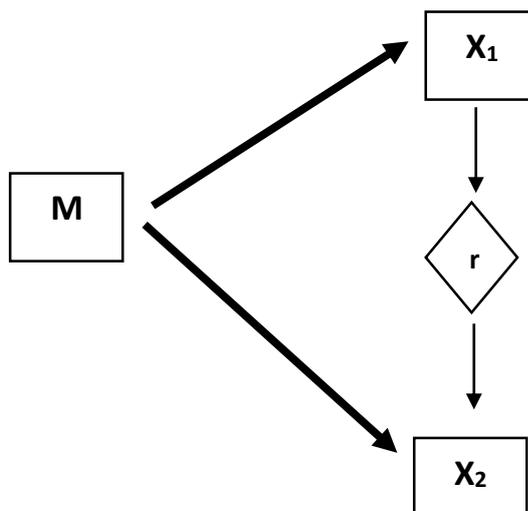
3.1. Tipo y diseño de investigación

Como tipo de investigación se consideró a la aplicada, porque permitió establecer los medios por los cuales se puede cubrir la necesidad reconocida y específica de cada variable de estudio. (CONCYTEC, 2018).

Del mismo modo, se utilizó como nivel de investigación al correlacional porque se buscó medir el grado de relación entre ambas variables de estudio. (Vásquez, 2020)

Como diseño se utilizó al no experimental, porque para la recolección de datos se dividió el tiempo, de corte transversal, porque dichos datos fueron recogidos en un solo momento, permitiendo describir las variables y sus dimensiones. (Hernández & Mendoza, 2018)

El esquema de este diseño es el siguiente:



Dónde:

M: Muestra

X₁: Liderazgo gerencial

r: Relación

X₂: Trabajo en equipo

3.2. Variables y operacionalización

Variable 1: Liderazgo gerencial

- **Definición conceptual:** Es el predominio interpersonal practicada en un contexto, que está dirigida a través del proceso de comunicación humana que permita conseguir diversas metas específicas, pero para ello, los líderes deben demostrar sus habilidades administrativas, manejo de elementos organizativos y conducción de elementos direccionales. (Aubert, 2018)
- **Definición operacional:** Esta variable fue evaluada por sus dimensiones consideradas por Lázaro (2018): Habilidades administrativas. Manejo de elementos organizativos. Conducción de elementos direccionales.
- **Indicadores:** Se tomaron en cuenta los diez indicadores proporcionados por Lázaro (2018): Cognoscitivo. Técnicas. Humanas. Normativas. Responsabilidad. Autoridad. Asignación de actividades. Supervisión. Comunicación. Motivación.
- **Escala de medición:** Ordinal

Variable 2: Trabajo en equipo

- **Definición conceptual:** Es un conjunto de estrategias, procedimientos y métodos utilizados en los grupos humanos, tales como actitudes hacia los valores del equipo, actitudes hacia la eficiencia del equipo y actitudes hacia las funciones colaborativas de los líderes dentro del equipo, porque esto permite a las entidades alcanzar metas predeterminadas. (Flores & Treibich, 2020)
- **Definición operacional:** Esta variable fue evaluada por sus dimensiones consideradas por Dueñas (2021): Actitudes hacia el valor de ser equipo. Actitudes hacia la eficiencia del equipo. Actitudes hacia la función de colaboración de los líderes dentro del equipo.
- **Indicadores:** Se consideraron los doce indicadores utilizados por Dueñas (2021): Calidad. Motivación. Eficacia. Comprensión. Necesidades satisfechas. Complicaciones. Comunicación.

Satisfacción. Tiempo. Compromiso. Logro de las metas. Toma de decisiones.

- **Escala de medición:** Ordinal

3.3. Población, muestra, unidad de análisis

Población: Se consideraron a los 60 trabajadores.

Muestra: Por tener un universo pequeño, se consideró a los 60 trabajadores como muestra.

Unidad de análisis: Para este caso se consideró a cada trabajador de la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se consideró como técnica a la encuesta, y como instrumento el cuestionario. La validez del instrumento fue realizada por dos expertos con grado de maestría, registrado en la SUNEDU. Con respecto a la confiabilidad se utilizó el Alpha de Cronbach.

3.5. Procedimientos

Se presentó la solicitud a la empresa, pidiendo permiso y autorización para la aplicación de la encuesta, al mismo tiempo, los instrumentos fueron validados por los expertos. Posterior a ello, se procedió a aplicar el cuestionario a los trabajadores de la empresa, procediendo a verificar si cada una de las preguntas han sido respondidas. Dichos datos fueron trasladados al Excel y al SPSS vr. 26, permitiendo obtener los resultados descriptivos de las variables y sus dimensiones, asimismo, se obtuvieron los resultados inferenciales, iniciando con la prueba de normalidad, con las tablas de correlación de Rho de Spearman, llegando a las conclusiones y recomendaciones.

3.6. Métodos de análisis de datos

Se inició con el método descriptivo, permitiendo encontrar las frecuencias de las variables y de cada una de las dimensiones. Asimismo, se utilizó el método inferencial, permitiendo obtener la prueba de normalidad,

contrastar la hipótesis de investigación, y la relación de las variables y las dimensiones.

3.7. Aspectos éticos

Se cumplió con cada una de las indicaciones dadas por la docente del curso y de todos los lineamientos que exige la guía de elaboración de trabajos de investigación. Del mismo modo se cumplió con utilizar las normas APA séptima edición en cada frase o palabra recogida de artículos científicos, tesis y libros. Asimismo, se cumplió con utilizar los datos obtenidos de la encuesta solo en fines académicos, el cual, ni bien sea aprobada la investigación, serán eliminados en su totalidad.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos

Objetivo 1: Identificar el nivel de liderazgo gerencial que se lleva a cabo en la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca – 2021.

Tabla 4.1.1

Nivel de liderazgo gerencial que se lleva a cabo en la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca – 2021

Variable / Dimensiones	Bajo		Moderado		Alto	
	f	%	f	%	f	%
Liderazgo gerencial	20	34	35	58	5	8
Habilidades administrativas	20	34	20	33	20	33
Manejo de elementos organizativos	15	25	40	67	5	8
Conducción de elementos direccionales	40	67	10	17	10	16

Nota: Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca – 2021.

Los datos alcanzados, evidencian que tanto la variable liderazgo gerencial y sus tres dimensiones, presentan como nivel predominante el moderado, debido a que las autoridades carecen de capacidades para generar y asimilar conocimiento en el desarrollo de sus funciones laborales, del mismo modo, porque no cumplen con orientar adecuadamente a los empleados sobre sus funciones laborales. Asimismo, porque no demuestran habilidades al momento de interactuar con los empleados que le permitan conocer sus impresiones sobre el trabajo que se viene realizando. Del mismo modo, porque los jefes de área no consideran los aportes de los empleados antes de establecer las normas de convivencia, y no se interesan en verificar el cumplimiento de todas las actividades laborales en las oficinas administrativas, demostrando de esta manera que desconocen la visión y misión de la organización.

Objetivo 2: Identificar el nivel de trabajo en equipo que se lleva a cabo en la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca - 2021

Tabla 4.1.2

Nivel de trabajo en equipo que se lleva a cabo en la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca – 2021

Variable / Dimensiones	Bajo		Moderado		Alto	
	f	%	f	%	f	%
Trabajo en equipo	20	33	40	67	0	0
Actitudes hacia el valor de ser	0	0	39	65	21	35
Actitudes hacia la eficiencia del equipo	20	33	19	32	21	35
Actitudes hacia la función de colaboración de los líderes dentro del equipo	0	0	20	33	40	67

Nota: Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca – 2021.

De acuerdo a los resultados alcanzados, se observa que la variable trabajo en equipo y sus tres dimensiones alcanzaron mayoritariamente un nivel moderado, debido a que en esta entidad no se motiva a los empleados a desarrollar sus funciones en benemérito de la institución y de los usuarios, asimismo, porque la falta de vocación de servicio por parte de sus autoridades ha ocasionado que la entidad no alcance los objetivos planificados. Asimismo, porque los empleados no reciben una orientación continua sobre los procesos administrativos y sobre todo porque se evidencia que los jefes de área no tienen la capacidad de comunicación, al momento que desean transmitir información a los empleados, ocasionando que estos no cumplan con los compromisos asumidos con la entidad.

4.2. Resultados inferenciales

Objetivo 3: Establecer la relación de las dimensiones del liderazgo gerencial con el trabajo en equipo de la EPS Marañón S.A, Jaén, Cajamarca - 2021

Tabla 4.2.1

Relación de las dimensiones del liderazgo gerencial con el trabajo en equipo de la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca - 2021

			Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Habilidades administrativas	Coefficiente de correlación	,866**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	60
	Manejo de elementos organizativos	Coefficiente de correlación	,866**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	60
	Conducción de elementos direccionales	Coefficiente de correlación	,866**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	60

Nota: Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca – 2021.

Tomando en cuenta los datos establecidos en la Tabla 4.2.1, se evidencia que las dimensiones habilidades administrativas, el manejo de elementos organizativos y la conducción de elementos direccionales poseen una relación positiva alta con el trabajo en equipo, demostrando de esta manera que mientras el gerente, jefe de área y jefes de equipo mantengan estas habilidades acorde a las necesidades y exigencias de la entidad entonces se mejora el trabajo en equipo, permitiendo a la entidad alcanzar sus objetivos estratégicos.

V. DISCUSIÓN

El liderazgo gerencial, según Chiavenato (2006), influye en el comportamiento de sus semejantes, refiriendo que este se basa en tres características principales: Habilidades administrativas, manejo de elementos organizativos y conducción de elementos direccionales. Con respecto al trabajo en equipo, se afianzó en la teoría de las relaciones humanas, donde el mismo Chiavenato (2006), revela que este enfoque considera que la parte más importante de la organización son los recursos humanos.

Con respecto al objetivo general, los resultados alcanzados, evidencian que el liderazgo gerencial mantiene una relación positiva alta con el trabajo en equipo, dado que obtuvo un nivel de correlación de Rho de Spearman de 0.866, demostrando de esta manera que mientras el gerente utilice adecuadamente su liderazgo gerencial, buscando el beneficio de la institución y de cada uno de sus integrantes, entonces los trabajos en equipo serán eficientes, permitiendo a la entidad cumplir con cada una de las actividades planificadas en su POI - Plan Operativo Institucional. Los resultados se corroboran con el estudio de Ugarte (2021). Porque demostraron que la relación entre estas variables es positiva y significativa (Rho de Spearman 0.758). Asimismo, la investigación efectuada por Lázaro (2018), concluyó que entre las variables existe una relación positiva alta (Rho de Spearman 0.863).

Estos resultados encontrados son importantes porque permiten a las autoridades conocer las debilidades de cada uno de los responsables de los departamentos y de los gerentes a cargo de la entidad, permitiendo tomar medidas que les permita mejorar las condiciones laborales de cada uno de sus colaboradores.

La dimensión habilidades administrativas del liderazgo gerencial, según Escalante y Udaneta (2019), es la capacidad que posee el líder para lograr que todos los empleados aporten al logro de las metas de la organización. En cambio, la dimensión manejo de elementos organizativos, según Pérez (2017), es una característica del proceso de organización y la integración de varios elementos de la organización con el fin de proporcionar una base para las operaciones de trabajo. Del mismo modo la dimensión conducción de elementos direccionales,

según Rueda et al., (2018), es responsable de expresar la secuencia lógica del proceso de gestión, a fin de lograr las metas propuestas a través de elementos, supervisión, comunicación e incentivos.

Con respecto al primer objetivo específico, los resultados alcanzados, evidencian que tanto la variable liderazgo gerencial y sus tres dimensiones, presentan como nivel predominante el moderado, debido a que las autoridades carecen de capacidades para generar y asimilar conocimiento en el desarrollo de sus funciones laborales, del mismo modo, porque no cumplen con orientar adecuadamente a los empleados sobre sus funciones laborales. Asimismo, porque no demuestran habilidades al momento de interactuar con los empleados que le permitan conocer sus impresiones sobre el trabajo que se viene realizando. Estos resultados se corroboran con la investigación de Lau et al., (2021), que evidenciaron que el liderazgo compartido proporciona limitaciones para las relaciones con respecto a la confianza y el compromiso laboral, afectando directamente el trabajo en equipo.

Estos resultados son muy importantes porque al conocer la percepción de cada uno de sus empleados sobre las capacidades y habilidades de liderazgo de los jefes y el gerente, permite que estos tomen conciencia sobre ello, y puedan asumir compromisos de mejora en beneficio de la entidad, de los empleados y de los usuarios.

Con respecto a las actitudes hacia el valor de ser equipo, se refiere a la calidad de atención que brindan los integrantes de la sociedad a los clientes, debiendo para ello, los líderes utilizar estrategias de motivación dentro y fuera de la empresa, ya que, esto permite aumentar la eficacia y capacidad de los empleados en cada proceso que estos llevan a cabo. (Lee & Thomaz, 2021) Asimismo, los líderes deben ser comprensivos en todos los aspectos, porque esto permite mantener las necesidades satisfechas de todos sus empleados. (Rodríguez, 2020)

La dimensión actitudes hacia la eficiencia del equipo del trabajo en equipo, según González y Saucedo (2020), es cuando los líderes toman buenas decisiones en tiempos complicados, orientando a los empleados a mantener la calma ante los reclamos de los clientes, buscando siempre alternativas de

solución viables para ambas partes, debiendo demostrar capacidad de mantener una comunicación cordial y de respeto con cada trabajador, donde la prioridad sea lograr la satisfacción de los clientes, brindando un tiempo adecuado y prudente a los usuarios. En cambio, la dimensión actitudes hacia la función de colaboración de los líderes dentro del equipo, según Kerrissey et al., (2020), es el nivel de compromiso que todos los que asumen encargaturas gerenciales deben tener con cada una de las actividades laborales planificadas en la entidad, debiendo incentivar a los empleados al logro de las metas institucionales, siendo necesario que los gerentes tengan la habilidad de tomar decisiones en cualquier momento o circunstancia.

Con respecto al segundo objetivo específico, de acuerdo a los resultados alcanzados, se observa que la variable trabajo en equipo y sus tres dimensiones alcanzaron mayoritariamente un nivel moderado, debido a que en esta entidad no se motiva a los empleados a desarrollar sus funciones en benemérito de la institución y de los usuarios, asimismo, porque la falta de vocación de servicio por parte de sus autoridades ha ocasionado que la entidad no alcance los objetivos planificados. Estos resultados se asemejan al estudio de Arteaga (2020), que demostró que la falta de planificación y de habilidades directivas ocasionan que los equipos de trabajo no desarrollen adecuadamente sus labores, perjudicando directamente a los objetivos trazados por la entidad.

Es importante que las actitudes de las autoridades o de aquellos que dirigen grupos integrados de personas dentro de la entidad mantengan actitudes positivas, actitudes de asumir su compromiso en el cumplimiento de todas las planificaciones, y sobre todo que mantengan actitudes de compañerismo y de colaborar en que todos los integrantes puedan seguir una sola dirección que les permita lograr los objetivos institucionales.

Con relación al tercer objetivo específico, se evidencia que las dimensiones habilidades administrativas, el manejo de elementos organizativos y la conducción de elementos direccionales poseen una relación positiva alta con el trabajo en equipo, demostrando de esta manera que mientras el gerente, el jefe de área y los jefes de los equipos mantengan estas habilidades acorde a las necesidades y exigencias de la entidad entonces se mejora el trabajo en equipo,

permitiendo a la entidad alcanzar sus objetivos estratégicos. Los resultados se corroboran con el de Díaz (2019), quién evidenció que entre las variables existe una correlación fuerte y muy significativa (Rho de Spearman 0.909).

Aubert (2018), revela que el liderazgo gerencial, se conceptualiza como el predominio interpersonal ejercida en una situación, que está dirigida a través del proceso de comunicación humana que permita conseguir diversas metas específicas, pero para ello, los líderes deben demostrar sus habilidades administrativas, manejo de elementos organizativos y conducción de elementos direccionales. En cambio, el trabajo en equipo, Flores y Treibich (2020), lo definen como el conjunto de estrategias, procedimientos y métodos utilizados en los grupos humanos, tales como actitudes hacia los valores del equipo, actitudes hacia la eficiencia del equipo y actitudes hacia las funciones colaborativas de los líderes dentro del equipo, porque esto permite a las entidades alcanzar metas predeterminadas.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1. Se concluye que el liderazgo gerencial mantiene una relación positiva alta con el trabajo en equipo, dado que obtuvo un Rho de Spearman de 0.866, demostrando de esta manera que mientras el gerente utilice adecuadamente su liderazgo gerencial, buscando el beneficio de la institución y de cada uno de sus integrantes, entonces los trabajos en equipo serán eficientes, permitiendo a la entidad cumplir con cada una de las actividades planificadas en su Plan Operativo Institucional.
- 6.2. Se concluye que el liderazgo gerencial alcanzó un 58% en el nivel moderado, asimismo, las dimensiones que peores resultados alcanzaron fueron la conducción de elementos direccionales con un 67% en el nivel bajo, en cambio, el manejo de elementos organizativos alcanzó un 67% en el nivel moderado. Del mismo modo se evidencia que la dimensión habilidades administrativas alcanzó un 34% en el nivel bajo, demostrando que debemos trabajar de forma inmediata en estos puntos.
- 6.3. Se concluye que la variable trabajo en equipo alcanzó un 67% en el nivel moderado, en cambio, la dimensión con resultados desalentadores fueron las actitudes hacia el valor de ser con un 65% en el nivel moderado, asimismo, le sigue la dimensión actitudes hacia la eficiencia del equipo con un 33% en el nivel bajo y un 32% en el nivel moderado. Del mismo modo se observa que la dimensión con mejores resultados fueron las actitudes hacia la función de colaboración de los líderes dentro del equipo porque alcanzó un 67% en el nivel alto.
- 6.4. Se concluye que las dimensiones habilidades administrativas, el manejo de elementos organizativos y la conducción de elementos direccionales poseen una relación positiva alta con el trabajo en equipo, porque las tres dimensiones alcanzaron un Rho de Spearman de 0.866.

VII. RECOMENDACIONES

1. Al gerente general se recomienda trabajar en su capacidad de liderazgo gerencial actividades relacionadas a sus habilidades administrativas, manejo de elementos organizativos y conducción de elementos direccionales, acciones que permitirán el logro de los objetivos organizacionales y el compromiso de cada uno de los empleados al momento que desarrollan sus actividades en el trabajo.
2. Al gerente general se recomienda tomar conocimiento en el desarrollo de las actividades laborales de su personal, asimismo los jefes deben hacer conocer la misión y visión de la entidad. Los procesos y técnicas utilizadas deben servir para la consecución de las metas establecidas por la entidad. Considerar los aportes de los empleados.
3. Al gerente general se recomienda mejorar el trabajo en equipo, comunicar los procesos necesarios que les permitan desarrollar sus actividades sin ningún problema, debiendo respetar las normas. Los jefes deben escuchar y dirigirse con respeto a sus trabajadores.
4. Al gerente general se recomienda utilizar adecuadamente las técnicas administrativas, considerando y tomando en cuenta que se está trabajando con personas, las normativas serán adaptadas a la realidad que acontece cotidianamente en la entidad, donde las autoridades siempre escuchen y se dirijan con respeto a sus empleados.
5. Se recomienda a los estudiantes de las universidades, investigar las variables estudiadas con la finalidad de incrementar las estrategias para resolver problemas.

REFERENCIAS

- Ali, A., Adnan, M., Addin, F., & Ahmad, E. (2021). The effect of transformation leadership on government employee job satisfaction during Covid-19. *Management Science Letters*, 11(4), 1231-1244. 10.5267/j.msl.2020.11.015.
- Alqahtani, K. (2020). Teamwork in the Government Organizations: A Múltiple Case Study Approach (Kingdom of Bahrain). *Kingdom of Bahrain*, 1(1), 1-16.
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3663849>.
- Alvarado, N., Varón, N., & Aldana, F. (2020). *Liderazgo estratégico y su relación con el trabajo en equipo en las Facultades de la Universidad Nacional del Callao* (1ra. ed.). CIDE.
- Araujo, J., Cáceres, A., Dextre, M., & Riojas, M. (2021). Resiliencia y liderazgo transformacional en docentes de una universidad pública del Perú. *Warisata*, 3(9), 206-215.
<https://revistawarisata.org/index.php/warisata/article/view/737>.
- Arteaga, J. (2020). Talento humano, liderazgo y trabajo en equipo en la gerencia educacional. *Centro de Investigación y estudios gerenciales*, 1(46), 266-278.
[https://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.46\(266-278\)-Arteaga%20%20Jhoana_articulo_id701.pdf](https://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.46(266-278)-Arteaga%20%20Jhoana_articulo_id701.pdf).
- Aubert, G. (2018). *Liderazgo gerencial*.
<https://liderazgoymercadeo.co/liderazgo-gerencial/>
- Ayovi, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación*, 4(10), 58-76.
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>.
- Calle, M., & Huamán, D. (2020). *Liderazgo transformacional y su relación con el trabajo en equipo en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP - Pucallpa 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana

Unión].

https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3006/Mavet_Tesis_Licenciatura_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Cepiku, D., & Mastrodascio, M. (2021). Leadership behaviours in local government networks: an empirical replication study. *Public Management Review*, 23(3), 354-375.

<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1679233>.

Cervantes, G., Muñoz, G., & Inda, A. (2020). El trabajo en equipo y su efecto en la calidad del servicio a clientes. *Espacios*, 41(1), 1-10. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n14/a20v41n14p27.pdf>.

Charoensukmongkol, P., & Villegas, J. (2021). Influence of transformational leadership on role ambiguity and work–life balance of Filipino University employees during COVID-19: does employee involvement matter? *International Journal of Leadership in Education*, 24(4), 1-11. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1882701>.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma. ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9na. ed.). McGraw Hill Educación.

CONCYTEC. (2018). *Investigación aplicada*. https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version_final.pdf

Díaz, K. (2019). *Las habilidades gerenciales y su influencia en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <http://200.48.129.167/bitstream/handle/UNJFSC/3235/K%c3%81RIN%20DEL%20ROCIO%20D%c3%8dAZ%20ORDAZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Dueñas, C. (2021). *Clima organizacional y trabajo en equipo en el personal del hospital de Quillabamba, 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/5819/253T20210135_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Escalante, J., & Udaneta, G. (2019). Habilidades Administrativas para el mejoramiento de la Calidad del Servicio de las Alcaldías. *Environmental Science and Pollution Research*, 1(1), 1-12. 10.13140/RG.2.2.27481.36960.
- Flores, K., & Treibich, R. (2020). Teamwork and Individual Productivity. *Management Science*, 66(6), 2291-2301. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3305>.
- Galarza, S., Carrillo, A., Bonilla, B., & Cazar, B. (2020). Trabajo en equipo y orientación al cambio organizacional de los estudiantes en una universidad pública ecuatoriana. *Qualitas*, 19(19), 117-132. <https://revistas.unibe.edu.ec/index.php/qualitas/article/view/36>.
- González, F., & Saucedo, C. (2020). El trabajo en equipo mediado por Facebook: una iniciativa de estudiantes universitarios. *Revista digital internacional de Psicología y ciencia social*, 6(1), 161-182. <https://doi.org/10.22402/j.rdipecs.unam.6.1.2020.201.161-182>.
- Guere, L. (2018). Estilo gerencial del personal directivo como elemento clave del trabajo en equipo en las instituciones educativas. *Paradigma*, 39(1), 173-189. <https://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=10112251&AN=140996727&h=DxBt03QjpMqD5exQmWxMXOjdrXG6dbC%2fCGr94IKhOs%2btLHvoCfU8FLORGJCa6%2blXuG0hkv8r4kkjMhLbxhUa6w%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLo>
- Guerra, S. (2019). *Liderazgo y su influencia en el trabajo en equipo de los trabajadores en el área de catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX - Lima, 2017*. [Tesis de maestría,

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3153/GUERRA%20SANTA%20MARIA%20SHEYLA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, D. (2016). *El Líder gerencial moderno de las Mypes Peruanas*.
<https://www.gestiopolis.com/lider-gerencial-moderno-las-mypes-peruanas/>

Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta* (4ta. ed ed.). LIMUSA Noriega Editores.

Jaya, S., Eryanto, H., & Eko, S. (2021). The influence of management effectiveness, transformational leadership, placement and team work on organizational citizenship behavior civil state employees in the department of education aceh province. *Palarch`s Journal of Archaeology of Egypt*, 18(8), 1-16.
<https://www.archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/7946>.

Kerrissey, M., Satterstrom, P., & Edmondson, A. (2020). Into the fray: Adaptive approaches to studying novel teamwork forms. *Organizational Psychology Review*, 10(2), 62-86.

<https://doi.org/10.1177/2041386620912833>.

Laredo, R., & Alania, R. (2021). Liderazgo transformacional en la Universidad Nacional del Centro del Perú según la percepción de los docentes. *Gaceta Científica*, 7(3), 121-125.

<https://doi.org/10.46794/gacien.7.3.1155>.

Lau, R., Cheung, G., & Cooper, H. (2021). The influence of dispositions and shared leadership on team–member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 36(3), 258-271.

<https://doi.org/10.1108/JMP-01-2020-0025>.

Lázaro, W. (2018). *Liderazgo gerencial y trabajo en equipo de los colaboradores del Hospital de la Policía Nacional del Perú Augusto Bernardino Leguía Salcedo Rímac*, 2018. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de

Educación Enrique Guzmán y Valle].
<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/3354/TM%20AD-Rh%204546%20L1%20-%20Lazaro%20Huaman%20Wily%20Oscar%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lee, M., & Thomaz, A. (2021). Valuable Robotic Teammates: Algorithms That Reason About the Multiple Dimensions of Human-Robot Teamwork. *HRI Pioneers*, 8(11), 580-582.

<https://doi.org/10.1145/3434074.3446355>.

Lin, C., Jhang, C., & Wang, Y. (2021). Learning value-based leadership in teams: the moderation of emotional regulation. *Review of Managerial Science*, 15(6), 1-13.

<https://doi.org/10.1007/s11846-021-00483-8>.

Malca, M., & Callao, D. (2021). Liderazgo gerencial en las entidades gubernamentales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 8718-8736.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.949.

Molina, L., Piñón, L., Sapién, A., & Gallegos, V. (2019). Análisis de las habilidades administrativas y de gestión en las Micro y Pequeñas Empresas de la ciudad de Chihuahua. *Nova Scientia*, 11(1), 293-322.
doi.org/10.21640/ns.v11i22.1751.

Nelson, A., & Piatak, J. (2019). Intersectionality, Leadership, and Inclusion: How Do Racially Underrepresented Women Fare in the Federal Government? *Review of Public Personnel Administration*, 41(2), 294-318.
<https://doi.org/10.1177/0734371X19881681>.

Pérez, A. (2017). *Elementos a tener en cuenta en la organización del trabajo*.
<https://www.obsbusiness.school/blog/elementos-tener-en-cuenta-en-la-organizacion-del-trabajo>

- Puican, V. H. (2021). Percepción de la calidad de servicio de los usuarios de las entidades públicas de la ciudad de Jaén. *Ciencia Latina*, 5(4), 4707-4719. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.651
- Rodríguez, J. (2020). El trabajo en equipo como competencia transversal del claustro en la docencia médica superior. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 49(4), 1-14. <http://scielo.sld.cu/pdf/mil/v49n4/1561-3046-mil-49-04-e597.pdf>.
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Espacios*, 39(6), 1-11. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/18390611.html>.
- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., & Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Espacios*, 39(44), 1-6. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n44/a18v39n44p17.pdf>.
- Tannenbaum, S., Traylor, A., Thomas, E., & Salas, E. (2021). Managing teamwork in the face of pandemic: evidence-based tips. *BMJ Qual Saf*, 1(30), 59-63. <https://qualitysafety.bmj.com/content/qhc/30/1/59.full.pdf>.
- Ugarte, G. (2021). *Liderazgo directivo y su relación con el trabajo en equipo de los docentes de la Institución Educativa 0001 María Auxiliadora, Lima 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/5246/Grover%20Jesus%20Eduardo%20UGARTE%20HERRERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vásquez. (2020). *Metodología de la investigación*. <https://www.usmp.edu.pe/estudiosgenerales/pdf/2019-II/MANUALES/II%20CICLO/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION.pdf>

Widman, J., Nguyen, D., & Duong, N. (2021). Student Teamwork During COVID-19: Challenges, Changes, and Consequences. *Small Group Research*, 52(2), 119-134.

<https://doi.org/10.1177/1046496420985185>.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Variable 01: Liderazgo gerencial	El liderazgo gerencial, se conceptualiza como el predominio interpersonal ejercida en una situación, que está dirigida a través del proceso de comunicación humana que permita conseguir diversas metas específicas, pero para ello, los líderes deben demostrar sus habilidades administrativas, manejo de elementos organizativos y conducción de elementos direccionales. (Aubert, 2018)	En esta variable se recogió información a través del cuestionario, tomando en cuenta las dimensiones: habilidades administrativas, manejo de elementos organizativos y conducción de elementos direccionales	Habilidades administrativas	Cognoscitivo	1,2	Ordinal
				Técnicas	3	
			Manejo de elementos organizativos	Humanas	4,5,6,7	
				Normativas	8,9	
				Responsabilidad	10,11	
				Autoridad	12,13,14	
				Asignación de actividades	15,16,17	
				Supervisión	18,19,20	
			Conducción de elementos direccionales	Comunicación	21,22	
				Motivación	23,24,25,26	
Variable 02: Trabajo en equipo	El trabajo en equipo, se refiere al conjunto de estrategias, procedimientos y metodologías que se utiliza en un grupo humano, como las actitudes hacia el valor de ser equipo, con las actitudes hacia la eficiencia del equipo y con las actitudes hacia la función de colaboración de los líderes dentro del equipo, porque esto permite a la entidad lograr las metas planificadas. (Flores & Treibich, 2020)	En esta variable se recogió información a través del cuestionario, tomando en cuenta las dimensiones: Actitudes hacia el valor de ser equipo, actitudes hacia la eficiencia del equipo y con las actitudes hacia la función de colaboración de los líderes dentro del equipo	Actitudes hacia el valor de ser equipo	Calidad	1,2	Ordinal
				Motivación	3,4	
			Actitudes hacia la eficiencia del equipo	Eficacia	5,6	
				Comprensión	7,8	
				Necesidades satisfechas	9	
				Complicaciones	10	
				Comunicación	11,12	
				satisfacción	13	
			Actitudes hacia la función de colaboración de los líderes dentro del equipo	Tiempo	14,15	
				Compromiso	16	
Toma de decisiones	Logro de las metas	17,18				
		19,20,21				

Anexo 2. Instrumento de evaluación

ENCUESTA

Somos estudiantes del taller de tesis de la Universidad César Vallejo, estamos frente a usted porque necesitamos de su apoyo en responder esta encuesta, donde los datos serán utilizados de manera exclusiva para elaborar un trabajo académico que servirá para obtener el título profesional de administración. Por tal razón, agradeceremos ayudarnos marcando la alternativa que considere conveniente. La escala tiene 5 Criterios que se detallan a continuación:

Criterios	Puntaje
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Nº	ITEMS	ESCALA				
		1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES ADMINISTRATIVAS					
01	El jefe del área demuestra capacidades de generar y asimilar conocimiento en el desarrollo de las actividades laborales					
02	El jefe del área demuestra conocimiento de la visión y misión de la organización					
03	Las técnicas utilizadas en los procesos administrativos utilizadas por el jefe del área permiten a la entidad alcanzar las metas trazadas.					
04	El jefe del área demuestra empatía a todos los trabajadores sin importar el cargo que este desempeña					
05	El jefe del área brinda orientación para la solución de los problemas que acontecen en su área.					
06	El jefe del área demuestra capacidad al analizar las situaciones complejas de carácter administrativo presentes en el trabajo.					
07	El jefe del área aporta ideas para el desarrollo de sus funciones laborales.					
	DIMENSIÓN 2: MANEJO DE ELEMENTOS ORGANIZATIVOS					
08	El jefe del área establece normas de convivencia tomando en cuenta los aportes de los empleados					
09	El jefe del área evalúa el cumplimiento de las normas que establece el reglamento interno					
10	El jefe del área verifica el cumplimiento de las actividades laborales en todas las dependencias administrativas					
11	El jefe del área cumple con su compromiso asumido con los empleados					
12	El jefe del área verifica que se le haya entregado el organigrama de la entidad con el propósito de que usted conozca quienes son sus superiores					
13	El jefe del área a través de la oficina de gestión del talento humano cumple con presentar a los empleados recién contratados a los jefes de área.					
14	El jefe del área delega autoridad para el cumplimiento de actividades administrativas en el servicio					
15	El jefe del área asigna actividades de acuerdo a las capacidades y experiencia del trabajador					
16	El jefe del área le asigna actividades especiales previa coordinación con su persona					
17	El jefe del área promueve el esfuerzo en equipo para que las actividades asignadas resulten positivas					
	DIMENSIÓN 3: CONDUCCIÓN DE ELEMENTOS DIRECCIONALES					
18	El jefe del área supervisa el servicio de orientación que se le brinda a los trabajadores sobre las funciones que estos van a realizar.					
19	El jefe del área demuestra habilidades para corregir las debilidades encontradas en la supervisión realizada					
20	El jefe del área orienta a los empleados que presentaron deficiencias en la supervisión					
21	El jefe del área interactúa de forma constante con todos los empleados para conocer sus impresiones sobre el trabajo.					
22	El jefe del área promueve la comunicación efectiva en todas las áreas de la organización, escuchando con atención sus planteamientos.					
23	El jefe del área realiza actividades que favorecen el reconocimiento laboral de sus empleados					
24	El jefe del área incentiva a los empleados para que asuman nuevos retos profesionales					

25	El jefe del área utiliza los resultados de las evaluaciones para reconocer el buen desempeño del personal.					
26	El jefe del área aplica un trato justo y equitativo en las decisiones que afectan al personal.					
	DIMENSIÓN 4: ACTITUDES HACIA EL VALOR DE SER EQUIPO					
27	El trabajo realizado por el jefe del área permite ofrecer una calidad de atención a los usuarios					
28	El jefe del área supervisa que los empleados brinden una orientación de calidad a los usuarios					
29	El jefe del área motiva a los empleados a desarrollar sus funciones en benemérito de la entidad y de los usuarios					
30	La motivación que ejerce el jefe del área genera respuesta positiva en el accionar de los empleados					
31	La capacidad que demuestra el jefe del área permite a la entidad alcanzar los objetivos planificados					
32	El jefe del área incentiva con el ejemplo a los empleados a mantener un alto nivel de eficacia					
33	Los trabajadores comprenden las disposiciones que brinda el jefe del área en las reuniones de trabajo					
34	El jefe del área cumple con replicar a los empleados las disposiciones dadas por las autoridades					
35	Las labores que lleva a cabo el jefe del área permiten a los usuarios satisfacer sus necesidades con respecto al servicio					
	DIMENSIÓN 5: ACTITUDES HACIA LA EFICIENCIA DEL EQUIPO					
36	El jefe del área brinda orientación continúa sobre los procesos administrativos a los empleados con el propósito de reducir complicaciones					
37	El jefe del área demuestra capacidad de comunicación al momento de transmitir alguna información					
38	El jefe del área le brinda capacitaciones sobre estrategias de comunicación que permita desarrollar adecuadamente sus actividades laborales					
39	El trabajo que llevan a cabo los equipos de trabajo permite satisfacer las necesidades de todos los empleados					
40	El jefe del área supervisa a los empleados que brinden un tiempo adecuado y prudente al momento que atienden a los usuarios					
41	El jefe del área cumple con la entrega de las actividades programadas en los tiempos establecidos en el cronograma					
	DIMENSIÓN 6: ACTITUDES HACIA LA FUNCIÓN DE COLABORACIÓN DE LOS LÍDERES DENTRO DEL EQUIPO					
42	El jefe del área cumple con el compromiso asumido con los empleados					
43	Las habilidades gerenciales del jefe del área permiten el logro de las metas establecidas					
44	El jefe del área le da las herramientas necesarias para que su equipo logre las metas trazadas					
45	El jefe del área toma en cuenta las opiniones de los empleados en la toma de decisiones					
46	La toma de decisiones que lleva a cabo el jefe del área, permite a la institución alcanzar los objetivos estratégicos					
47	La toma de decisiones del gerente de la entidad permite cubrir las necesidades de los usuarios con respecto al servicio					

Anexo 3. Prueba de normalidad de datos

Prueba de normalidad

Para verificar el grado de relación y contrastación de hipótesis, se utilizó el SPSS vr. 26. para ello, se manipuló una prueba de normalidad que permitió determinar la hipótesis que fue aceptada: aplicado a 60 trabajadores de la EPS Marañón S.A., de la ciudad de Jaén, utilizando el Kolmogorov-Smirnov^a

Normalidad de variables

Para la variable 1

H₀: La variable liderazgo gerencial no tiene una distribución normal.

H₁: La variable liderazgo gerencial tiene una distribución normal.

$$\alpha = 0,05$$

Para la variable 2

H₀: La variable trabajo en equipo no tiene una distribución normal.

H₁: La variable trabajo en equipo tiene una distribución normal.

$$\alpha = 0,05$$

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo gerencial	,221	60	,000	,793	60	,000
Trabajo en equipo	,425	60	,000	,595	60	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Según la Tabla, se observa que el nivel de significancia de acuerdo a Kolmogorov-Smirnov^a de ambas variables es menor al 0.05, siendo el motivo por el cual se ha utilizado el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, por ser ambas de distribución no normal. Siendo el motivo por el cual se acepta la hipótesis de investigación, rechazando la hipótesis nula.

Anexo 4. Autorización de la empresa

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Jaén, 11 de octubre de 2021

Señores

Escuela de Administración

Universidad César Vallejo – Chepén.

A través del presente, Econ. Deciderio Huamán Bueno, identificado con DNI N° 26730303 representante de la empresa **EPS Marañón S.A** con el cargo de **Gerente General**, me dirijo a su representada a fin de dar a conocer que las siguientes personas:

- a) Karin Yuleisi Rivera Saucedo
- b) Karen Faviola Pérez Rimarachin

Están autorizadas para:

- a) Recoger y emplear datos de nuestra organización a efecto de la realización de su proyecto y posterior tesis titulada "Liderazgo gerencial y su relación con el trabajo en equipo de la EPS Marañón S.A de Jaén ,Cajamarca-2021

Sí No

- b) Publicar el nombre de nuestra organización en la investigación

Sí No

Lo que le manifestamos para los fines pertinentes, a solicitud de los interesados.

Atentamente,

EPS MARAÑÓN S.A

Econ. Deciderio Huamán Bueno
GERENTE GENERAL

Firma y Sello

Nombre y Apellidos... Deciderio Huamán Bueno

Cargo... Gerente General

Anexo 5. Validaciones de expertos

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del especialista	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
SUAREZ PEÑA WILLIAM	DOCENTE, UNIVERSIDAD NACIONAL DE JAÉN	Instrumento para medir el liderazgo gerencial	Lázaro W.O. (2018) adaptado por Pérez y Rivera (2021)
Liderazgo gerencial y su relación con el trabajo en equipo de la EPS Miraflores S.A. de Jaén, Cajamarca - 2021			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Variable	Dimensión	Indicadores	ITEMS	Opciones de respuesta		Claridad		Objetividad		Actualidad		Organización		Suficiencia		Intencionalidad		Consistencia		Coherencia		Metodología			
				M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B
LIDERAZGO GERENCIAL	HABILIDADES ADMINISTRATIVAS		Cognoscitivo	El jefe del área demuestra capacidades de generar y asimilar conocimiento en el desarrollo de las actividades laborales	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		
				El jefe del área demuestra conocimiento de la visión y misión de la organización	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X
				Las técnicas utilizadas en los procesos administrativos utilizadas por el jefe del área permite a la entidad alcanzar las metas trazadas.	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X
	Humanas		El jefe del área demuestra empatía a todos los trabajadores sin importar el cargo que este desempeña	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
			El jefe del área brinda orientación para la solución de los problemas que acontecen en su área.	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
			El jefe del área demuestra capacidad al analizar las situaciones complejas de carácter administrativo presentes en el trabajo.	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	

		MANEJO DE ELEMENTOS ORGANIZATIVOS										CONDUCION DE ELEMENTOS DIRECCIONALES											
Normativas	El jefe del área establece normas de convivencia tomando en cuenta los aportes de los empleados	X										X											X
	El jefe del área evalúa el cumplimiento de las normas que establece el reglamento interno	X										X											X
Responsabilidad	El jefe del área verifica el cumplimiento de las actividades laborales en todas las dependencias administrativas	X									X												X
	El jefe del área cumple con su compromiso asumido con los empleados	X									X												X
Autoridad	El jefe del área verifica que se le haya entregado el organigrama de la entidad con el propósito de que usted conozca quienes son sus superiores	X									X												X
	El jefe del área a través de la oficina de gestión del talento humano cumple con presentar a los empleados recién contratados a los jefes de área	X										X											X
Asignación de actividades	El jefe del área delega autoridad para el cumplimiento de actividades administrativas en el servicio	X									X												X
	El jefe del área asigna actividades de acuerdo a las capacidades y experiencia del trabajador	X									X												X
Supervisión	El jefe del área le asigna actividades especiales previa coordinación con su persona	X									X												X
	El jefe del área promueve el esfuerzo en equipo para que las actividades asignadas resulten positivas	X									X												X
Comunicación	El jefe del área supervisa el servicio de orientación que se le brinda a los trabajadores sobre las funciones que estos van a realizar.	X									X												X
	El jefe del área demuestra habilidades para corregir las debilidades encontradas en la supervisión realizada	X									X												X
Comunicación	El jefe del área orienta a los empleados que presentaron deficiencias en la supervisión	X									X												X
	El jefe del área interactúa de forma constante con todos los empleados para conocer sus impresiones sobre el trabajo.	X									X												X
	El jefe del área promueve la comunicación efectiva en todas las áreas de la	X									X												X

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del especialista	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
FUSTAMANTE FERNÁNDEZ EMERSON BERNARD	ESPECIALISTA DE PRESUPUESTO UGEL CHOTA	Instrumento para medir el liderazgo gerencial	Lázaro W.O. (2018) adaptado por Pérez y Rivera (2021)
Liderazgo gerencial y su relación con el trabajo en equipo de la EPS Marañón S.A. de Jaén, Cajamarca - 2021			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Variable	Dimensión	Indicadores	ITEMS	Opciones de respuesta	Claridad		Objetividad		Actualidad		Organización		Suficiencia		Intencionalidad		Consistencia		Coherencia		Metodología					
					M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B		
LIDERAZGO GERENCIAL	HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	Cognoscitivo	El jefe del área demuestra capacidades de generar y asimilar conocimiento en el desarrollo de las actividades laborales	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre		X		X		X		X		X		X		X		X		X				
			El jefe del área demuestra conocimiento de la visión y misión de la organización			X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		
			Las técnicas utilizadas en los procesos administrativos utilizadas por el jefe del área permite a la entidad alcanzar las metas trazadas.			X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X
		Técnicas	El jefe del área demuestra empatía a todos los trabajadores sin importar el cargo que este desempeña			X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X
			El jefe del área brinda orientación para la solución de los problemas que acontecen en su área.			X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X
			El jefe del área demuestra capacidad al analizar las situaciones complejas de carácter administrativo presentes en el trabajo.			X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X

Anexo 6. Base de datos encuestas

No	HABILIDADES ADMINISTRATIVAS					MANEJO DE ELEMENTOS ORGANIZATIVOS					CONDICIÓN DE ELEMENTOS DIRECCIONALES															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	5	4	4	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	5	4	3	5	4	3	5	3	3	3	2	4
2	2	3	1	4	1	3	1	2	3	1	4	1	3	1	2	2	3	1	4	1	3	1	2	2	2	1
3	3	2	1	4	5	4	5	3	2	1	4	5	4	5	4	3	2	1	4	5	4	5	4	4	5	2
4	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	5	4	3	5	4	3	5	3	3	3	2	4
5	2	3	1	4	1	3	1	2	3	1	4	1	3	1	2	2	3	1	4	1	3	1	2	2	2	1
6	3	2	1	4	5	4	5	3	2	1	4	5	4	5	4	3	2	1	4	5	4	5	4	4	5	2
7	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	5	4	3	5	4	3	5	3	3	2	4	
8	2	3	1	4	1	3	1	2	3	1	4	1	3	1	2	2	3	1	4	1	3	1	2	2	1	
9	3	2	1	4	5	4	5	3	2	1	4	5	4	5	4	3	2	1	4	5	4	5	4	4	5	2
10	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	5	4	3	5	4	3	5	3	3	2	4	
11	2	3	1	4	1	3	1	2	3	1	4	1	3	1	2	2	3	1	4	1	3	1	2	2	1	
12	3	2	1	4	5	4	5	3	2	1	4	5	4	5	4	3	2	1	4	5	4	5	4	4	5	2
13	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	5	4	3	5	4	3	5	3	3	2	4	
14	2	3	1	4	1	3	1	2	3	1	4	1	3	1	2	2	3	1	4	1	3	1	2	2	1	
15	3	2	1	4	5	4	5	3	2	1	4	5	4	5	4	3	2	1	4	5	4	5	4	4	5	2
16	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	5	4	3	5	4	3	5	3	3	2	4	
17	2	3	1	4	1	3	1	2	3	1	4	1	3	1	2	2	3	1	4	1	3	1	2	2	1	
18	3	2	1	4	5	4	5	3	2	1	4	5	4	5	4	3	2	1	4	5	4	5	4	4	5	2
19	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	5	4	3	5	4	3	5	3	3	2	4	
20	2	3	1	4	1	3	1	2	3	1	4	1	3	1	2	2	3	1	4	1	3	1	2	2	1	
21	3	2	1	4	5	4	5	3	2	1	4	5	4	5	4	3	2	1	4	5	4	5	4	4	5	2
22	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	5	4	3	5	4	3	5	3	3	2	4	
23	2	3	1	4	1	3	1	2	3	1	4	1	3	1	2	2	3	1	4	1	3	1	2	2	1	
24	3	2	1	4	5	4	5	3	2	1	4	5	4	5	4	3	2	1	4	5	4	5	4	4	5	2
25	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	5	4	3	5	4	3	5	3	3	2	4	
26	2	3	1	4	1	3	1	2	3	1	4	1	3	1	2	2	3	1	4	1	3	1	2	2	1	
27	3	2	1	4	5	4	5	3	2	1	4	5	4	5	4	3	2	1	4	5	4	5	4	4	5	2
28	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	5	4	3	5	4	3	5	3	3	2	4	
29	2	3	1	4	1	3	1	2	3	1	4	1	3	1	2	2	3	1	4	1	3	1	2	2	1	
30	3	2	1	4	5	4	5	3	2	1	4	5	4	5	4	3	2	1	4	5	4	5	4	4	5	2
31	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	5	4	3	5	4	3	5	3	3	2	4	
32	2	3	1	4	1	3	1	2	3	1	4	1	3	1	2	2	3	1	4	1	3	1	2	2	1	
33	3	2	1	4	5	4	5	3	2	1	4	5	4	5	4	3	2	1	4	5	4	5	4	4	5	2
34	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	5	4	3	5	4	3	5	3	3	2	4	
35	2	3	1	4	1	3	1	2	3	1	4	1	3	1	2	2	3	1	4	1	3	1	2	2	1	
36	3	2	1	4	5	4	5	3	2	1	4	5	4	5	4	3	2	1	4	5	4	5	4	4	5	2
37	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	5	4	3	5	4	3	5	3	3	2	4	
38	2	3	1	4	1	3	1	2	3	1	4	1	3	1	2	2	3	1	4	1	3	1	2	2	1	
39	3	2	1	4	5	4	5	3	2	1	4	5	4	5	4	3	2	1	4	5	4	5	4	4	5	2
40	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	5	4	3	5	4	3	5	3	3	2	4	

41	2	3	1	4	1	3	1	4	1	3	1	2	2	3	1	4	1	3	1	2	2	3	1	2	2	2	1
42	3	2	1	4	5	4	5	3	2	1	4	5	4	3	2	1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	2
43	5	4	3	5	4	3	5	5	4	3	5	3	5	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	2	4
44	2	3	1	4	1	3	1	4	1	3	1	2	2	3	1	4	1	3	1	4	1	3	1	2	2	1	
45	3	2	1	4	5	4	5	3	2	1	4	5	4	3	2	1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	2	
46	5	4	3	5	4	3	5	5	4	3	5	3	5	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	4	
47	2	3	1	4	1	3	1	4	1	3	1	2	2	3	1	4	1	3	1	4	1	3	1	2	2	1	
48	3	2	1	4	5	4	5	3	2	1	4	5	4	3	2	1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	2	
49	5	4	3	5	4	3	5	5	4	3	5	3	5	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	4	
50	2	3	1	4	1	3	1	4	1	3	1	2	2	3	1	4	1	3	1	4	1	3	1	2	2	1	
51	3	2	1	4	5	4	5	3	2	1	4	5	4	3	2	1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	2	
52	5	4	3	5	4	3	5	5	4	3	5	3	5	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	4	
53	2	3	1	4	1	3	1	4	1	3	1	2	2	3	1	4	1	3	1	4	1	3	1	2	2	1	
54	3	2	1	4	5	4	5	3	2	1	4	5	4	3	2	1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	2	
55	5	4	3	5	4	3	5	5	4	3	5	3	5	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	4	
56	2	3	1	4	1	3	1	4	1	3	1	2	2	3	1	4	1	3	1	4	1	3	1	2	2	1	
57	3	2	1	4	5	4	5	3	2	1	4	5	4	3	2	1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	2	
58	5	4	3	5	4	3	5	5	4	3	5	3	5	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	4	
59	2	3	1	4	1	3	1	4	1	3	1	2	2	3	1	4	1	3	1	4	1	3	1	2	2	1	
60	3	2	1	4	5	4	5	3	2	1	4	5	4	3	2	1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	2	
AFRIANZA	1.56	0.67	0.95	0.22	2.89	0.22	2.89	0.22	3.56	0.67	1.56	0.67	0.67	0.67	0.22	2.89	0.22	3.56	0.67	1.56	0.67	0.67	0.67	0.67	2.00	1.56	

K =

$$K/(K-1) =$$

$$\sum_{i=1}^k s_i^k =$$

$$s_i^k =$$

ALFA =

Anexo 7. Figuras

Figura 1

Nivel de liderazgo gerencial que se lleva a cabo en la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca – 2021

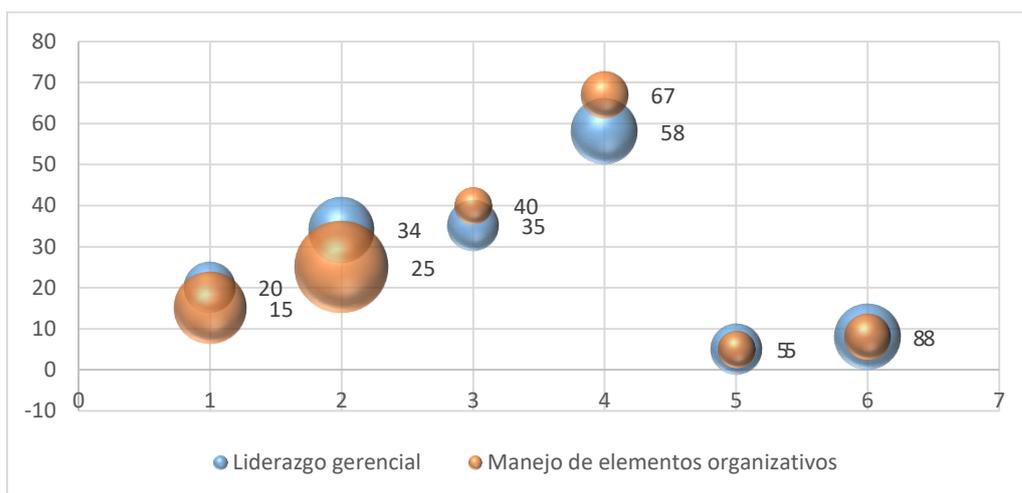


Figura 2

Nivel de trabajo en equipo que se lleva a cabo en la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca – 2021

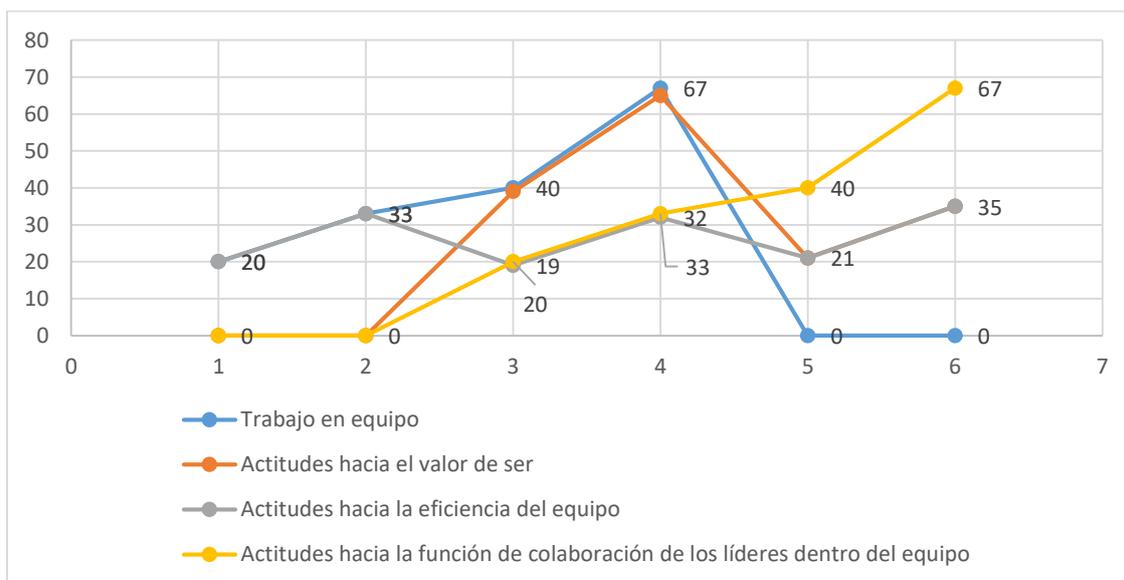
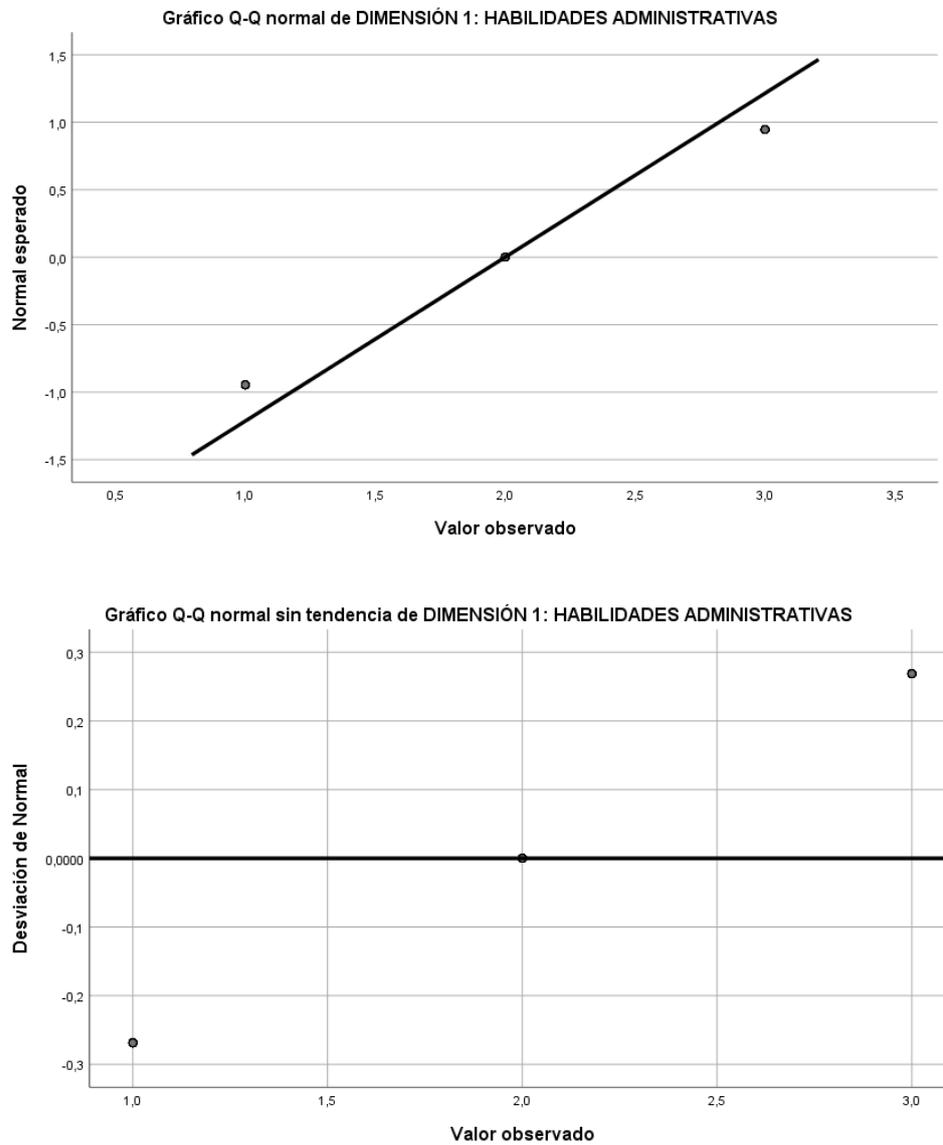


Figura 3

Relación de las dimensiones del liderazgo gerencial con el trabajo en equipo de la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca - 2021



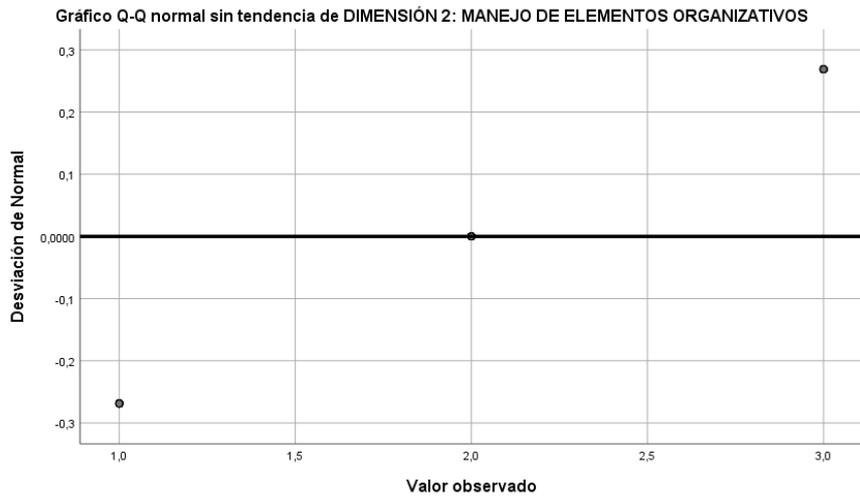
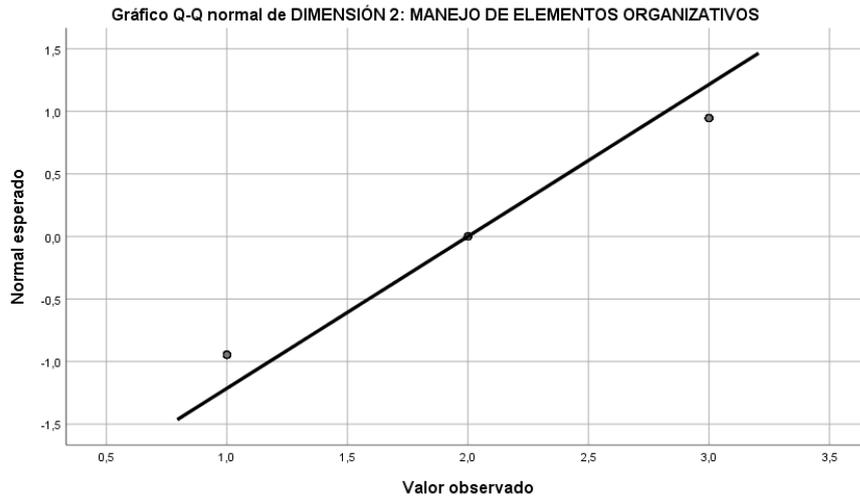


Gráfico Q-Q normal de DIMENSIÓN 3: CONDUCCIÓN DE ELEMENTOS DIRECCIONALES

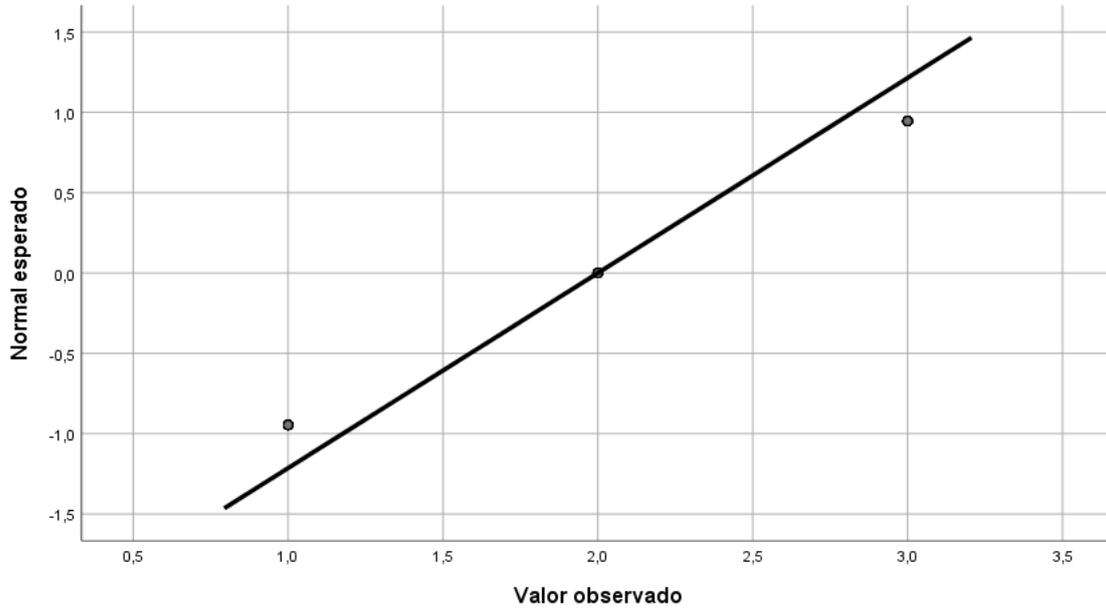
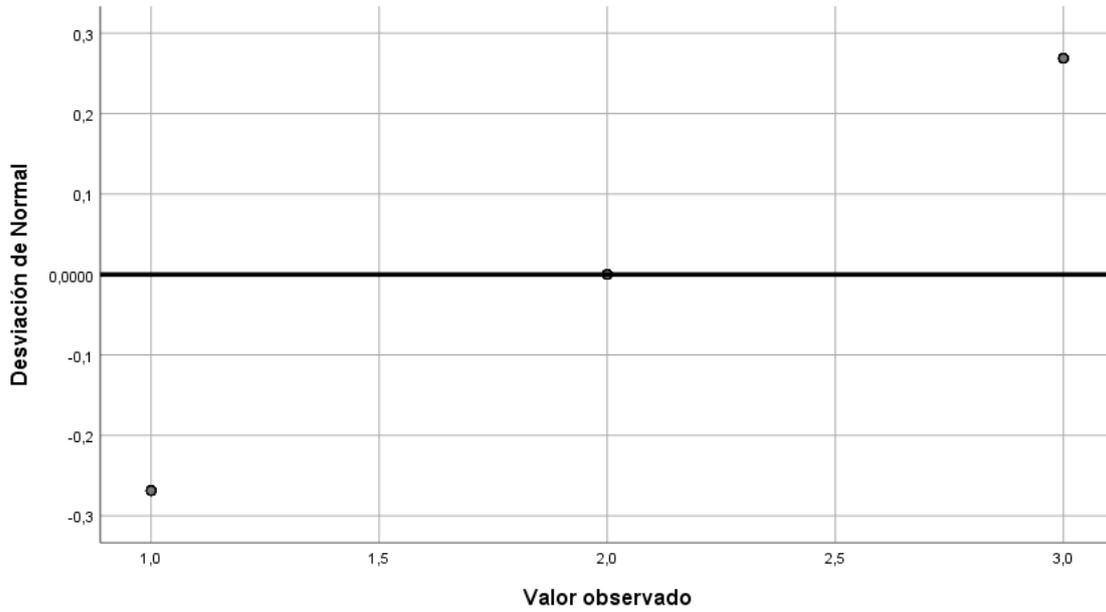


Gráfico Q-Q normal sin tendencia de DIMENSIÓN 3: CONDUCCIÓN DE ELEMENTOS DIRECCIONALES



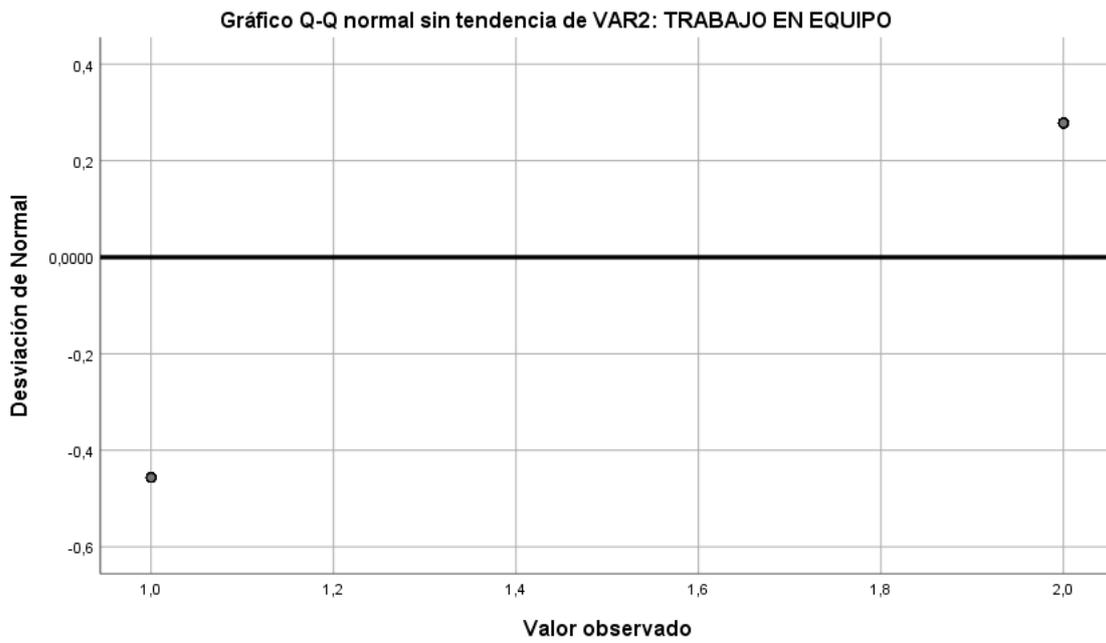
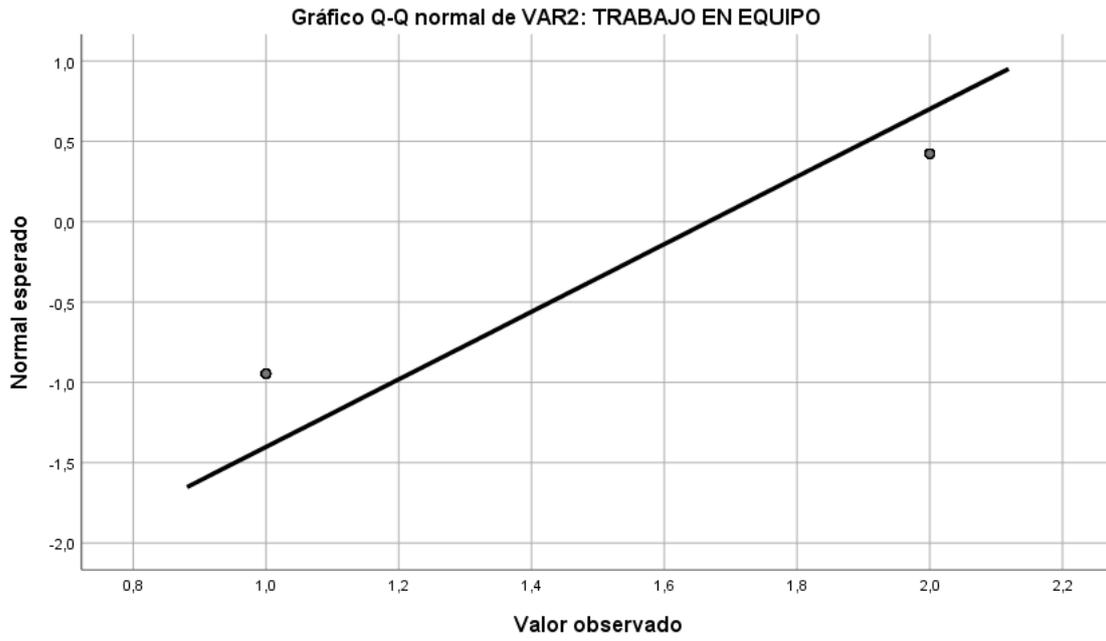
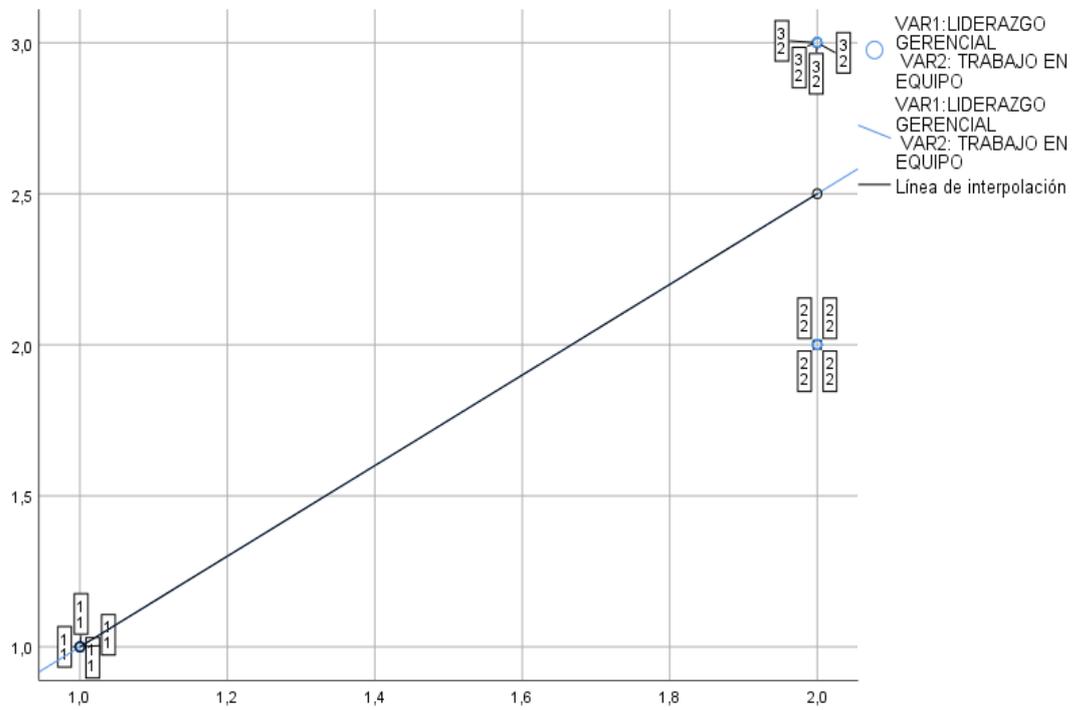


Figura 4

Relación entre el liderazgo gerencial y el trabajo en equipo de la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca – 2021



Anexo 8. Ficha técnica

FICHA TÉCNICA

1. Nombre del instrumento:

Cuestionario orientado a verificar el liderazgo gerencial y su relación con el trabajo en equipo de la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca - 2021.

2. Autoras del instrumento:

Br. Pérez Rimarachín, Karen Faviola (ORCID: 0000-0002-2681-0912)

Br. Rivera Saucedo, Karin Yuleisi (ORCID: 0000-0003-3636-3439)

3. Objetivo instrumento:

Recoger información válida y confiable sobre el liderazgo gerencial y su relación con el trabajo en equipo de la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca – 2021,

4. Usuarios:

60 trabajadores de la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca.

5. Modo de aplicación:

1º La escala valorativa está diseñada en 47 ítems, de los cuales 26 ítems corresponden a la variable liderazgo gerencial y 21 al trabajo en equipo. Con respecto a los ítems de las dimensiones del liderazgo gerencial están conformados por 07 ítems en la dimensión habilidades administrativas, 10 ítems en la dimensión manejo de elementos organizativos y 04 ítems en la dimensión conducción de elementos direccionales. En cambio, las dimensiones de la variable trabajo en equipo, las actitudes hacia el valor de ser equipo está compuesta por 09 ítems, la dimensión actitudes hacia la eficiencia del equipo compuesta por 06 ítems y la dimensión actitudes hacia la función de colaboración de los líderes dentro del equipo compuesta por 06 ítems; con criterios de valoración: **Nunca** (1), **Casi nunca** (2), **A veces** (3), **Casi siempre** (4) y **Siempre** (5); los mismos que tienen relación con los indicadores de cada variable.

2º La evaluación tendrá una duración de 40 minutos porque las investigadoras observarán el desarrollo de forma personalizada a cada trabajador.

6. Estructura del instrumento:

VARIABLE	DIMENSIÓN	TEMS	ESCALA VALORATIVA		
			Bajo (1)	Moderado (2)	Alto (3)
LIDERAZGO GERENCIAL	HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	El jefe del área demuestra capacidades de generar y asimilar conocimiento en el desarrollo de las actividades laborales			
		El jefe del área demuestra conocimiento de la visión y misión de la organización			
		Las técnicas utilizadas en los procesos administrativos utilizadas por el jefe del área permiten a la entidad alcanzar las metas trazadas.			
		El jefe del área demuestra empatía a todos los trabajadores sin importar el cargo que este desempeña			
		El jefe del área brinda orientación para la solución de los problemas que acontecen en su área.			
		El jefe del área demuestra capacidad al analizar las situaciones complejas de carácter administrativo presentes en el trabajo.			
		El jefe del área aporta ideas para el desarrollo de sus funciones laborales.			
	MANEJO DE ELEMENTOS ORGANIZATIVOS	El jefe del área establece normas de convivencia tomando en cuenta los aportes de los empleados			
		El jefe del área evalúa el cumplimiento de las normas que establece el reglamento interno			
		El jefe del área verifica el cumplimiento de las actividades laborales en todas las dependencias administrativas			
		El jefe del área cumple con su compromiso asumido con los empleados			
		El jefe del área verifica que se le haya entregado el organigrama de la entidad con el propósito de que usted conozca quienes son sus superiores			
		El jefe del área a través de la oficina de gestión del talento humano cumple con presentar a los empleados recién contratados a los jefes de área.			
		El jefe del área delega autoridad para el cumplimiento de actividades administrativas en el servicio			
		El jefe del área asigna actividades de acuerdo a las capacidades y experiencia del trabajador			

		El jefe del área le asigna actividades especiales previa coordinación con su persona			
		El jefe del área promueve el esfuerzo en equipo para que las actividades asignadas resulten positivas			
	CONDUCCIÓN DE ELEMENTOS DIRECCIONALES	El jefe del área supervisa el servicio de orientación que se le brinda a los trabajadores sobre las funciones que estos van a realizar.			
		El jefe del área demuestra habilidades para corregir las debilidades encontradas en la supervisión realizada			
		El jefe del área orienta a los empleados que presentaron deficiencias en la supervisión			
		El jefe del área interactúa de forma constante con todos los empleados para conocer sus impresiones sobre el trabajo.			
		El jefe del área promueve la comunicación efectiva en todas las áreas de la organización, escuchando con atención sus planteamientos.			
		El jefe del área realiza actividades que favorecen el reconocimiento laboral de sus empleados			
		El jefe del área incentiva a los empleados para que asuman nuevos retos profesionales			
		El jefe del área utiliza los resultados de las evaluaciones para reconocer el buen desempeño del personal.			
		El jefe del área aplica un trato justo y equitativo en las decisiones que afectan al personal.			
		TRABAJO EN EQUIPO	ACTITUDES HACIA EL VALOR DE SER EQUIPO	El trabajo realizado por el jefe del área permite ofrecer una calidad de atención a los usuarios	
El jefe del área supervisa que los empleados brinden una orientación de calidad a los usuarios					
El jefe del área motiva a los empleados a desarrollar sus funciones en benemérito de la entidad y de los usuarios					
La motivación que ejerce el jefe del área genera respuesta positiva en el accionar de los empleados					
La capacidad que demuestra el jefe del área permite a la entidad alcanzar los objetivos planificados					
El jefe del área incentiva con el ejemplo a los empleados a mantener un alto nivel de eficacia					
Los trabajadores comprenden las disposiciones que brinda el jefe del área en las reuniones de trabajo					
El jefe del área cumple con replicar a los empleados las disposiciones dadas por las autoridades					

		Las labores que lleva a cabo el jefe del área permiten a los usuarios satisfacer sus necesidades con respecto al servicio			
	ACTITUDES HACIA LA EFICIENCIA DEL EQUIPO	El jefe del área brinda orientación continua sobre los procesos administrativos a los empleados con el propósito de reducir complicaciones			
		El jefe del área demuestra capacidad de comunicación al momento de transmitir alguna información			
		El jefe del área le brinda capacitaciones sobre estrategias de comunicación que permita desarrollar adecuadamente sus actividades laborales			
		El trabajo que llevan a cabo los equipos de trabajo permite satisfacer las necesidades de todos los empleados			
		El jefe del área supervisa a los empleados que brinden un tiempo adecuado y prudente al momento que atienden a los usuarios			
		El jefe del área cumple con la entrega de las actividades programadas en los tiempos establecidos en el cronograma			
		ACTITUDES HACIA LA FUNCIÓN DE COLABORACIÓN DE LOS LÍDERES DENTRO DEL EQUIPO	El jefe del área cumple con el compromiso asumido con los empleados		
	Las habilidades gerenciales del jefe del área permiten el logro de las metas establecidas				
	El jefe del área le da las herramientas necesarias para que su equipo logre las metas trazadas				
	El jefe del área toma en cuenta las opiniones de los empleados en la toma de decisiones				
	La toma de decisiones que lleva a cabo el jefe del área, permite a la institución alcanzar los objetivos estratégicos				
	La toma de decisiones del gerente de la entidad permite cubrir las necesidades de los usuarios con respecto al servicio				

7. ESCALA.

7.1. ESCALA GENERAL:

NIVEL	PUNTAJE	RANGO
BAJO	1	47-109
MODERADO	2	110-172
ALTO	3	173-235

7.2. ESCALA ESPECÍFICA:

DIMENSIONES LIDERAZGO GERENCIAL HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

NIVEL	PUNTAJE	RANGO
BAJO	1	7-16
MODERADO	2	17-25
ALTO	3	26-35

MANEJO DE ELEMENTOS ORGANIZATIVOS

NIVEL	PUNTAJE	RANGO
BAJO	1	10-22
MODERADO	2	23-35
ALTO	3	36-50

CONDUCCIÓN DE ELEMENTOS DIRECCIONALES

NIVEL	PUNTAJE	RANGO
BAJO	1	9-20
MODERADO	2	21-32
ALTO	3	33-45

DIMENSIONES TRABAJO EN EQUIPO

ACTITUDES HACIA EL VALOR DE SER EQUIPO

NIVEL	PUNTAJE	RANGO
BAJO	1	9-20
MODERADO	2	21-32
ALTO	3	33-45

ACTITUDES HACIA LA EFICIENCIA DEL EQUIPO

NIVEL	PUNTAJE	RANGO
BAJO	1	6-13
MODERADO	2	14-21
ALTO	3	22-30

EQUIPO ACTITUDES HACIA LA FUNCIÓN DE COLABORACIÓN DE LOS LÍDERES DENTRO DEL

NIVEL	PUNTAJE	RANGO
BAJO	1	6-13
MODERADO	2	14-21
ALTO	3	22-30

8. FIABILIDAD Y VALIDEZ.

El instrumento obtuvo una fiabilidad y validez de contenido a través del método alfa de Cronbach el mismo que mostró una alta confiabilidad y validez con un puntaje promedio de 0.970

Anexo 9. Confiabilidad del instrumento

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	60	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	60	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,970	,962	45

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem01	136,72	1121,122	,818	.	,969
Ítem02	137,05	1185,370	,097	.	,971
Ítem03	138,37	1151,999	,579	.	,970
Ítem04	135,72	1172,071	,592	.	,970
Ítem05	136,72	1083,935	,928	.	,969
Ítem06	136,72	1178,952	,380	.	,971
Ítem07	136,38	1064,884	,992	.	,968
Ítem08	136,72	1121,122	,818	.	,969
Ítem09	137,05	1185,370	,097	.	,971
Ítem10	138,38	1153,020	,583	.	,970
Ítem11	135,72	1172,071	,592	.	,970
Ítem12	136,72	1083,935	,928	.	,969
Ítem13	136,72	1178,952	,380	.	,971
Ítem14	136,38	1064,884	,992	.	,968
Ítem15	137,05	1146,828	,790	.	,970
Ítem16	136,72	1121,122	,818	.	,969
Ítem17	137,05	1185,370	,097	.	,971
Ítem18	138,38	1153,020	,583	.	,970
Ítem19	135,72	1172,071	,592	.	,970

Ítem20	136,72	1083,935	,928	.	,969
Ítem21	136,72	1178,952	,380	.	,971
Ítem22	136,38	1064,884	,992	.	,968
Ítem23	137,05	1146,828	,790	.	,970
Ítem24	137,05	1146,828	,790	.	,970
Ítem25	137,05	1155,065	,356	.	,971
Ítem26	137,72	1121,122	,818	.	,969
Ítem27	137,05	1146,828	,790	.	,970
Ítem28	136,72	1083,935	,928	.	,969
Ítem29	136,70	1133,807	,662	.	,970
Ítem30	137,05	1185,370	,097	.	,971
Ítem31	138,05	1146,828	,790	.	,970
Ítem32	136,05	1095,879	,992	.	,968
Ítem33	136,38	1211,529	-,610	.	,972
Ítem34	138,05	1185,370	,097	.	,971
Ítem35	137,72	1121,122	,818	.	,969
Ítem36	136,38	1115,156	,891	.	,969
Ítem37	136,72	1083,935	,928	.	,969
Ítem38	136,70	1133,807	,662	.	,970
Ítem39	137,05	1185,370	,097	.	,971
Ítem40	138,05	1146,828	,790	.	,970
Ítem41	136,05	1095,879	,992	.	,968
Ítem42	136,38	1211,529	-,610	.	,972
Ítem43	138,05	1185,370	,097	.	,971
Ítem44	137,72	1121,122	,818	.	,969
Ítem45	136,38	1115,156	,891	.	,969

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
140,05	1191,574	34,519	45

Anexo 11. Evidencias fotográficas



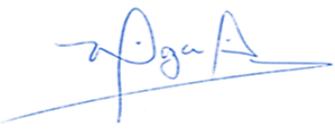
Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, AGUILAR ARAGON, NANCY DEIFILIA, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo- filial Chepén, asesora de la Tesis titulada: “**Liderazgo gerencial y su relación con el trabajo en equipo en la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca - 2021**”. los autores RIVERA SAUCEDO KARIN YULEISI Y PERÉZ RIMARACHÍN KAREN FAVIOLA, constato que la investigación tiene un índice de 19.00 de similitud de verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Chepén 02 de febrero del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor: AGUILAR ARAGON NANCY DEIFILIA	
DNI 18172951	Firma 
ORCID 0000-0002-1536-3109	