

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS**

**ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS:**

**LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS**

**COLABORADORES DE LA EMPRESA SEGEPSAJ S.R.L.**

**CAJAMARCA 2024**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

Presentado por:

**WILSON TERRONES AGUILAR**

Asesor:

**Dr. LENNIN RODRÍGUEZ CASTILLO**

Cajamarca, Perú

2025



### CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:  
Wilson Terrones Aguilar  
DNI: 45686162  
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Contables. Programa de Maestría en Ciencias, Mención: Administración y Gerencia Empresarial
2. Asesor(a): Dr. Lennin Rodríguez Castillo
3. Grado académico o título profesional  
 Bachiller     Título profesional     Segunda especialidad  
 Maestro     Doctor
4. Tipo de Investigación:  
 Tesis     Trabajo de investigación     Trabajo de suficiencia profesional  
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:  
Liderazgo gerencial y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ S.R.L. Cajamarca 2024
6. Fecha de evaluación: **01/03/2026**
7. Software antiplagio:             TURNITIN             URKUND (ORIGINAL) (\*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **3%**
9. Código Documento: **3117:562467309**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:  
 **APROBADO**     PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES     DESAPROBADO

Fecha Emisión: **29/04/2026**

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>
 _____ Dr. Lennin Rodríguez Castillo DNI: 16657425

\* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2025 by  
**WILSON TERRONES AGUILAR**  
Todos los derechos reservados



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las 11:30 horas del día 23 de diciembre de dos mil veinticinco, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. VÍCTOR HUGO DELGADO CÉSPEDES**, la **Dra. MARIBEL CRUZADO GARCÍA**, la **Mtro. ROXANA ELIZABETH MESTANZA CACHO**, y en calidad de Asesor el **Dr. LENNIN RODRÍGUEZ CASTILLO**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **"LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SEGEPSAJ S.R.L. CAJAMARCA 2024"**; presentada por el **Bachiller en Ingeniería Industrial WILSON TERRONES AGUILAR**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR con la calificación de 19 (DIECINUEVE) - EXCELENTE..... la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bachiller en Ingeniería Industrial WILSON TERRONES AGUILAR**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **Administración y Gerencia Empresarial**.

Siendo las 12:35 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Dr. Lennin Rodríguez Castillo**  
Asesor

.....  
**Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dra. Maribel Cruzado García**  
Jurado Evaluador

.....  
**Mtro. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho**  
Jurado Evaluador

**A:**

A mi familia, por ser mi principal factor de motivación para seguir creciendo profesionalmente.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Nacional de Cajamarca por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios de Post grado.

A mi asesor de tesis, el Dr. Lennin Rodríguez Castillo. Su experiencia, comprensión y paciencia contribuyeron a mi experiencia en el complejo camino de la investigación.

A los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ S.R.L. por facilitarme el acceso a la información.

**“La constancia es el complemento indispensable de todas las demás virtudes humanas”**

*-Giuseppe Mazzini*

## ÍNDICE GENERAL

A: .....	v
AGRADECIMIENTOS .....	vi
RESUMEN .....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
CAPÍTULO I .....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	3
<i>1.1.1. Contextualización</i> .....	3
<i>1.1.2. Descripción del problema</i> .....	4
<i>1.1.3. Formulación del problema</i> .....	5
1.2. Justificación e importancia .....	6
<i>1.2.1. Justificación científica</i> .....	6
<i>1.2.2. Justificación técnica práctica</i> .....	7
<i>1.2.3. Justificación institucional y personal</i> .....	7
1.3. Delimitación de la investigación .....	7
1.4. Limitaciones .....	7
1.5. Objetivos .....	7
<i>1.5.1. Objetivo general</i> .....	7
<i>1.5.2. Objetivos específicos</i> .....	8
CAPÍTULO II .....	9
MARCO TEORICO .....	9
2.1. Antecedentes de la investigación .....	9
2.2. Bases teóricas .....	14
<i>2.2.1. Marco Legal</i> .....	14

2.2.2. Marco doctrinal .....	15
2.2.2.1. Teorías de liderazgo.....	15
2.2.2.1.1. Teoría de rasgos .....	16
2.2.2.1.2. Teoría situacional o de contingencia.....	17
2.2.2.1.3. Teoría conductual .....	18
2.2.2.1.4. Teoría Transformacional.....	19
2.2.2.2. Teorías de administración.....	20
2.2.2.2.1. Teoría de la Administración Científica.....	21
2.2.2.2.2. Teoría de las Relaciones Humanas.....	22
2.2.2.2.3. Teoría del Desarrollo Organizacional .....	23
2.3. Marco conceptual .....	24
2.3.1. Liderazgo gerencial .....	24
2.3.2. Habilidades del liderazgo gerencial.....	25
2.3.3. Funciones administrativas del gerente .....	26
2.3.4. Estilos de liderazgo gerencial.....	27
2.3.5. Desempeño laboral .....	29
2.3.5.1. Factores que influyen en el desempeño laboral .....	29
2.3.5.2. Principios de la evaluación del desempeño .....	30
2.3.5.3. Dimensiones del desempeño laboral .....	31
2.3.5.4. Indicadores operacionales.....	32
2.3.5.4.1. Capacidad de diagnóstico.....	32
2.3.5.4.2. Relaciones internas.....	32
2.3.5.4.3. Pensamiento estratégico .....	33
2.3.5.4.4. Escucha activa .....	33

2.3.5.4.5. <i>Inteligencia emocional</i> .....	34
2.3.5.4.6. <i>Motivación</i> .....	34
2.3.5.4.7. <i>Integración social</i> .....	34
2.3.5.4.8. <i>Solución de conflictos</i> .....	35
2.3.5.4.9. <i>Confiabilidad</i> .....	35
2.3.5.4.10. <i>Control de problemas</i> .....	36
2.3.5.4.11. <i>Toma de decisiones</i> .....	36
2.3.5.4.12. <i>Poder de influencia</i> .....	37
2.3.5.4.13. <i>Eficacia del trabajador</i> .....	37
2.3.5.4.14. <i>Nivel de producción del personal</i> .....	37
2.3.5.4.15. <i>Cumplimiento de las metas del trabajador</i> .....	38
2.3.5.4.16. <i>Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo</i> .....	38
2.4. Definición de términos básicos .....	39
CAPÍTULO III .....	42
PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	42
3.1. Hipótesis.....	42
3.1.1. <i>Hipótesis general</i> .....	42
3.1.2. <i>Hipótesis específica</i> .....	42
3.2. Variables.....	42
CAPÍTULO IV .....	45
MARCO METODOLÓGICO .....	45
4.1. Ubicación geográfica.....	45
4.1.1. <i>Métodos de investigación</i> .....	47

4.1.2. <i>Diseño de la investigación</i> .....	47
4.1.3. <i>Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación</i> .....	49
4.1.3.1. Población .....	49
4.1.3.2. Muestra .....	49
4.1.3.3. Unidades de análisis .....	49
4.1.3.4. Unidades de observación e información.....	50
4.1.4. <i>Técnicas e instrumentos de recopilación de información</i> .....	50
4.1.4.1. Técnicas .....	50
4.1.4.2. Instrumento .....	50
4.1.5. <i>Validez y confiabilidad de los instrumentos aplicados</i> .....	51
4.1.5.1. Validación.....	51
4.1.5.2. Fiabilidad: .....	51
4.1.6. <i>Técnicas para el procesamiento y análisis de la información</i> .....	52
4.1.6.1. Parámetros de medición de la correlación .....	52
4.1.6.2. Baremos de interpretación de la escala de LIkert.....	53
4.1.7. <i>Matriz de consistencia metodológica</i> .....	54
CAPÍTULO V .....	56
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	56
5.1. Liderazgo gerencial .....	56
5.1.1. <i>Habilidades técnicas</i> .....	57
5.1.2. <i>Habilidades interpersonales</i> .....	58
5.1.3. <i>Habilidades para la toma de decisiones</i> .....	60
5.1.4. <i>Situación actual del liderazgo gerencial de la empresa SEGEPSAJ SRL Cajamarca 2024</i> .....	62
5.2. Desempeño laboral .....	63

5.2.1. <i>Productividad laboral</i> .....	63
5.2.2. <i>Eficacia</i> .....	65
5.2.3. <i>Eficiencia laboral</i> .....	67
5.2.4. <i>Situación actual del desempeño laboral de la empresa SEGEPSAJ SRL Cajamarca 2024</i> .....	69
5.3. <i>Correlación entre variables de estudio y dimensiones</i> .....	70
5.3.1. <i>Correlación entre la dimensión habilidades técnicas y desempeño laboral</i> .....	71
5.3.1.1. <i>Contrastación de hipótesis</i> .....	72
5.3.2. <i>Correlación entre la dimensión habilidades interpersonales y desempeño laboral</i> .	73
5.3.2.1. <i>Contrastación de hipótesis</i> .....	74
5.3.3. <i>Correlación entre la dimensión habilidades para la toma de decisiones y desempeño laboral</i> .....	75
5.3.3.1. <i>Contrastación de hipótesis</i> .....	76
5.3.4. <i>Correlación entre la variable liderazgo gerencial y desempeño laboral</i> .....	77
5.3.4.1. <i>Contrastación de hipótesis</i> .....	78
CAPÍTULO VI .....	80
PROPUESTA .....	80
6.1. <i>Propuesta de fortalecimiento del liderazgo gerencial con enfoque transformacional en la empresa SEGEPSAJ S.R.L.</i> .....	80
6.1.1. <i>Enfoque del liderazgo gerencial: Liderazgo transformacional</i> .....	80
6.1.2. <i>Justificación</i> .....	81
6.1.3. <i>Estrategias de implementación del liderazgo transformacional en SEGEPSAJ S.R.L.</i> .....	82
CONCLUSIONES.....	86
SUGERENCIAS.....	88

REFERENCIAS .....	90
ANEXOS .....	101
ANEXO 1: Cuestionario de evaluación del liderazgo gerencial .....	101
ANEXO 2: Cuestionario de evaluación del liderazgo gerencial .....	103
ANEXO 3: Formatos de validación del instrumento de investigación firmados por expertos .....	105
ANEXO 4: Matrices de datos del cuestionario de las variables liderazgo gerencial y desempeño laboral .....	109

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Características de los estilos de liderazgo .....	28
<b>Tabla 2</b> Operacionalización de los componentes de las hipótesis .....	43
<b>Tabla 3</b> Datos de validadores de instrumentos aplicados .....	51
<b>Tabla 4</b> Análisis de confiabilidad del instrumento para medir las variables de estudio.....	51
<b>Tabla 5</b> Parámetros de interpretación del coeficiente de correlación de Pearson.....	53
<b>Tabla 6</b> Baremo de interpretación de la escala Likert .....	53
<b>Tabla 7</b> Matriz de consistencia metodológica .....	54
<b>Tabla 8</b> Prueba de normalidad para las variables de estudio .....	71
<b>Tabla 9</b> Correlación entre la dimensión habilidades técnicas y la variable desempeño laboral .....	72
<b>Tabla 10</b> Correlación entre la dimensión habilidades interpersonales y desempeño laboral .....	73
<b>Tabla 11</b> Correlación entre la dimensión habilidades para la toma de decisiones y desempeño laboral .....	75
<b>Tabla 12</b> Correlación entre la variable liderazgo gerencial y desempeño laboral .....	77
<b>Tabla 13</b> Desarrollo de la estrategia comunicación inspiradora.....	82
<b>Tabla 14</b> Desarrollo de la estrategia reconocimiento y motivación .....	83
<b>Tabla 15</b> Desarrollo de la estrategia capacitación continua.....	83
<b>Tabla 16</b> Desarrollo de la estrategia delegación y confianza .....	84
<b>Tabla 17</b> Desarrollo de la estrategia trabajo en equipo.....	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Mapa de ubicación del proyecto "Liderazgo gerencial y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ S.R.L. Cajamarca 2024 .....	45
<b>Figura 2</b> Plano de ubicación de la empresa SEGEPSAJ S.R.L. ....	46
<b>Figura 3</b> Diseño de investigación .....	48
<b>Figura 4</b> Porcentajes de resultados de la dimensión de habilidades técnicas .....	57
<b>Figura 5</b> Porcentajes de resultados de la dimensión de habilidades interpersonales.....	58
<b>Figura 6</b> Porcentajes de resultados de la dimensión de habilidades para la toma de decisiones .....	60
<b>Figura 7</b> Porcentajes de resultados de la variable liderazgo gerencial .....	62
<b>Figura 8</b> Porcentajes de resultados de la dimensión de productividad laboral.....	63
<b>Figura 9</b> Porcentajes de resultados de la dimensión de eficacia.....	65
<b>Figura 10</b> Porcentajes de resultados de la dimensión de eficacia.....	67
<b>Figura 11</b> Porcentajes de resultados de la variable desempeño laboral.....	69
<b>Figura 12</b> Validación de instrumento por el Doctor Edward Fredy Torres Izquierdo ....	105
<b>Figura 13</b> Validación de instrumento por el Doctor Nolberto Barboza Calderón.....	106
<b>Figura 14</b> Validación de instrumento por el Maestro en ciencias Daniel Seclen Contreras .....	107
<b>Figura 15</b> Validación de instrumento por el Doctor Lennin Rodríguez Castillo .....	108
<b>Figura 16</b> Matriz de datos del cuestionario de la variable liderazgo gerencial, según dimensiones .....	109
<b>Figura 17</b> Matriz de datos del cuestionario de la variable desempeño laboral, según dimensiones .....	110

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ S.R.L., ubicada en Cajamarca, durante el año 2024. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional y con un diseño no experimental de corte transeccional. La unidad de análisis estuvo conformada por la empresa SEGEPSAJ S.R.L., considerando una muestra de 32 colaboradores. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, cuya validez fue determinada mediante el juicio de tres expertos. La confiabilidad del instrumento se evaluó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.82 mediante el software SPSS, lo que evidencia una alta consistencia interna.

El contraste de las hipótesis se realizó mediante el coeficiente de correlación de Pearson, obteniéndose un valor de  $r = 0.83$ , lo que demuestra la existencia de una relación positiva y fuerte entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los colaboradores. Los resultados evidenciaron que el 62.6% de los encuestados percibe que el liderazgo gerencial nunca o casi nunca se manifiesta, reflejando deficiencias en la gestión directiva. De igual modo, el 62.5% consideró que el desempeño laboral es bajo o muy bajo, lo que evidencia limitaciones en la motivación, la capacitación y la gestión del talento humano. Asimismo, se identificaron relaciones positivas y significativas entre las dimensiones del liderazgo gerencial y el desempeño laboral, destacando las habilidades técnicas ( $r = 0.813$ ), las habilidades interpersonales ( $r = 0.798$ ) y las habilidades para la toma de decisiones ( $r = 0.737$ ).

En conclusión, se determinó que el liderazgo gerencial influye de manera significativa en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ S.R.L.; por ello, se propone fortalecer el liderazgo gerencial mediante la implementación de un modelo con enfoque transformacional, orientado a mejorar la motivación, el compromiso y el rendimiento del personal, contribuyendo al crecimiento sostenible de la organización.

**Palabras clave:** Liderazgo gerencial, desempeño laboral, relación.

## ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between managerial leadership and the job performance of employees at SEGEPSAJ S.R.L., located in Cajamarca, during 2024. The study employed a quantitative, descriptive correlational approach with a non-experimental, cross-sectional design. The unit of analysis was SEGEPSAJ S.R.L., with a sample of 32 employees. Data was collected using a survey, and the instrument was a questionnaire whose validity was established through expert review by three specialists. The instrument's reliability was assessed using Cronbach's alpha coefficient, yielding a value of 0.82 with SPSS software, indicating high internal consistency.

The hypotheses were tested using Pearson's correlation coefficient, resulting in a value of  $r = 0.83$ , demonstrating a strong positive relationship between managerial leadership and employee job performance. The results showed that 62.6% of respondents perceived that managerial leadership was never or almost never evident, reflecting deficiencies in management practices. Similarly, 62.5% considered job performance to be low or very low, highlighting limitations in motivation, training, and human talent management. Furthermore, positive and significant relationships were identified between the dimensions of managerial leadership and job performance, particularly technical skills ( $r = 0.813$ ), interpersonal skills ( $r = 0.798$ ), and decision-making skills ( $r = 0.737$ ).

In conclusion, it was determined that managerial leadership significantly influences the job performance of employees at SEGEPSAJ S.R.L. Therefore, it is proposed to strengthen managerial leadership through the implementation of a transformational model aimed at improving employee motivation, commitment, and performance, thus contributing to the organization's sustainable growth.

**Keywords:** Managerial leadership, job performance, relationship.

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, las organizaciones enfrentan el reto de adaptarse a entornos altamente competitivos, donde el capital humano constituye uno de los recursos más valiosos para alcanzar el éxito. En este contexto, el liderazgo gerencial se convierte en un factor determinante, pues de él depende la capacidad de motivar, orientar y potenciar las competencias de los colaboradores.

La empresa SEGEPSAJ S.R.L., ubicada en la ciudad de Cajamarca, atraviesa dificultades relacionadas con el ejercicio del liderazgo y el bajo desempeño laboral de sus colaboradores. Los resultados obtenidos en la investigación muestran que la mayoría de trabajadores perciben una carencia en el liderazgo ejercido por la gerencia y que su desempeño no alcanza los niveles óptimos esperados. Estas condiciones afectan directamente la productividad, la eficiencia y la competitividad de la empresa.

El análisis permitió evidenciar la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral, identificando las habilidades técnicas, interpersonales y de toma de decisiones como dimensiones claves en esta vinculación. Asimismo, se concluye que fortalecer el liderazgo es imprescindible para mejorar el rendimiento del personal y garantizar la sostenibilidad empresarial.

Ante esta problemática, se propone la implementación de un modelo de liderazgo transformacional, que fomente la comunicación efectiva, el reconocimiento, la capacitación y el trabajo en equipo, con el fin de mejorar el compromiso y desempeño de los colaboradores. De este modo, la investigación no solo contribuye al conocimiento académico, sino que también ofrece una alternativa práctica de mejora para la gestión organizacional de SEGEPSAJ S.R.L.

Es así que, el informe se estructuró de la siguiente manera:

**Capítulo I**, consiste en la introducción donde se incluye el planteamiento y justificación del problema, delimitación de la investigación, limitaciones y los objetivos de la investigación.

**Capítulo II**, abarca el marco teórico, donde se incluye los antecedentes de la investigación, las teorías y conceptos relacionados a las variables en estudio, así como las bases legales y definición de términos.

**Capítulo III**, se realiza el planteamiento de las hipótesis y la operacionalización variables.

**Capítulo IV**, describe el marco metodológico empleado en el estudio, como la ubicación, el diseño y tipo de investigación, población, muestra y unidad de análisis, técnicas de recolección y análisis de datos, validación y confiabilidad de los instrumentos aplicado, materiales y matriz de consistencia.

**Capítulo V**, presenta los resultados encontrados, así como, la interpretación, contrastación de hipótesis y discusión de los mismos.

**Capítulo VI**, se formula la propuesta para la solución del problema, considerando los costos de implementación de la propuesta y beneficios que aporta la propuesta para la empresa SEGEPSAJ S.R.L.

Como parte final de la estructura del informe se tiene las conclusiones, sugerencias, referencias bibliográficas, apéndices y anexos.

## **1.1. Planteamiento del problema**

### ***1.1.1. Contextualización***

En la actualidad, muchas organizaciones enfrentan la carencia de líderes con la capacidad adecuada para trabajar en equipo y contribuir eficazmente a la resolución de problemas colectivos. Se requiere de líderes que colaboren junto a sus subordinados, ayudándolos a detectar sus necesidades de capacitación para desarrollar las competencias necesarias. Además, deben ser personas que sepan escuchar, que transmitan confianza y seguridad al delegar funciones, promoviendo así la descentralización del poder (García Checa, 2022, p. 12).

A nivel global, el liderazgo se considera esencial en diversos contextos, ya que implica motivar de manera positiva a las personas para alcanzar sus metas. En el ámbito empresarial, el liderazgo es indispensable. Alfaro Saavedra (2021) menciona que, en España, más del 40% de los trabajadores del sector construcción no realizan sus tareas de forma eficiente. Entre las principales causas se encuentran la falta de motivación laboral, la escasa valoración de las opiniones de los empleados por parte de los directivos, y una comunicación deficiente con sus superiores (p. 9). De igual manera, Mendoza Lujan (2021) realiza un análisis crítico sobre la situación en el Perú, señalando que muchas organizaciones están lideradas por gerentes sin habilidades de liderazgo, quienes priorizan el beneficio propio y las utilidades de la empresa, dejando de lado el componente humano. Considera que no basta con ofrecer beneficios sociales y recursos materiales, sino que se debe generar un ambiente donde tanto líderes como colaboradores compartan emociones positivas, favoreciendo el desarrollo personal y organizacional (p. 12).

Por su parte, Cubas (2015) advierte que, al asumir la gerencia general, los ejecutivos enfrentan retos cruciales, ya que de sus decisiones depende el futuro de la empresa. No obstante, muchos adoptan una visión distante del equipo humano, lo que los lleva a cometer errores frecuentes, como suponer que sus colaboradores saben qué hacer sin orientación; descuidar la comunicación y el vínculo con ellos; desconocer la realidad operativa de sus áreas; y adoptar una postura en la que responsabilizan a otros por los fracasos y se adjudican todos los logros (p. 1).

En este contexto, el liderazgo gerencial cobra gran relevancia, ya que incide directamente en el desempeño de los trabajadores y, por ende, en el cumplimiento de los objetivos de cualquier organización, sea pública o privada (Zamalloa Calvo, 2019, p. 13).

El gerente moderno debe convertirse en un líder que motive e inspire. Para ello, es fundamental que reconozca que su eficacia depende, en gran medida, del rendimiento de su equipo. No solo debe enfocarse en contratar personal calificado y alineado con la cultura organizacional, sino también en interesarse por el bienestar personal de sus colaboradores, conociendo sus aspiraciones, situación familiar, inquietudes y brindándoles acompañamiento y “coaching” de forma continua (Domínguez Flores, 2018, p. 13).

### ***1.1.2. Descripción del problema***

En el año 2021, el señor Emilio Valencia Villanueva, quien se desempeñaba como gerente general de la empresa SEGEPSAJ S.R.L., falleció a causa del COVID-19. Su pérdida representó no solo un golpe humano, sino también un cambio significativo en la estructura organizacional de la empresa. Conforme a las disposiciones legales, se debía designar un nuevo gerente general para garantizar la continuidad de las operaciones. En este contexto, el señor Pablo Valencia Villanueva, hermano del anterior gerente y trabajador de la empresa,

fue nombrado como nuevo gerente general, pese a que no contaba con experiencia previa en cargos de dirección o gestión empresarial.

A partir de esta designación, se han evidenciado cambios notorios en el estilo de liderazgo, caracterizados por la falta de experiencia, comunicación poco efectiva y limitada capacidad para la toma de decisiones estratégicas. Estas condiciones han generado conflictos organizacionales, pérdida de confianza entre los trabajadores e inestabilidad laboral, afectando el clima organizacional y la motivación del personal.

En este sentido, se considera que la deficiente gestión del liderazgo gerencial podría estar influyendo negativamente en el desempeño laboral de los trabajadores. Por ello, se plantea la necesidad de analizar la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral dentro de la empresa SEGEPSAJ S.R.L., con el propósito de identificar cómo la forma de dirigir y orientar al personal incide en su productividad, compromiso y cumplimiento de objetivos organizacionales.

La decisión de medir el desempeño laboral responde a la importancia de evaluar si las acciones y estrategias implementadas por la nueva gerencia contribuyen al logro eficiente de las metas institucionales o, por el contrario, generan desmotivación y bajo rendimiento en los colaboradores. Esta evaluación permitirá proponer estrategias de mejora enfocadas en fortalecer el liderazgo gerencial y, por ende, optimizar el desempeño del personal en beneficio de la empresa.

### ***1.1.3. Formulación del problema***

#### **Pregunta general**

¿Cuál es la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ S.R.L. Cajamarca 2024?

## **Preguntas auxiliares**

- ¿Cuál es la situación de liderazgo gerencial en la empresa SEGEPSAJ SRL Cajamarca 2024?
- ¿Cuál es la situación del desempeño laboral de los colaboradores en la empresa SEGEPSAJ SRL Cajamarca 2024?
- ¿Cuál es la relación de las habilidades técnicas con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL?
- ¿Cuál es la relación de las habilidades interpersonales con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL?
- ¿Cuál es la relación de las habilidades para la toma de decisiones con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL?

## **1.2. Justificación e importancia**

### ***1.2.1. Justificación científica***

La investigación contribuye a la generación y ampliación de conocimiento científico en el ámbito de la gestión organizacional, específicamente en lo referido a la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los colaboradores en contextos empresariales. El estudio permite comprender cómo las prácticas de liderazgo ejercidas por la gerencia influyen en el rendimiento, la motivación y el compromiso del personal, aportando evidencia empírica relevante para el campo de la administración.

Asimismo, la investigación se sustenta en bases teóricas consolidadas, tales como la, la teoría del liderazgo gerencial, teoría del liderazgo transformacional y los enfoques sobre desempeño laboral, los cuales explican el comportamiento organizacional, la gestión del talento humano y la relación entre liderazgo y productividad. De este modo, el estudio aplica

el método científico para contrastar dichas teorías en un contexto real, fortaleciendo su validez y ampliando el conocimiento existente sobre estas variables.

### ***1.2.2. Justificación técnica práctica***

La investigación permitió establecer la relación existente entre las dos variables de estudio, proporcionando información clave para fortalecer el liderazgo gerencial. Como consecuencia, se espera una mejora en el desempeño laboral de los colaboradores, lo que contribuirá al incremento de la productividad y a una mayor rentabilidad para la empresa.

### ***1.2.3. Justificación institucional y personal***

Esta investigación contribuye un aporte fundamental para futuros estudios, ya que profundiza en el conocimiento sobre el liderazgo y el desempeño laboral. Asimismo, contribuirá al cumplimiento de los requisitos académicos necesarios para la obtención del grado de maestro en Administración y Gerencia Empresarial.

## **1.3. Delimitación de la investigación**

**Temporal:** La investigación se desarrolló en el año 2024.

**Espacial:** La investigación se realizó en la empresa SEGEPSAJ SRL, del distrito, provincia y departamento de Cajamarca.

## **1.4. Limitaciones**

El desarrollo del estudio no presento ningún tipo de limitación.

## **1.5. Objetivos**

### ***1.5.1. Objetivo general***

Determinar la relación entre liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ S.R.L. Cajamarca 2024.

### ***1.5.2. Objetivos específicos***

- Describir la situación actual del liderazgo gerencial de la empresa SEGEPSAJ SRL Cajamarca 2024.
- Describir la situación actual del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSJ SRL Cajamarca 2024.
- Establecer la relación de las habilidades técnicas con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL.
- Establecer la relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL.
- Establecer la relación entre las habilidades para la toma de decisiones con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL
- Formular una propuesta de estilo de liderazgo gerencial que permita un mayor desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

A nivel internacional, Calero Cazorla (2019), en su estudio titulado *Modelo de liderazgo gerencial y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano*, desarrollado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador como requisito para obtener el grado de Magíster, tuvo como objetivo diseñar un modelo de liderazgo gerencial orientado a fortalecer el desempeño laboral de los funcionarios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo y utilizó tres instrumentos para la recolección de datos: una entrevista al director, encuestas dirigidas a los funcionarios y el test de liderazgo de Hersey y Blanchard (1982) aplicado al mismo directivo. El modelo propuesto fue validado por tres expertos en el área y contempló dimensiones como la comunicación, la capacitación, la motivación, la compensación y el empoderamiento. Entre los resultados se identificó un estilo de liderazgo basado en la delegación, además de una clara influencia del estilo de liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores. En conclusión, el modelo diseñado se propuso como una herramienta de gestión para optimizar el rendimiento institucional (p. 8).

Torcatt Gonzáles (2020), en su investigación *Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela*, presentada en la Universidad del Zulia como parte del proceso para obtener el grado de doctor, tuvo como finalidad evaluar el liderazgo gerencial y el desempeño laboral ejercido por docentes de ese estado venezolano. El estudio se enmarcó en un enfoque cualitativo con diseño descriptivo, seleccionando a docentes de centros de educación inicial que ocupaban cargos con funciones gerenciales, tales como directores de cuatro instituciones. Para la recolección de información se utilizó la entrevista en profundidad, analizada mediante procesos de categorización, triangulación y contrastación teórica. Los hallazgos evidenciaron la necesidad de un liderazgo acorde a las exigencias actuales, capaz de generar relaciones efectivas, fomentar la sinergia en el logro de metas e impulsar al docente como mediador de experiencias de aprendizaje. Se concluyó que los docentes requieren fortalecer su liderazgo mediante una sólida práctica pedagógica, y que el gerente educativo debe promover una gerencia eficaz basada en el desarrollo personal (p. 43).

Chunga Vergara (2024), en su trabajo titulado *Liderazgo gerencial y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Hualmay 2023*, para optar al grado de Magíster, tuvo como objetivo determinar la relación del liderazgo gerencial con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Hualmay 2023, el diseño que se empleó es el básico, no experimental transversal, es de nivel correlación, la población y muestra se constituye por 92 trabajadores de la municipalidad de Hualmay. Los resultados fueron que el 50% respondieron que casi siempre su jefe inmediato involucra a los trabajadores en la toma de decisiones, un 30.4% afirman que solo algunas veces lo realiza, 18.5% respondieron que casi nunca los involucran y un 1.1% indican que nunca lo realizan. Asimismo, un 25%

respondieron que casi siempre consideran que su jefe inmediato maneja una posición autoritaria, un 15.2% de los encuestados afirman que solo algunas veces se refleja esta posición y el 59.8% de los encuestados indican que casi nunca considera que su jefe maneje una posición autoritaria. Se concluye que a un mejor liderazgo gerencial si existe mayor relación significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Hualmay 2023. Teniendo una correlación de 0,883 lo que indica que tiene una correlación muy alta. Por otro lado, se ha contrastado que el valor de la significancia  $p$ -valor=0,001 es altamente significativo (p. 11).

A nivel nacional, Carrión Segundo (2020), en su investigación titulada *Liderazgo gerencial y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. – 2018*, desarrollada en la Universidad Andina del Cusco para optar por el grado de Magíster, tuvo como objetivo determinar en qué medida el liderazgo gerencial se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de dicha entidad. El estudio se realizó en la sede de la EPS ubicada en el distrito de Wanchaq, Cusco, durante el año 2018. La investigación, de tipo correlacional, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental, utilizó el método hipotético-deductivo. Se trabajó con una muestra de 40 personas, entre gerentes y personal administrativo, a quienes se aplicó un cuestionario estructurado. Los resultados evidenciaron una correlación significativa entre las variables, con un coeficiente de 0.693, lo que indica que el liderazgo gerencial influye de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores, constituyendo así un factor clave para el desarrollo eficiente de sus actividades (p. 4).

Espinoza Benavides (2023), en su tesis *Liderazgo gerencial y su impacto en el desempeño laboral en la empresa Rústica, 2021*, presentada en la Universidad Peruana de

Ciencias e Informática para obtener el grado de licenciada en Administración, buscó determinar el grado de influencia del liderazgo gerencial en el desempeño del personal. La muestra estuvo conformada por 36 trabajadores vinculados al nivel gerencial y operativo. Los resultados reflejaron una alta confiabilidad de los instrumentos, con un alfa de Cronbach de 0.905, y una distribución normal de los datos, permitiendo el uso de análisis paramétrico. La hipótesis planteada fue confirmada mediante una correlación de Pearson de 0.800, con un nivel de significancia de 0.000, lo cual demuestra una relación positiva y significativa entre liderazgo gerencial y desempeño laboral. Estos hallazgos coinciden con estudios previos como los de Pérez (2019) y Cortez (2020), quienes obtuvieron coeficientes de correlación de 0.873 y 0.765, respectivamente (p. 69).

Guevara Julca (2023), en su investigación *Influencia del liderazgo gerencial en el desempeño laboral en una empresa agrícola, Lambayeque – Perú, 2022*, realizada en la Universidad César Vallejo como parte de su maestría, tuvo como finalidad establecer la influencia del liderazgo gerencial sobre el desempeño laboral en una organización del sector agrícola. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo y nivel correlacional, aplicando un cuestionario a una muestra de 152 trabajadores. Los resultados estadísticos revelaron un valor p de 0.00, lo que confirma la existencia de relación entre las variables. El coeficiente Rho de Spearman fue de 0.304, interpretado como una relación directa pero débil. Se concluyó que un bajo nivel de liderazgo no aporta significativamente al desempeño de los colaboradores, lo que se traduce en un bajo rendimiento de los equipos. Por ello, se recomienda implementar programas de capacitación y actividades de integración para fortalecer el liderazgo y mejorar el clima organizacional (p. 6).

A nivel local, Medrano Noya (2019), en su investigación titulada *El liderazgo gerencial y su relación con el desempeño de los trabajadores del área de mantenimiento de procesos de la empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca – 2018*, realizada en la Universidad Privada del Norte como parte de su maestría, tuvo como propósito determinar la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores del área mencionada. La investigación fue de tipo básica, descriptiva, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental, transversal, de alcance correlacional. Se trabajó con una muestra de 52 trabajadores del área de mantenimiento de procesos, aplicando un cuestionario tipo Likert validado con un alfa de Cronbach de 0.933. Los datos fueron procesados en el programa SPSS mediante el coeficiente Rho de Spearman. Los resultados indicaron una relación positiva y moderada entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral, aceptándose la hipótesis planteada, y concluyendo que ambas variables se relacionan de manera significativa en todas sus dimensiones (p. 7).

Pérez y Rivera (2021), en su estudio titulado *Liderazgo gerencial y su relación con el trabajo en equipo en la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca – 2021*, presentado en la Universidad César Vallejo para obtener el grado de Magister, plantearon como objetivo determinar la relación entre el liderazgo gerencial y el trabajo en equipo en dicha institución. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de tipo aplicada, correlacional y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 60 trabajadores, a quienes se les aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Los resultados mostraron que las dimensiones del liderazgo gerencial con mayores dificultades fueron las relacionadas al manejo organizativo, mientras que en el trabajo en equipo destacaron las actitudes hacia el valor del ser. Se encontró una correlación positiva alta

entre ambas variables, con un Rho de Spearman de 0.866, concluyendo que un liderazgo gerencial eficaz mejora significativamente el trabajo en equipo y, por tanto, la eficiencia institucional (p. 7).

Ramírez Soto (2021), en su investigación *Liderazgo gerencial y su influencia en la competitividad laboral de Infocentro SRL – ciudad de Jaén, Cajamarca – 2020*, desarrollada en la Universidad Alas Peruanas como parte de su maestría, tuvo como finalidad identificar el grado de influencia del liderazgo gerencial sobre la competitividad laboral de los trabajadores. Se trató de una investigación básica, descriptiva-correlacional, con diseño no experimental y transeccional. La muestra estuvo conformada por 103 trabajadores de la empresa Infocentro SRL. El instrumento aplicado fue un cuestionario, cuyos resultados revelaron una correlación significativa con un Rho de Spearman de 0.579 y un nivel de significancia de 0.05. Se concluyó que el liderazgo gerencial influye directamente en la competitividad laboral, en la medida en que el gerente fomente las habilidades del personal, comunique de forma efectiva, promueva actitudes positivas y estimule la colaboración entre los trabajadores. Todo ello impacta favorablemente en el logro de los objetivos organizacionales (p. 10).

## **2.2. Bases teóricas**

### ***2.2.1. Marco Legal***

**Ley N° 26887, Ley general de sociedades.** Desde el 1 de enero de 1998, el Perú cuenta con un marco normativo relevante que establece los lineamientos jurídicos aplicables a las sociedades. Esta ley, con posteriores modificaciones, constituye un cuerpo normativo esencial dentro del ordenamiento comercial, cuyo propósito es regular de manera formal y coherente las distintas formas societarias. Las estructuras empresariales contempladas en

esta normativa incluyen la Sociedad Anónima (en sus modalidades de Sociedad Anónima Cerrada - S.A.C. y Sociedad Anónima Abierta - S.A.A.), la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, la Sociedad Colectiva, la Sociedad en Comandita, así como la Sociedad Civil (Sociedad Civil Ordinaria y Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada) (Ley N.º 26887, 1998, pp. 1–108).

### **Ley de Productividad y Competitividad Laboral, decreto legislativo N° 728.**

Promulgada en marzo de 1997 y aún vigente, esta norma tiene como objetivo central fortalecer las competencias laborales con miras a optimizar el desempeño de los trabajadores. Entre sus principios fundamentales se encuentran: fomentar la capacitación y formación continua del personal para incrementar la productividad; facilitar la transición de empleos de baja productividad hacia ocupaciones de mayor valor económico; y asegurar tanto la estabilidad económica de los trabajadores como la protección frente a despidos arbitrarios (Decreto Legislativo N.º 728, 1997, pp. 1–38).

## ***2.2.2. Marco doctrinal***

### **2.2.2.1. Teorías de liderazgo**

El liderazgo ha sido objeto de numerosos estudios debido a su influencia en la mejora de la competitividad, el aumento de la productividad y la sostenibilidad de las organizaciones. En la actualidad, existe un creciente interés por un liderazgo que sea ético y responsable, capaz de promover el desarrollo tanto de quien lo ejerce como de quienes reciben sus directrices, en un entorno que favorezca también los objetivos financieros de la organización (Contreras, 2008, p. 64).

Dentro del ámbito empresarial, el liderazgo se entiende como “el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que una persona posee para influir en la conducta

de los demás, logrando que trabajen con compromiso y entusiasmo hacia el cumplimiento de metas y objetivos” (Pérez, 2017, p. 176).

Las teorías de liderazgo constituyen marcos explicativos sobre diversos aspectos de esta práctica, y poseen utilidad práctica al facilitar la comprensión, predicción y mejor control de un liderazgo efectivo. A continuación, se presentan algunas de las principales teorías relacionadas con el liderazgo:

#### ***2.2.2.1.1. Teoría de rasgos***

Esta teoría sostiene que el liderazgo es una cualidad innata; es decir, que las personas nacen con habilidades naturales para liderar. Los estudiosos que respaldan esta perspectiva se enfocan en identificar los rasgos característicos tanto físicos, intelectuales como de personalidad, que diferencian a los líderes de aquellos que no lo son. Según esta visión, existen ciertos atributos personales profundamente arraigados que permiten a algunos individuos ejercer un liderazgo más efectivo que otros (Meza Ricaldi, 2023, p. 34).

En el caso de SEGEPSAJ S.R.L., esta teoría permite analizar cómo las características personales del nuevo gerente general influyen en su capacidad de ejercer el liderazgo. La falta de experiencia directiva, la inseguridad en la toma de decisiones y la limitada comunicación con el personal podrían reflejar la ausencia de ciertos rasgos asociados al liderazgo eficaz, como la autoconfianza, la empatía o la habilidad para motivar. De este modo, la teoría de los rasgos contribuye a identificar si

el bajo desempeño laboral está vinculado a carencias individuales en las competencias del líder.

#### ***2.2.2.1.2. Teoría situacional o de contingencia***

Esta teoría plantea que el liderazgo efectivo no responde a un único estilo, sino que depende de la capacidad del líder para ajustarse a las características y necesidades del grupo, así como a las exigencias del contexto organizacional. El líder, en este modelo, debe ser flexible y capaz de adaptarse a diferentes circunstancias, ya que un comportamiento exitoso en una situación específica podría no serlo en otra (Vigo Jiménez, 2019, p. 23).

Una limitación de esta teoría es la dificultad para diferenciar claramente entre las funciones del liderazgo y la gerencia, ya que en muchos casos el liderazgo situacional adopta formas propias de gestión. Sin embargo, su principal fortaleza radica en la habilidad del líder para motivar a su equipo hacia el logro de objetivos, más allá de la simple toma de decisiones. Factores como la personalidad del líder, el nivel de madurez del grupo, la calidad de la relación líder-seguidor, la claridad de los objetivos y el grado de autoridad influyen directamente en la efectividad del liderazgo, lo que dificulta su clasificación bajo una única corriente teórica (Gómez y Muñoz, 2011, p. 24).

En el contexto de la empresa SEGEPSAJ S.R.L., la Teoría Situacional o de Contingencia resulta fundamental para comprender los problemas derivados del cambio de gerencia. El nuevo gerente general, al

no contar con experiencia en cargos directivos, ha mostrado dificultades para ajustar su estilo de liderazgo a las necesidades y características de los trabajadores, lo que ha generado conflictos, desmotivación y una disminución en el desempeño laboral.

Desde esta teoría, se entiende que la efectividad del liderazgo depende de la capacidad del gerente para adaptarse al contexto: en este caso, a un equipo que requiere orientación, comunicación clara y liderazgo participativo después de una etapa de inestabilidad. Por tanto, esta teoría aporta un marco de análisis que permite evaluar si el nuevo gerente aplica un estilo de liderazgo adecuado a las condiciones actuales de la empresa, y cómo su nivel de adaptación influye directamente en el desempeño de los colaboradores.

#### ***2.2.2.1.3. Teoría conductual***

Esta teoría del liderazgo pone énfasis en las acciones y comportamientos observables del líder, así como en cómo estos se relacionan con su efectividad. La Universidad Estatal de Ohio fue uno de los principales centros donde se desarrollaron estos estudios, y se identificaron dos dimensiones clave en la percepción que tienen los seguidores sobre sus líderes:

Iniciación de estructura: se refiere a comportamientos centrados en alcanzar los objetivos, tales como organizar las actividades, definir funciones y responsabilidades, y establecer el contexto del trabajo.

Consideración: hace alusión a las acciones destinadas a fortalecer los vínculos personales entre el líder y sus colaboradores, promoviendo el respeto mutuo, la confianza y un ambiente de compañerismo.

Diversos especialistas coinciden en que ambas dimensiones, aunque sean independientes, son necesarias para lograr un liderazgo eficaz (Segura Galarreta, 2022, p. 23).

En la empresa SEGEPSAJ S.R.L., esta teoría permite analizar cómo las acciones y comportamientos del nuevo gerente afectan el ambiente laboral. Su limitada comunicación, la falta de reconocimiento al personal y la ausencia de estrategias motivacionales evidencian un liderazgo centrado solo en las tareas, sin atención suficiente a las relaciones humanas. Bajo este marco teórico, se puede evaluar qué comportamientos deben fortalecerse (como la empatía, el trabajo en equipo o la retroalimentación positiva) para mejorar el clima organizacional y, con ello, el desempeño laboral de los trabajadores.

#### ***2.2.2.1.4. Teoría Transformacional***

Este modelo de liderazgo se caracteriza por su naturaleza democrática y adaptable, y se basa en generar influencia a través de valores, visión compartida y compromiso organizacional. El líder transformacional busca impactar profundamente en sus seguidores, promoviendo cambios en sus actitudes, creencias y emociones. Su propósito va más allá de implementar simples reformas estructurales; su objetivo es influir en la cultura organizacional para generar una

transformación integral que involucre tanto a los individuos como al entorno en el que se desarrollan (Vigo Jiménez, 2019, p. 31).

En SEGEPSAJ S.R.L., la aplicación de esta teoría permite comprender la necesidad de un liderazgo capaz de inspirar confianza y compromiso en los trabajadores, especialmente tras el fallecimiento del anterior gerente. El nuevo gerente podría fortalecer su rol si logra generar una visión común, promover la comunicación efectiva y reconocer los logros individuales. Así, esta teoría ayuda a interpretar cómo la falta de liderazgo inspirador y motivacional ha contribuido a la desmotivación del personal y al bajo desempeño, mostrando la importancia de un liderazgo que impulse el cambio organizacional positivo.

#### **2.2.2.2. Teorías de administración**

Según Gómez Palestino (2018), las teorías administrativas son formulaciones desarrolladas a partir del análisis de los distintos factores que influyen, de forma directa o indirecta, en el rendimiento tanto de las organizaciones como de los individuos que las integran. A lo largo del tiempo, estas teorías han adoptado distintos enfoques, sin que hasta el momento exista una teoría definitiva (p. 1).

La evolución de la Teoría General de la Administración comenzó con el enfoque centrado en las tareas, influenciado por la Administración Científica de Taylor, que se enfocaba en las labores operativas de los trabajadores en las fábricas. Posteriormente, el énfasis se trasladó a la estructura organizacional, como lo plantea Fayol en su teoría clásica, seguida por la teoría burocrática de Weber, que delimita los niveles jerárquicos y funciones dentro de la empresa. Más adelante, surgió la

teoría estructuralista, donde el interés se orientó hacia las personas a través del desarrollo de la teoría de las relaciones humanas. Esta, con el tiempo, evolucionó hacia una versión ampliada que dio paso a enfoques más complejos como la teoría del comportamiento y el desarrollo organizacional (Paredes y Velasco, 2020, p. 7).

A continuación, se describen las principales teorías administrativas y sus respectivos enfoques según lo propuesto por Paredes y Velasco (2020):

#### ***2.2.2.2.1. Teoría de la Administración Científica***

Esta teoría se centra principalmente en las tareas asignadas dentro de la organización, destacando la racionalización de las labores en el ámbito operativo. Se otorga importancia al rol de los trabajadores, ya que son quienes finalmente entregan los resultados o productos terminados (p. 7).

En el contexto de SEGEPSAJ S.R.L., esta teoría permite analizar si las prácticas administrativas del nuevo gerente general contribuyen a la eficiencia y productividad de los trabajadores. La falta de planificación y la deficiente organización del trabajo observadas tras el cambio de liderazgo evidencian una ausencia de métodos estandarizados y supervisión técnica, lo que ha afectado el rendimiento. Desde este enfoque, se puede identificar la necesidad de establecer procedimientos claros, capacitación constante y control de resultados, elementos esenciales para mejorar el desempeño laboral y la calidad del trabajo dentro de la empresa.

#### **2.2.2.2.2. Teoría de las Relaciones Humanas**

Esta teoría coloca a las personas en el centro de atención, tal como sugiere su denominación, enfocándose en las interacciones entre los individuos dentro de la organización. Uno de sus principales enfoques es el papel de la organización informal, que suele ser el punto de partida de muchas empresas, especialmente las micro y pequeñas, donde frecuentemente el gerente asume múltiples funciones. Este modelo destaca la importancia de aspectos como la motivación laboral, la compensación económica, el liderazgo y el compromiso humano. Se promueve una imagen activa y empática del líder, interesándose genuinamente por su equipo y los objetivos institucionales. Además, se reconoce la importancia de la comunicación fluida a través de diversos canales y de una interpretación clara y compartida de la información, con miras a lograr una comprensión organizacional colectiva. Finalmente, se resalta el valor de la dinámica grupal como medio para fortalecer el clima laboral, mediante la interacción, el intercambio de experiencias y la colaboración constante (p.8).

Dentro del enfoque de las relaciones humanas, destacan varias teorías relevantes. Una de ellas es la teoría de la motivación humana de Abraham Maslow, quien propuso la Jerarquía de Necesidades, un modelo que plantea que las personas deben satisfacer progresivamente distintos niveles de motivación, comenzando por los más básicos hasta alcanzar los superiores. Por su parte, Frederick Herzberg desarrolló la teoría

motivacional higiénica, la cual diferencia entre los factores que motivan a los trabajadores y aquellos cuya ausencia genera insatisfacción laboral. Asimismo, Douglas McGregor propuso las Teorías X y Y, en las que se contraponen dos visiones del trabajador: una negativa, que lo percibe como desinteresado y poco responsable; y otra más optimista, que lo considera proactivo y comprometido. Finalmente, Rensis Likert aportó la teoría de la toma de decisiones participativas, argumentando que los líderes eficaces se enfocan en los aspectos humanos de sus equipos y fomentan la formación de grupos colaborativos orientados al logro (Manjarrez Fuentes, 2016, p.3).

En SEGEPSAJ S.R.L., esta teoría ayuda a comprender cómo las relaciones interpersonales deterioradas y la falta de comunicación entre el gerente y los trabajadores afectan negativamente la motivación y el desempeño. Tras la pérdida del anterior gerente, el clima laboral se volvió tenso y desconfiado; sin embargo, el nuevo liderazgo no ha logrado restablecer vínculos de confianza ni fomentar la cohesión del equipo. Desde esta perspectiva, se evidencia la necesidad de fortalecer la motivación, el reconocimiento y el trabajo colaborativo para incrementar la satisfacción y el compromiso de los empleados con la empresa.

#### ***2.2.2.2.3. Teoría del Desarrollo Organizacional***

Esta teoría concede al gerente mayor libertad para comprometerse y definir las estrategias con las cuales se pretende alcanzar los objetivos. Se enmarca en un enfoque de sistemas abiertos, que permite la interacción

constante con el entorno, favoreciendo el intercambio de ideas, la incorporación de experiencias externas y la adaptación de objetivos en función de la mejora continua (p.9).

En el caso de SEGEPSAJ S.R.L., la Teoría del Desarrollo Organizacional permite interpretar cómo la falta de liderazgo participativo y de estrategias de mejora continua ha limitado el crecimiento de la empresa. El cambio repentino de gerencia generó desorganización y resistencia al cambio, lo que afectó la estabilidad y el rendimiento del personal. Esta teoría aporta un marco útil para proponer acciones de desarrollo interno, como la capacitación, la comunicación efectiva y la gestión del talento humano, orientadas a fortalecer el desempeño laboral y la adaptación ante nuevos desafíos.

## **2.3. Marco conceptual**

### ***2.3.1. Liderazgo gerencial***

El liderazgo gerencial se entiende como un proceso social que ocurre cuando el gerente consigue que su equipo se involucre activamente en la consecución de la visión de la organización. Este tipo de líder se caracteriza por poseer cualidades personales, habilidades, actitudes y conocimientos que le permiten influir positivamente en su entorno empresarial. Su liderazgo se basa en generar confianza, credibilidad e inspiración entre sus colaboradores, fomentando el compromiso colectivo mediante la motivación y la cooperación, en lugar de imponer su autoridad de forma individualista o coercitiva. En este sentido, el líder gerencial es quien consigue armonizar la visión institucional con los

intereses personales de los miembros de la empresa, utilizando como base el ejemplo y la motivación para guiar e inspirar a su equipo (Páez y Yepes, 2004, p. 136).

### ***2.3.2. Habilidades del liderazgo gerencial.***

Según Lussier y Achua (2011), las habilidades del liderazgo gerencial comprenden un conjunto de capacidades y conocimientos esenciales que todo gerente debe poseer para desempeñar sus funciones diarias de forma eficiente.

- a) **Habilidades técnicas:** Se refieren a la capacidad de aplicar métodos y procedimientos específicos en la ejecución de tareas. Estas habilidades implican el nivel de dominio y experiencia que el líder tiene sobre los procesos operativos de la organización o de un área determinada. El gerente, al ser la figura principal del equipo, debe conocer a fondo las herramientas utilizadas en cada procedimiento. Son habilidades que resultan relativamente sencillas de adquirir y perfeccionar.
- b) **Habilidades interpersonales:** Vinculadas con la capacidad de relacionarse adecuadamente con los demás, estas habilidades permiten al líder comprender, comunicarse, colaborar y mantener interacciones eficaces con su equipo. Son fundamentales para motivar, transmitir ideas y generar un ambiente de trabajo positivo. También se conocen como habilidades humanas.
- c) **Habilidades para la toma de decisiones:** Se relacionan con la aptitud para identificar problemas, aprovechar oportunidades y tomar decisiones acertadas. Para ello, el líder debe desarrollar un pensamiento creativo, conceptual, analítico, crítico y diagnóstico, así como gestionar eficazmente su tiempo. Además, debe ser capaz de anticiparse a los cambios, detectar situaciones críticas con anticipación

y proyectar una visión estratégica del futuro. Esta habilidad es clave para ejercer un liderazgo gerencial efectivo (p. 23).

### ***2.3.3. Funciones administrativas del gerente***

De acuerdo con Domínguez Flores (2018), las principales funciones que desempeña un gerente son: planificar, organizar, dirigir y controlar. No obstante, para llevar a cabo estas funciones de manera efectiva, es fundamental que el gerente integre el componente humano en la administración, actuando en sintonía con los principios del comportamiento organizacional.

Entre las prácticas que el gerente debe considerar, se incluyen:

- Colaborar de manera estrecha con su equipo de trabajo cuando la situación lo requiera.
- Establecer una relación de cooperación con sus colaboradores sin invadir sus responsabilidades ni quitarles el mérito de sus logros.
- Priorizar el diálogo centrado en los objetivos generales del trabajo más que en las tareas individuales.
- Reconocer que en toda relación humana puede surgir cierta tensión o resentimiento, especialmente cuando existe una diferencia de poder.
- Evitar caer en el uso del poder como medio para manifestar frustración o agresividad.
- Canalizar las emociones negativas de sus colaboradores hacia desafíos laborales constructivos o hacia la competencia externa.
- Compartir sus conocimientos y experiencia, controlando el temor de ser reemplazado por un subordinado. Los líderes genuinos tienden a rodearse de colaboradores igualmente transparentes.

- Reconocer que su conocimiento puede quedar desactualizado y que sus subordinados podrían tener un mejor dominio de ciertos aspectos del trabajo.
- Apoyar a su equipo para que identifique sus fortalezas y debilidades.
- Facilitar la comprensión de las dinámicas grupales y dedicar tiempo a equilibrar la colaboración y la competencia dentro del equipo.
- Aclarar de manera honesta, cuando sea necesario, cómo el comportamiento de un colaborador afecta negativamente al entorno laboral, sin reprimir ni encubrir la situación (p. 23).

#### ***2.3.4. Estilos de liderazgo gerencial***

De acuerdo con Daniel Goleman (2004), existen seis estilos fundamentales de liderazgo que pueden conducir al éxito organizacional: coercitivo, visionario u orientador, afiliativo, democrático o participativo, ejemplar y coach o capacitador. Cada uno de estos enfoques refleja un componente particular de la inteligencia emocional, y su correcta aplicación por parte del líder puede convertirse en un factor clave para alcanzar los objetivos institucionales.

El estilo de liderazgo adoptado influye directamente en el desempeño del equipo y en el logro de metas. Aunque cada estilo tiene características propias, todos comparten la capacidad de generar resultados positivos cuando se aplican adecuadamente. Es importante resaltar que estos estilos no son excluyentes entre sí; por el contrario, los líderes más eficaces combinan lo mejor de cada uno y adaptan su enfoque según las circunstancias y necesidades de la organización. En la tabla 1 se muestra una comparación de los estilos, sus características principales y los contextos donde resultan más útiles (Samaniego y Páez, 2022, p. 117).

**Tabla 1***Características de los estilos de liderazgo*

<b>Liderazgo coercitivo</b>	<b>Liderazgo visionario u orientador</b>	<b>Liderazgo afiliativo</b>	<b>Liderazgo democrático o participativo</b>	<b>Liderazgo ejemplar</b>	<b>Liderazgo coach o capacitador</b>
El tipo de liderazgo coercitivo tiene un cierto enfoque militar, debido a que se centra en dar instrucciones precisas que deben seguirse al pie de la letra, cuestionar sin que ningún miembro de la organización pueda cuestionar dichas instrucciones. Este tipo de liderazgo no es el que mejor encaja en el contexto actual de las organizaciones; sin embargo, se lo puede utilizar en situaciones de crisis para lograr los objetivos, pero no por mucho tiempo ya que al final a largo, acaba con la creatividad de los empleados, cultura de trabajo de la organización.	Se distingue por la capacidad del líder para definir una meta clara a largo plazo y guiar al equipo hacia esa dirección común. Este estilo permite que los colaboradores comprendan su importancia dentro de la organización, lo que incrementa su motivación y compromiso. Resulta especialmente efectivo en momentos de crisis o incertidumbre, ya que proporciona una orientación firme y genera entusiasmo, impulsando así la productividad del grupo.	Se centra principalmente en fortalecer las relaciones entre los miembros del equipo, promoviendo un ambiente de colaboración y armonía dentro de la organización. Este enfoque, orientado hacia las personas, suele generar una mayor cohesión y productividad. Aunque algunos consideran que los vínculos afectivos entre líderes y subordinados pueden comprometer la profesionalidad, este estilo de liderazgo resulta muy eficaz, especialmente en contextos donde los conflictos son constantes, ya que permite reconstruir la confianza y fomentar un clima organizacional positivo.	Se caracteriza por fomentar la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones dentro de la organización. Este estilo es especialmente útil cuando se dispone del tiempo suficiente para analizar opciones y definir el camino a seguir. Además, resulta eficaz cuando se requiere integrar diversas competencias del equipo para lograr un objetivo común, lo cual implica alcanzar consensos en los aspectos clave con todos los actores relevantes.	El líder guía mediante su propio comportamiento, actuando como modelo a seguir y visible dentro de la organización. Sin embargo, puede generar dependencia, ya que, en ausencia del líder, los colaboradores pueden sentirse desorientados respecto a las acciones que deben tomar, debido a la falta de una figura que encamine sus decisiones.	Este estilo de liderazgo se enfoca en acompañar al equipo para que reconozca tanto sus fortalezas como sus debilidades, promoviendo su desarrollo a través del seguimiento cercano. El líder asigna retos a corto plazo con el propósito de fortalecer las habilidades del colaborador, buscando siempre que los objetivos personales se alineen con los de la organización. Este enfoque es más efectivo cuando los miembros del equipo son conscientes de sus capacidades y están dispuestos a mejorar su desempeño dentro de la empresa.

*Nota.* Reproducida de Liderazgo e inteligencia emocional a nivel gerencial; perspectivas del conocimiento ontológico, epistemológico, metodológico y el paradigma, Robert

Samaniego, Xavier Páez, 2022, *RICIT* (16): 105 – 122.

### ***2.3.5. Desempeño laboral***

De acuerdo con Valle Huertes (2019), el desempeño laboral se refiere a la manera en que los trabajadores ejecutan sus funciones con eficiencia y eficacia. Su evaluación se realiza a través de seguimientos periódicos, en los que el empleador considera aspectos como el liderazgo, el manejo del tiempo, las competencias, la organización personal y la productividad, permitiendo así valorar individualmente a cada colaborador. Estas evaluaciones, que suelen desarrollarse de forma continua o anual, permiten tomar decisiones sobre promociones, permanencia o incluso posibles desvinculaciones. En este marco, el autor resalta que el desempeño puede medirse considerando dieciséis factores, entre los que destacan la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y el nivel de productividad (p. 33).

#### **2.3.5.1. Factores que influyen en el desempeño laboral**

- a) **Satisfacción en el trabajo.** Consiste en el conjunto de percepciones positivas o negativas que tiene el empleado sobre su labor, las cuales se reflejan en su actitud frente al trabajo. Esta satisfacción está estrechamente relacionada con aspectos como la naturaleza de las tareas, la supervisión recibida y la estructura organizativa.
- b) **Autoestima.** Es un factor clave, ya que representa una necesidad personal del trabajador, manifestada en su aspiración a crecer profesionalmente y a ser valorado por el grupo. La autoestima influye directamente en los resultados obtenidos, actuando como un filtro entre el logro y el fracaso

- c) **Trabajo en equipo.** La interacción directa con los beneficiarios del servicio, así como la integración en equipos colaborativos, puede impactar favorablemente en el rendimiento del trabajador, dado que le permite valorar y mejorar continuamente la calidad de su labor.
- d) **Capacidad el trabajador.** La formación continua, impulsada por el área de recursos humanos, tiene como objetivo mejorar el desempeño de los colaboradores. Según Zamalloa Calvo (2019), estas acciones formativas generan resultados positivos en el 80% de los casos, al proporcionar contenidos adecuados para el cargo y promover la adopción de buenas prácticas (p. 59).

#### **2.3.5.2. Principios de la evaluación del desempeño**

Según Domínguez Flores (2018), la evaluación del desempeño debe estar guiada por principios fundamentales que orienten adecuadamente su implementación. Entre los más importantes se encuentran los siguientes:

- La evaluación debe vincularse directamente con el desarrollo profesional de los colaboradores dentro de la organización.
- Los criterios utilizados para evaluar deben basarse en información específica y pertinente relacionada con las funciones del puesto.
- Es esencial establecer con claridad los objetivos que se esperan alcanzar mediante el sistema de evaluación.
- Es necesaria la implicación activa y el compromiso de todos los trabajadores en el proceso.

- El rol del supervisor encargado de evaluar debe centrarse en brindar retroalimentación útil que contribuya a la mejora del desempeño (p. 47).

### 2.3.5.3. Dimensiones del desempeño laboral

Las dimensiones del desempeño laboral abarcan diversos aspectos que permiten evaluar la calidad del trabajo realizado por los colaboradores dentro de una organización. Entre las más relevantes se encuentran:

- **Productividad laboral.** La productividad laboral se define como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados en el proceso productivo, tales como el tiempo, la mano de obra y los medios materiales. De acuerdo con Zamalloa (2019), mejorar la productividad implica optimizar el uso de los recursos disponibles y maximizar los resultados alcanzados, lo cual se logra mediante el fortalecimiento de la eficiencia y la eficacia en el desempeño de los colaboradores (p. 59).
- **Eficiencia.** La eficiencia laboral se refiere al uso adecuado y racional de los recursos disponibles para la ejecución de las actividades, procurando minimizar costos, tiempo y esfuerzo sin afectar la calidad del resultado. Según Zamalloa (2019), una organización es eficiente cuando logra producir más con menos recursos, lo que impacta directamente en el nivel de productividad (p. 61).
- **Eficacia.** La eficacia está relacionada con el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la organización. Del Águila

et al. (2018) señalan que una gestión eficaz es aquella que alcanza los resultados propuestos, independientemente de los recursos utilizados, siendo este un componente clave para evaluar el desempeño laboral (p. 57).

La productividad laboral se analiza a partir de la eficiencia y la eficacia, ya que ambas permiten evaluar el uso de los recursos y el cumplimiento de objetivos, constituyendo indicadores fundamentales del desempeño laboral.

#### **2.3.5.4. Indicadores operacionales**

##### **2.3.5.4.1. *Capacidad de diagnóstico***

Según Zamalloa Calvo (2019), la información obtenida a través del diagnóstico de capacidades representa un fundamento esencial para diseñar estrategias de desarrollo de dichas capacidades. Además, los indicadores empleados para evaluar la capacidad permiten realizar un seguimiento y evaluación continua del progreso, lo cual fortalece la planificación a largo plazo, facilita la implementación efectiva y garantiza la sostenibilidad de los resultados (p. 37).

##### **2.3.5.4.2. *Relaciones internas***

De acuerdo con Lifeder (2021), las relaciones públicas internas se enfocan en fortalecer los lazos entre la organización y su personal, promoviendo una comunicación fluida y reafirmando los valores institucionales en cada actividad. Su finalidad es conformar

un equipo de trabajo unido, en el que todos los miembros, desde la alta dirección hasta los colaboradores con menor rango, formen un grupo cohesionado. En este sentido, los empleados se consideran la prioridad dentro de la empresa (p. 1).

#### **2.3.5.4.3. *Pensamiento estratégico***

Según Muñoz Román (2010), el pensamiento estratégico implica un esfuerzo constante por analizar y comprender el entorno en el que se desenvuelve la organización, con el fin de identificar necesidades y adaptar eficazmente los recursos disponibles. En un contexto empresarial altamente competitivo, es fundamental que la organización esté abierta a nuevas ideas, ya que tanto el liderazgo como el logro del éxito dependen en gran medida de la capacidad de innovar (p. 24).

#### **2.3.5.4.4. *Escucha activa***

De acuerdo con Subiela et al. (2014), la escucha activa implica prestar atención integral al mensaje recibido, lo que abarca tanto el contenido verbal como la forma en que este se expresa, incluyendo los elementos no verbales y paraverbales. Esto requiere mirar al interlocutor, brindarle tiempo y demostrar que sus opiniones son valoradas. Escuchar representa una habilidad más compleja que hablar, ya que se comunica también a través de gestos, expresiones, posturas y actitudes. En este sentido, la escucha activa es una herramienta valiosa para fortalecer la comunicación

interpersonal, mejorar su calidad y convertirnos en interlocutores más receptivos y empáticos (p. 279).

#### **2.3.5.4.5. *Inteligencia emocional***

Según Goleman (1995), la inteligencia emocional consiste en reconocer nuestras propias emociones, comprender las de los demás y manejar de manera adecuada las tensiones y frustraciones que surgen en el entorno laboral. Este tipo de inteligencia también fortalece el trabajo colaborativo y fomenta actitudes empáticas y sociales, lo cual incrementa nuestras posibilidades de crecimiento personal (p. 3).

#### **2.3.5.4.6. *Motivación***

Para Naranjo Pereira (2009), la motivación es uno de los factores fundamentales para explicar la conducta humana, ya que influye directamente en la razón por la cual las personas inician, mantienen y dirigen sus acciones hacia determinados objetivos. Se trata de un proceso que determina el inicio, rumbo, intensidad y constancia del comportamiento orientado a metas, influenciado por la percepción que el individuo tiene de sí mismo y de las tareas que enfrenta (p. 154).

#### **2.3.5.4.7. *Integración social***

Sierra Fonseca Ruiz (2001) plantea que la integración social es un proceso mediante el cual se transforman las relaciones entre diversas unidades sociales autónomas, reduciendo su

independencia individual para conformar un sistema más amplio y cohesionado. Se entiende como una práctica inclusiva que promueve la igualdad de oportunidades, donde "integrarse más" implica un mayor acceso a condiciones que mejoran la calidad de vida (p. 19).

#### **2.3.5.4.8. *Solución de conflictos***

De acuerdo con el Centro Internacional de Formación (2013), manejar adecuadamente los conflictos laborales es esencial para mantener relaciones de trabajo saludables y eficientes. Los mecanismos para resolver disputas no solo facilitan la negociación colectiva, sino que también fortalecen la cohesión social. Para ello, es importante contar con recursos financieros, infraestructura, tecnología, personal capacitado y sistemas adecuados. Además, la entidad debe asegurar servicios de calidad, mantener la confianza de los usuarios, actuar con imparcialidad, y evaluar regularmente la satisfacción de quienes reciben sus servicios (p. 42).

#### **2.3.5.4.9. *Confiabilidad***

Reild-Martínez (2013) señala que la confiabilidad en una prueba se refiere a la estabilidad y consistencia de los resultados obtenidos por una misma persona en diferentes momentos o usando versiones similares del instrumento. Este concepto está relacionado con el margen de error en la medición, lo cual permite estimar hasta

qué punto una puntuación puede variar debido a factores externos y aleatorios (p. 109).

#### ***2.3.5.4.10. Control de problemas***

Según De Faria Campos (2006), el control en la resolución de problemas consiste en cómo una persona gestiona la información disponible para tomar decisiones clave. Implica elegir metas, monitorear los avances, ajustar el plan de acción y, si es necesario, replantearlo o descartarlo basándose en una evaluación constante de los resultados obtenidos (p. 1).

#### ***2.3.5.4.11. Toma de decisiones***

La toma de decisiones dentro del ámbito empresarial requiere primero entender el concepto de “decisión”, que proviene del término latino “decido”, el cual significa cortar; es decir, marcar una ruptura entre lo anterior y lo que vendrá. Una decisión es, por tanto, la respuesta racional ante una circunstancia que exige actuar. Este proceso no es estático, sino que está influenciado por múltiples factores, por lo que se concibe como un acto deliberativo y reflexivo. En un contexto organizacional, donde las condiciones cambian constantemente y las estructuras se vuelven más complejas, las empresas que buscan una gestión de excelencia deben basarse en un proceso de toma de decisiones sólido, ya que una elección mal fundamentada puede generar altos costos (Garza et al., 2007, p. 30).

#### ***2.3.5.4.12. Poder de influencia***

Pichimata y Cicua (2016) explican que la influencia y el poder de un líder pueden evaluarse observando variables como el nivel de motivación de sus colaboradores, el ambiente organizacional, la cohesión del grupo y los resultados obtenidos. El poder se entiende como la capacidad de generar cambios, mientras que la influencia se refiere al impacto real que logra el líder sobre las actitudes, comportamientos o valores de su equipo, en función de las estrategias o métodos de persuasión que emplee (p. 11).

#### ***2.3.5.4.13. Eficacia del trabajador***

La eficacia del trabajador se refleja en su capacidad para cumplir con los objetivos establecidos por la organización, especialmente cuando se desempeña en un entorno que favorece al máximo la obtención de resultados. Ser eficaz implica saber priorizar tareas y ejecutarlas de manera ordenada, enfocándose en aquellas que mejor contribuyen al logro de las metas planteadas (George et al., 2021, p. 5).

#### ***2.3.5.4.14. Nivel de producción del personal***

Según la Organización Internacional del Trabajo (2016), el nivel de producción de los trabajadores está estrechamente ligado al éxito y rentabilidad de la empresa. El respeto y la empatía hacia el personal se traducen en una mayor eficiencia laboral. La productividad varía según el compromiso y desempeño de cada

trabajador; mientras más eficiente sea su labor, mayores serán los beneficios para la empresa en términos de competitividad y resultados (p. 17).

#### ***2.3.5.4.15. Cumplimiento de las metas del trabajador***

El cumplimiento de metas por parte del trabajador está estrechamente vinculado con su nivel de motivación y eficiencia. Involucrar a los colaboradores en la definición y logro de los objetivos organizacionales refuerza su sentido de pertenencia y compromiso, haciéndoles comprender que el éxito empresarial depende también de su desempeño individual. La motivación actúa como un motor que guía y sostiene las acciones orientadas hacia metas concretas (Hernández, 2018, p. 1).

#### ***2.3.5.4.16. Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo***

El liderazgo efectivo se manifiesta no solo en el reconocimiento verbal al equipo, sino en la confianza y respaldo constante que el líder demuestra mediante sus actos. Este tipo de liderazgo promueve la participación activa en la toma de decisiones y fomenta un clima de cooperación. Trabajar en equipo no solo impulsa el desarrollo profesional y social, sino que fortalece los lazos de integración y tolerancia, permitiendo que se supere lo individual en favor de un objetivo común (Arriagada Rodríguez, 2002, p. 266).

#### 2.4. Definición de términos básicos

- **Alianzas sociales.** Son vínculos flexibles mediante los cuales las partes involucradas comparten recursos, información, actividades y capacidades con el objetivo de alcanzar resultados colectivos.
- **Comunicación estratégica.** Es un campo dinámico que combina pensamiento estratégico, liderazgo y capacidad relacional. Implica establecer redes colaborativas, gestionar alianzas, dialogar, negociar e interactuar para facilitar la toma de decisiones y el logro del bienestar común en diversos contextos (Niño y Cortés, 2018, p.129).
- **Clima organizacional.** Se entiende como el conjunto de características observables del ambiente laboral tal como lo perciben los trabajadores, y que influyen directamente en su motivación y comportamiento dentro de la organización.
- **Desarrollo de capacidades.** Es el proceso mediante el cual una persona o grupo mejora su desempeño a través del aprendizaje, ya sea por ensayo y error o por imitación (Del Valle López, 2004, p.12).
- **Distribución de recursos.** Hace referencia a la forma en que se asigna el tiempo del personal entre tareas facturables y actividades administrativas internas, con el fin de optimizar el rendimiento y productividad dentro de la organización.
- **Eficacia.** Es la medida en que una organización logra alcanzar sus objetivos previamente establecidos. Se relaciona con la capacidad de obtener los resultados esperados conforme a las metas planteadas (Fontalvo et al., 2017, p.51).
- **Elementos paraverbales.** También llamados paralingüísticos, son aquellos componentes vocales no lingüísticos (como el tono, volumen o ritmo de la voz) que

acompañan al lenguaje verbal y contribuyen a matizar o complementar su significado, muchas veces en conjunto con gestos o posturas.

- **Estrategia.** Constituye un elemento clave en la gestión organizacional. Se refiere al uso óptimo de los recursos disponibles para tomar decisiones que permitan cumplir con las políticas y objetivos institucionales trazados (Contreras, 2013, p. 153).
- **Factores productivos.** Son los recursos utilizados por el ser humano para producir bienes y servicios que satisfacen necesidades. Estos se agrupan en cuatro categorías principales: la tierra (incluye recursos renovables y no renovables), el trabajo (mano de obra), el capital (como maquinaria y herramientas), y la organización (capacidad emprendedora) (Fontalvo et al., 2017, p.48).
- **Fluctuación.** Se refiere a las variaciones que pueden presentarse en los precios o en los indicadores económicos y financieros de una empresa durante un determinado periodo de tiempo, afectando la planificación de ventas y otras decisiones empresariales.
- **Líder.** Es la persona que guía al grupo hacia el cumplimiento de metas comunes. Destaca por su habilidad para influenciar, motivar y coordinar esfuerzos, demostrando competencias en la toma de decisiones, organización de ideas y conducción estratégica.
- **Negociación colectiva.** Mecanismo clave dentro del diálogo social mediante el cual empleadores y sindicatos establecen de manera conjunta condiciones laborales, tales como salarios y beneficios. Su función es promover relaciones laborales equitativas y estables.

- **Productividad.** Hace referencia al nivel de rendimiento que se obtiene en el trabajo, evaluado en función de los recursos utilizados frente a los resultados logrados. Es un indicador clave de eficiencia en el ámbito laboral.
- **Rentabilidad.** Se entiende como el beneficio que se obtiene de una inversión. Puede expresarse en términos absolutos (monto económico generado) o en términos relativos (porcentaje sobre el capital invertido inicialmente).
- **Unidades sociales.** Son grupos de individuos que mantienen entre sí una relación estructurada según roles definidos y que comparten normas y valores comunes que guían su comportamiento.

## CAPÍTULO III

### PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. *Hipótesis general*

Hi: Existe relación directa y significativa entre liderazgo gerencial y el desempeño laboral en la empresa SEGEPSAJ S.R.L Cajamarca 2024.

##### 3.1.2. *Hipótesis específica*

- HE1: Las habilidades técnicas se relacionan de forma directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL.
- HE2: Las habilidades interpersonales se relacionan de forma directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL.
- HE3: Las habilidades para la toma de decisiones se relacionan de forma directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL.

#### 3.2. Variables

**Variable 1:** Liderazgo gerencial.

**Variable 2:** Desempeño laboral.

**Tabla 2***Operacionalización de los componentes de las hipótesis*

Título: “Liderazgo gerencial y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ S.R.L. Cajamarca 2024”						
Hipótesis	Definición conceptual de las variables	Definición operacional			Escala de medición	Técnica/ Instrumento de recolección de datos
		Variables	Dimensiones	Indicadores		
<b>Hipótesis general:</b> Existe relación directa y significativa entre liderazgo gerencial y el desempeño laboral en la empresa SEGEPSAJ S.R.L. Cajamarca.	El liderazgo gerencial es la capacidad que se tiene para guiar a los miembros de una empresa hacia un objetivo o rumbo específico para cumplirlo a partir de la concentración de esfuerzos (Salazar Landín, 2022, p.1)	<b>Variable 1</b> Liderazgo gerencial	Habilidades técnicas	Conocimiento de los procesos Capacidad de diagnóstico Relaciones internas Pensamiento estratégico Liderazgo	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Encuesta / cuestionario
			Habilidades interpersonales	Escucha activa Inteligencia emocional Trato adecuado Ambiente de confianza Motivación		
			Habilidades para la toma de decisiones	Integración social Solución de conflictos Confiabilidad Control de problemas Toma de decisiones Poder de influencia		

Hipótesis	Definición conceptual de las variables	Definición operacional			Escala de medición	Técnica/ Instrumento de recolección de datos
		Variables	Dimensiones	Indicadores		
	El desempeño laboral es el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa (Pedraza et al., 2010, p. 495)	<b>Variable 2</b> Desempeño laboral	Productividad laboral	Utilización de recursos Cumplimiento de las metas del trabajador Compromiso del trabajador Pensamiento estratégico	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Encuesta / cuestionario
Eficacia			Metas logradas Conocimiento dentro del puesto de trabajo Capacitación. Incentivos Trabajo en equipo.			
Eficiencia laboral			Calidad de trabajo Tiempo Optimización Responsabilidad del personal Liderazgo Adaptación al cambio			
<b>Hipótesis específicas</b>	<p><b>HE<sub>1</sub>:</b> Las habilidades técnicas se relacionan de forma directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL.</p> <p><b>HE<sub>2</sub>:</b> Las habilidades interpersonales se relacionan de forma directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL.</p> <p><b>HE<sub>3</sub>:</b> Las habilidades para la toma de decisiones se relacionan de forma directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL.</p>					

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. Ubicación geográfica

La investigación se realizó en la empresa Servicios Generales Puruay San José SEGEPSAJ S.R.L., ubicada en Pasaje las Ciencias N° 363, Urbanización Santa Rosa, en el distrito, provincia y región Cajamarca, con coordenadas UTM: Este: 773574. 21 m y Norte: 9209753,23 m y Altitud de 2720 m.s.n.m.

#### Figura 1

*Mapa de ubicación del proyecto "Liderazgo gerencial y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ S.R.L. Cajamarca 2024"*



**Figura 2**

*Plano de ubicación de la empresa SEGEPSAJ S.R.L.*



#### ***4.1.1. Métodos de investigación***

Método hipotético deductivo. Este método permite contrastar hipótesis mediante un diseño previamente estructurado, orientado a la objetividad y a la medición de las variables de estudio. A través de él, la ciencia deja de ser solo una acumulación de datos empíricos para convertirse en una interpretación racional y fundamentada de los mismos (Guianella, 1995, p. 39).

Método analítico sintético. Se centra en el estudio de los fenómenos a partir de la descomposición del objeto de investigación en sus componentes para analizarlos de manera individual (análisis) y, posteriormente, integrarlos con el fin de comprenderlos en su totalidad (síntesis) (Rodríguez Cruz, 2007, p. 14).

Descriptivo correlacional. Se utiliza para detallar la relación existente entre dos o más variables en un momento específico. La investigación es de tipo descriptiva correlacional, ya que busca describir las características del liderazgo gerencial y del desempeño laboral, así como determinar el grado de relación existente entre ambas variables. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), los estudios correlacionales tienen como finalidad medir el grado de asociación entre dos o más variables, sin establecer relaciones de causalidad, lo cual se ajusta a los objetivos del presente estudio. Este tipo de método no describe únicamente variables aisladas, sino también las conexiones y vínculos que se establecen entre ellas (Hernández, 1991, p. 60).

#### ***4.1.2. Diseño de la investigación***

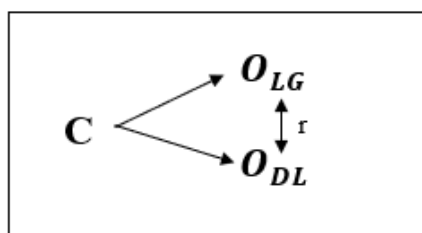
El estudio adoptó un diseño no experimental con enfoque cuantitativo. Según Hernández et al. (2018), este tipo de investigación se caracteriza por desarrollarse sin manipular de manera intencional las variables, es decir, no se modifica deliberadamente la

variable independiente para analizar su efecto en otras. En este enfoque, el investigador se limita a observar los fenómenos tal como ocurren en su entorno natural y, posteriormente, proceder a su análisis. Además, el diseño no experimental constituye la base de distintos estudios cuantitativos, como las encuestas de opinión (surveys), los estudios ex post-facto tanto retrospectivos como prospectivos, entre otros (p.191).

El alcance de este estudio, de acuerdo con su temporalidad, será de tipo transeccional, ya que la recolección de datos se realizó en un único momento. Asimismo, se clasifica como correlacional o explicativo, dado que busca identificar la relación o nivel de asociación entre dos o más conceptos, categorías o variables dentro de un contexto específico. En este tipo de estudios, las variables que se consideran relacionadas son medidas de manera independiente para luego cuantificar y analizar el grado de vínculo entre ellas. Estas correlaciones parten de hipótesis previamente planteadas que se ponen a prueba con el fin de explicar la razón de dicha relación en el desarrollo de la investigación (Hernández et al., 2018, p. 123).

### Figura 3

*Diseño de investigación*



Donde:

C: Colaboradores de la empresa SEGEPSAJ S.R.L.

O<sub>LG</sub>: Observación de los estilos de liderazgo

O<sub>DL</sub>: Observación del desempeño laboral

r: Grado de relación

#### ***4.1.3. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación***

##### **4.1.3.1. Población**

La población de estudio estuvo conformada por los 32 colaboradores que laboran en la empresa SEGEPSAJ S.R.L. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen la población como el conjunto total de elementos que poseen características comunes y sobre los cuales se desea realizar una investigación. En ese sentido, todos los colaboradores de la empresa constituyen la población pertinente para el análisis del liderazgo gerencial y el desempeño laboral.

##### **4.1.3.2. Muestra**

Debido a que la población fue reducida y accesible, se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo censal, considerando como muestra al 100 % de la población, es decir, los 32 colaboradores de la empresa SEGEPSAJ S.R.L. Según Hernández et al. (2014), el muestreo censal se aplica cuando el número de unidades de estudio es manejable, permitiendo incluir a todos los elementos de la población, lo que garantiza mayor representatividad y precisión en los resultados. Asimismo, Arias (2012) señala que el censo es adecuado cuando se investiga a una población pequeña y claramente delimitada, evitando errores de estimación propios del muestreo.

##### **4.1.3.3. Unidades de análisis**

La unidad de análisis estuvo constituida por la empresa SEGEPSAJ S.R.L., al ser el contexto organizacional donde se desarrollan las variables liderazgo gerencial y desempeño laboral.

#### **4.1.3.4. Unidades de observación e información**

La unidad de observación será los 32 colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL de las diferentes áreas.

- Administración: 2 colaboradores
- Taller: 2 colaboradores
- Operaciones: 28 colaboradores

#### ***4.1.4. Técnicas e instrumentos de recopilación de información***

##### **4.1.4.1. Técnicas**

Para efectos de este estudio, se empleó la técnica encuesta a escala Likert, es decir mediante esta forma se abordó a la unidad de análisis para conseguir la información sobre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral.

##### **4.1.4.2. Instrumento**

La información se obtuvo por medio de un instrumento llamado cuestionario; documento físico o digital con una serie de ítems o preguntas que medirán a las dos variables a estudiar.

Para las variables liderazgo gerencial y desempeño laboral se utilizó la técnica de la encuesta a escala Likert y su instrumento el cuestionario que fue aplicado por Zamalloa Calvo (2019), la misma que se aplicó al personal administrativo de la Red de servicios de salud Cusco Norte. Se analizó un cuestionario de 24 ítems para la variable liderazgo gerencial y 12 ítems para la variable desempeño laboral con sus 3 dimensiones cada una. La ficha técnica se encuentra en el anexo 1 y 2.

#### 4.1.5. Validez y confiabilidad de los instrumentos aplicados.

##### 4.1.5.1. Validación

La validación de los cuestionarios se realizó a través del juicio de tres expertos, tal como se muestra en el anexo 3, teniendo el siguiente veredicto:

**Tabla 3**

*Datos de validadores de instrumentos aplicados*

Apellidos y nombres	Grado académico	Veredicto
Torres Izquierdo Edward Fredy	Doctor	Aplicable
Seclen Contreras Daniel	Maestro en ciencias	Aplicable
Barboza Calderón Nolberto	Doctor en ciencias económicas	Aplicable

*Nota.* Los jurados validadores indican que los cuestionarios son aplicables

##### 4.1.5.2. Fiabilidad:

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach empleando el software SPSS para lo cual se consideró el siguiente criterio:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0,7 entonces el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0,7, entonces el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea

**Tabla 4**

*Análisis de confiabilidad del instrumento para medir las variables de estudio*

Variable	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Liderazgo gerencial	0,824	24
Desempeño laboral	0,827	12

En la tabla 4 se puede evidenciar que el estadístico Alfa de Cronbach es 0,824 para la variable liderazgo gerencial y 0,827 para la variable desempeño laboral. Los instrumentos usados para medir las variables de estudio son muy fiables al tenerse un valor Alfa de Cronbach  $> 0,7$ .

#### ***4.1.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información***

Para el ordenamiento, clasificación y organización de la información obtenida, los datos fueron procesados mediante tablas estadísticas, considerando las variables y dimensiones establecidas en el estudio, lo que permitió contrastar la hipótesis de investigación a través de estadística inferencial.

Para el procesamiento y análisis de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS versión 26, empleándose el análisis estadístico descriptivo mediante tablas de frecuencia y gráficos porcentuales, lo cual facilitó la interpretación de los resultados correspondientes a cada variable y dimensión de estudio.

##### **4.1.6.1. Parámetros de medición de la correlación**

Para contrastar las hipótesis planteadas se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ), el cual permitió determinar el grado y la dirección de la relación existente entre las variables liderazgo gerencial y desempeño laboral, así como entre sus respectivas dimensiones. La interpretación de los valores del coeficiente de correlación se realizó considerando los siguientes parámetros:

**Tabla 5***Parámetros de interpretación del coeficiente de correlación de Pearson*

<b>Valor de r</b>	<b>Interpretación</b>
<b>0.00 – 0.19</b>	Correlación muy débil
<b>0.20 – 0.39</b>	Correlación débil
<b>0.40 – 0.59</b>	Correlación moderada
<b>0.60 – 0.79</b>	Correlación fuerte
<b>0.80 – 1.00</b>	Correlación muy fuerte

*Nota:* Adaptado de Hernández, Fernández y Baptista (2014)**4.1.6.2. Baremos de interpretación de la escala de Likert**

Para la interpretación de los resultados se establecieron baremos de valoración, contruidos a partir de la escala Likert de cinco puntos utilizada en el instrumento de recolección de datos. Estos baremos permitieron clasificar los resultados en niveles cualitativos (muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto), considerando la predominancia de las respuestas obtenidas, lo que contribuyó a una interpretación clara y objetiva de los hallazgos de la investigación.

**Tabla 6***Baremo de interpretación de la escala Likert*

<b>Rango de valoración</b>	<b>Nivel de interpretación</b>
1.00 – 1.80	Muy bajo
1.81 – 2.60	Bajo
2.61 – 3.40	Medio
3.41 – 4.20	Alto
4.21 – 5.00	Muy alto

4.1.7. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 7

Matriz de consistencia metodológica

Título: “Liderazgo gerencial y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ S.R.L Cajamarca 2024”								
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
<p><b>Pregunta general</b> ¿Cuál es la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ S.R.L. Cajamarca 2024?</p> <p><b>Preguntas auxiliares</b> ¿Cuál es la situación del liderazgo gerencial en la empresa SEGEPSAJ SRL Cajamarca 2024? ¿Cuál es la situación del desempeño laboral de los colaboradores en la empresa SEGEPSAJ SRL Cajamarca 2024?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la relación entre liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ S.R.L. Cajamarca 2024.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> Estudiar la situación actual del liderazgo gerencial de la empresa SEGEPSAJ SRL Cajamarca 2024. Describir la situación actual del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL Cajamarca 2024.</p>	<p>Hipótesis general: Existe relación directa y significativa entre liderazgo gerencial y el desempeño laboral en la empresa SEGEPSAJ S.R.L</p> <p>Hipótesis específica: El liderazgo gerencial de la empresa SEGEPSAJ SRL Cajamarca 2024, tiene un gran nivel de liderazgo. El desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL Cajamarca 2024 es óptima.</p>	<p><b>Variable 1</b> Liderazgo gerencial</p>	<p>Habilidades técnicas</p> <hr/> <p>Habilidades interpersonales</p> <hr/> <p>Habilidades para la toma de decisiones</p>	<p>Conocimiento de los procesos Capacidad de diagnóstico Relaciones internas Pensamiento estratégico Liderazgo Escucha activa Inteligencia emocional Trato adecuado Ambiente de confianza Motivación</p> <hr/> <p>Integración social Solución de conflictos Confiabilidad Control de problemas Toma de decisiones Poder de influencia</p>	<p>Encuesta / cuestionario</p>	<p>Método de investigación Enfoque cuantitativo Diseño de investigación No experimental Tipo de investigación Correlacional</p>	<p>Población 32 colaboradores de la empresa SEGEPSAJ S.R.L. Muestra 32 colaboradores de la empresa SEGEPSAJ S.R.L.</p>

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
<p>¿Cuál es la relación de las habilidades técnicas con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL?</p> <p>¿Cuál es la relación de las habilidades interpersonales con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL?</p> <p>¿Cuál es la relación de las habilidades para la toma de decisiones con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL 2024?</p>	<p>Establecer la relación de las habilidades técnicas con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL.</p> <p>Establecer la relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL 2024.</p> <p>Establecer la relación entre las habilidades para la toma de decisiones con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL 2024</p> <p>Formular una propuesta de estilo de liderazgo gerencial que permita un mayor desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL</p>	<p>Las habilidades técnicas se relacionan de forma directa y significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL.</p> <p>Las habilidades interpersonales se relacionan de forma directa y significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL</p> <p>Las habilidades para la toma de decisiones se relacionan de forma directa y significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL.</p>	<p>Variable 2</p> <p>Desempeño laboral</p>	<p>Productividad laboral</p> <hr/> <p>Eficacia</p> <hr/> <p>Eficiencia laboral</p>	<p>Utilización de recursos</p> <p>Cumplimiento de las metas del trabajador</p> <p>Compromiso del trabajador</p> <hr/> <p>Metas logradas</p> <p>Conocimiento dentro del puesto de trabajo</p> <p>Capacitación.</p> <p>Incentivos</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <hr/> <p>Calidad de trabajo</p> <p>Tiempo</p> <p>Optimización</p> <p>Responsabilidad del personal</p> <p>Liderazgo</p> <p>Adaptación al cambio</p>	<p>Encuesta / cuestionario</p>	<p>Método de investigación</p> <p>Enfoque cuantitativo</p> <p>Diseño de investigación</p> <p>No experimental</p> <p>Tipo de investigación</p> <p>Correlacional</p>	<p>Población</p> <p>32 colaboradores de la empresa SEGEPSAJ S.R.L.</p> <p>Muestra</p> <p>32 colaboradores de la empresa SEGEPSAJ S.R.L.</p>

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

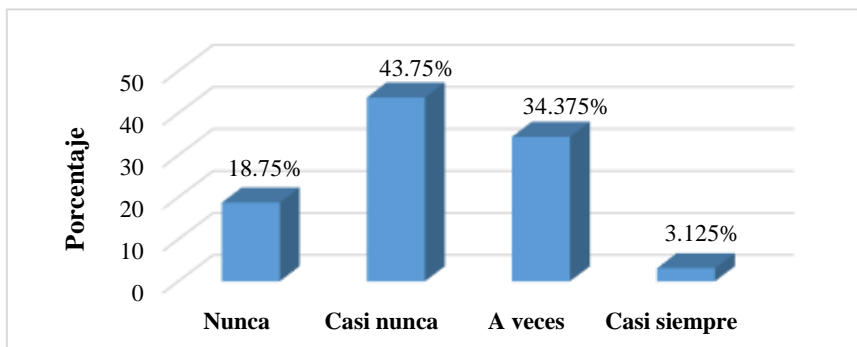
#### **5.1. Liderazgo gerencial**

Los resultados obtenidos durante la investigación se analizaron mediante estadística descriptiva, utilizando la distribución de frecuencias para cada una de las variables y dimensiones de estudio. Para la interpretación de los resultados se emplearon baremos de interpretación, contruidos a partir de la escala Likert de cinco puntos utilizada en el instrumento, los cuales permitieron clasificar los resultados en niveles cualitativos (muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto), considerando la concentración predominante de respuestas en cada categoría.

### 5.1.1. Habilidades técnicas

**Figura 4**

*Porcentajes de resultados de la dimensión de habilidades técnicas*



En la figura 4 se observa que según aplicación de encuesta a los 32 colaboradores de la empresa SEGEPSAJ S.R.L un 43,75% consideran que las habilidades técnicas del líder gerencial son percibidas "Casi nunca", y un 34,38% las percibe "A veces". En total, casi el 97% de las respuestas están entre "Nunca" y "A veces", lo que indica una percepción mayoritaria de que las habilidades técnicas del líder gerencial no están siendo satisfactorias o no se manifiestan con frecuencia. Solo un 3,13% de los encuestados considera que el líder gerencial tiene habilidades técnicas "Casi siempre", lo que es un indicador de que muy pocos perciben que el líder gerencial demuestra estas habilidades de manera consistente.

La percepción de los colaboradores sugiere que el gerente carece de la suficiente experiencia o aplicación práctica en las labores que lidera, como conocimiento de los procesos, capacidad de diagnóstico, relaciones internas, pensamiento estratégico y liderazgo. Esta carencia puede generar un distanciamiento entre las expectativas de los colaboradores y el desempeño del líder, ya que, si el gerente no demuestra conocimiento sólido de los procesos, difícilmente podrá orientar,

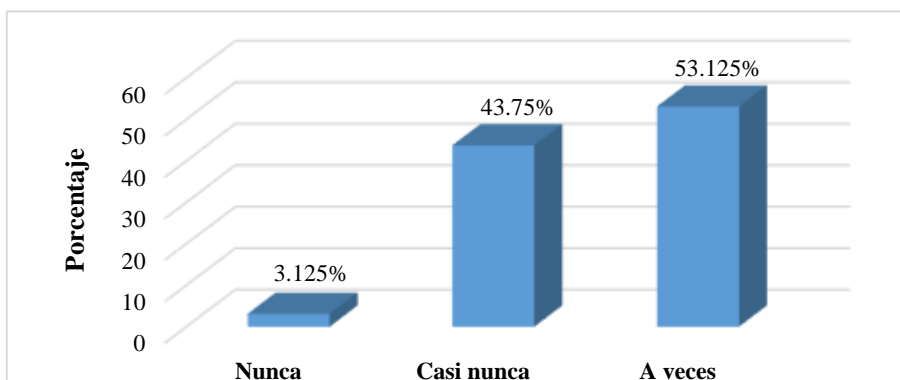
supervisar o resolver problemas técnicos con eficacia. De igual manera, Chiavenato (2009) afirma que el manejo insuficiente de estas habilidades puede generar desconfianza y baja productividad en los colaboradores, ya que perciben que su líder carece del conocimiento necesario para resolver problemas prácticos o técnicos. Asimismo, Lussier y Achua (2011), destacan que, aunque estas habilidades son relativamente sencillas de adquirir, su ausencia impacta de manera directa en la credibilidad del líder, la confianza del equipo y en la efectividad de la toma de decisiones operativas.

Asimismo, el promedio obtenido en la dimensión habilidades técnicas fue de 2.46, ubicándose en el nivel bajo según el baremo establecido. Este resultado confirma la percepción mayoritaria de los colaboradores respecto a la escasa demostración de conocimientos técnicos, dominio de procesos y capacidad de orientación operativa por parte del líder gerencial.

### 5.1.2. *Habilidades interpersonales*

#### **Figura 5**

*Porcentajes de resultados de la dimensión de habilidades interpersonales*



El 43,75% de los colaboradores considera que las habilidades interpersonales de los líderes son percibidas "Casi nunca" y el 53,13% las percibe "A veces". En total,

un 96,88% de los encuestados ve esta habilidad en el líder gerencial de manera ocasional o insuficiente, tal como se muestra en la figura 5. Por otro lado, el 3,12% de los colaboradores cree que el líder gerencial "nunca" tiene habilidades interpersonales o de forma constante

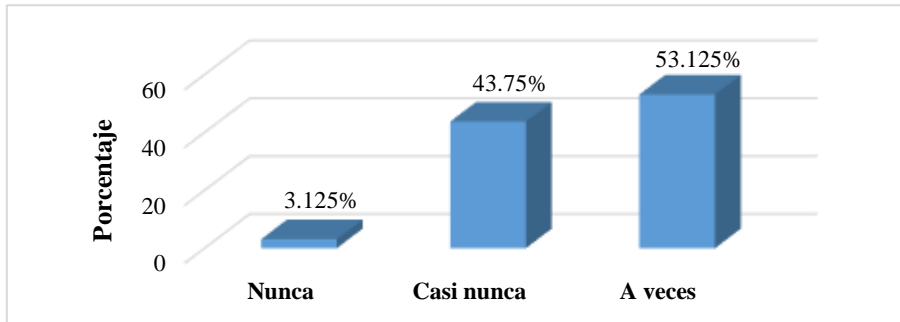
Según Lussier y Achua (2011), las habilidades interpersonales son aquellas que permiten al líder comunicarse, comprender, colaborar y establecer relaciones positivas con su equipo. Estas competencias son esenciales para motivar, transmitir ideas de forma clara y mantener un clima organizacional saludable. Hariani y Sigita (2022) evidencian una relación directa y significativa entre habilidades interpersonales, estilo de liderazgo y eficacia del trabajo en equipos, destacando su influencia sobre el desempeño laboral. Los resultados indican que en SEGEPSAJ S.R.L. existe una deficiencia importante en la dimensión interpersonal del liderazgo gerencial. La falta de escucha activa, inteligencia emocional, trato adecuado, ambiente de confianza y motivación, limita la capacidad del líder de generar cohesión y confianza dentro del grupo. Esto no solo impacta en la motivación del personal, sino que también puede afectar directamente la productividad y la retención de talento, dado que los colaboradores valoran cada vez más el liderazgo basado en el respeto, la escucha activa y la cooperación.

En cuanto a las habilidades interpersonales, se obtuvo un promedio de 2.73, correspondiente al nivel medio. Esto sugiere que el gerente presenta ciertas capacidades de comunicación y relaciones interpersonales; sin embargo, estas no se desarrollan plenamente para generar confianza, motivación y compromiso organizacional.

### 5.1.3. Habilidades para la toma de decisiones

**Figura 6**

*Porcentajes de resultados de la dimensión de habilidades para la toma de decisiones*



En la figura 6 la mayoría de los colaboradores en un 53,12% perciben que las habilidades para la toma de decisiones del líder gerencial son "A veces" efectivas, y un 43,75% las perciben "Casi nunca". El 3,13% percibe que estas habilidades "Nunca" se dan adecuadamente. Esto indica que casi el 97% de los empleados no considera que el líder tome decisiones de manera consistente o efectiva.

Estos resultados se corroboran con lo señalado por Lussier y Achua (2011), quienes sostienen que las habilidades para la toma de decisiones son fundamentales en el liderazgo, ya que permiten, identificar problemas, aprovechar oportunidades y tomar decisiones acertadas. Además, destacan que un líder debe poseer pensamiento analítico, crítico y diagnóstico, anticiparse a los cambios y proyectar una visión estratégica. La baja percepción en SEGEPSAJ S.R.L. refleja que estos atributos no están siendo reconocidos por los colaboradores, lo que podría limitar la efectividad del liderazgo ejercido.

En estudios recientes, Yukl y Gardner (2022), señalan que la toma de decisiones es uno de los pilares de la efectividad gerencial, pues involucra tanto razonamiento lógico como intuición práctica. Del mismo modo, Zamalloa Calvo (2019) subraya que

un líder que no toma decisiones claras y oportunas genera en su equipo una percepción de falta de rumbo y debilita la confianza en la gestión. Esto coincide con los resultados obtenidos, ya que los colaboradores muestran una percepción de baja efectividad en esta competencia.

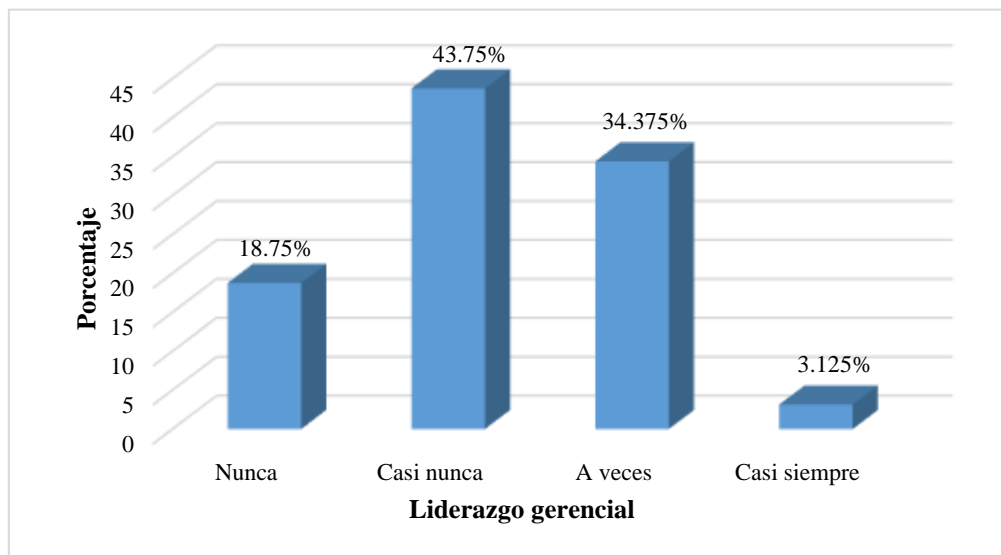
Por tanto, puede afirmarse que la limitada valoración de las habilidades para la toma de decisiones del líder gerencial constituye un aspecto crítico a mejorar en la empresa. Una toma de decisiones deficiente no solo afecta la eficiencia operativa, sino también la integración social, la solución de conflictos, confiabilidad, control de problemas, poder de influencia y toma de decisiones del equipo de trabajo, aspectos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales.

Respecto a la dimensión habilidades para la toma de decisiones, el promedio alcanzado fue de 2.85, situándose en el nivel medio. Este resultado evidencia que el gerente toma decisiones de manera ocasional y con limitada participación del equipo, lo que puede afectar la eficacia en la gestión y la resolución de problemas.

**5.1.4. Situación actual del liderazgo gerencial de la empresa SEGEPSAJ SRL Cajamarca  
2024**

**Figura 7**

*Porcentajes de resultados de la variable liderazgo gerencial*



En la figura 7 podemos observar los resultados del análisis estadístico sobre el liderazgo gerencial en la empresa SEGEPSAJ S.R.L. donde muestran una percepción mayormente negativa por parte de los colaboradores. El 62.6% de los encuestados considera que el liderazgo gerencial "nunca" o "casi nunca" está presente, lo que indica una notable carencia en la aplicación de este tipo de liderazgo. Un 34.4% percibe que se ejerce "a veces", mientras que solo el 3.1% opina que se manifiesta "casi siempre". Estos resultados sugieren que actualmente la gerencia presenta debilidades significativas en la práctica de un liderazgo efectivo, lo cual podría estar afectando el desempeño laboral de los colaboradores y limitando el potencial de desarrollo dentro de la empresa.

De acuerdo con el baremo de interpretación establecido, el promedio general del liderazgo gerencial fue de 2.67, lo cual se ubica en el nivel medio. Este resultado indica que,

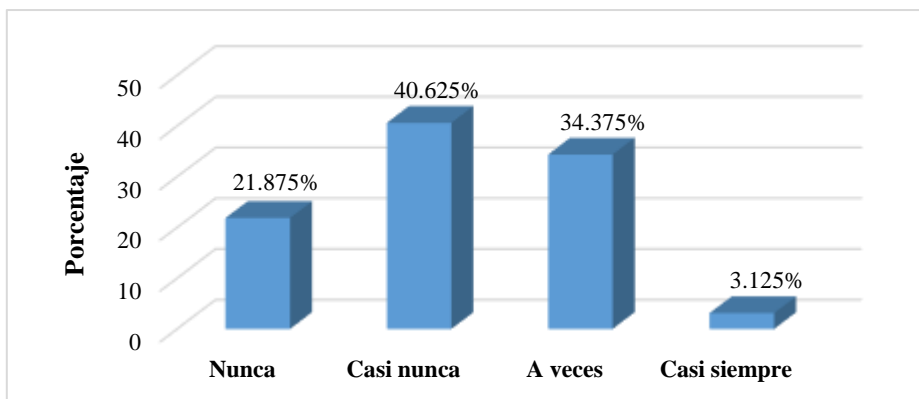
si bien existen algunas prácticas de liderazgo en la empresa, estas no se manifiestan de manera constante ni suficiente para influir positivamente en el desempeño de los colaboradores.

## 5.2. Desempeño laboral

### 5.2.1. Productividad laboral

#### Figura 8

*Porcentajes de resultados de la dimensión de productividad laboral*



En la figura 8 podemos observar Los resultados evidencian que más del 62,5% de los colaboradores perciben que la productividad laboral en la empresa es baja o muy baja, lo que constituye un hallazgo relevante. En concreto, un 21,88% afirma que "nunca" se alcanza y un 40,63% que "casi nunca" se logra, mientras que únicamente un 3,13% considera que la productividad se da de manera frecuente. Estos datos reflejan un panorama crítico, pues sugieren que la organización enfrenta serias limitaciones para optimizar el rendimiento de sus trabajadores, lo cual podría repercutir directamente en la competitividad de la empresa.

De acuerdo con Zamalloa Calvo (2019), la productividad se entiende como la relación entre los bienes y servicios producidos y los recursos utilizados para generarlos. En este sentido, un nivel bajo de productividad indica que la empresa no

estaría utilizando sus recursos de manera eficiente, ya sea porque se desperdician insumos, no se maximizan las capacidades del personal o existen deficiencias en la gestión interna como en el cumplimiento de las metas y compromisos del trabajador, incluyendo su pensamiento estratégico.

Asimismo, autores como Robbins y Judge (2017) sostienen que la productividad laboral está estrechamente vinculada a factores organizacionales, tales como el liderazgo, la motivación de los colaboradores, las condiciones de trabajo y la claridad en la definición de objetivos. Si el liderazgo gerencial no logra alinear los esfuerzos de los colaboradores con las metas de la empresa, es probable que la productividad se vea afectada negativamente.

En esa misma línea, Chiavenato (2017) enfatiza que la productividad no solo depende de los procesos técnicos, sino también del factor humano. Un trabajador desmotivado o con un bajo sentido de pertenencia difícilmente rendirá al máximo de su capacidad, lo que evidencia la importancia de fortalecer prácticas de liderazgo, comunicación y gestión del desempeño.

Por tanto, los resultados sugieren que la baja productividad identificada en la empresa SEGEPSAJ S.R.L. no debe analizarse únicamente como un indicador aislado, sino como la consecuencia de múltiples factores interrelacionados.

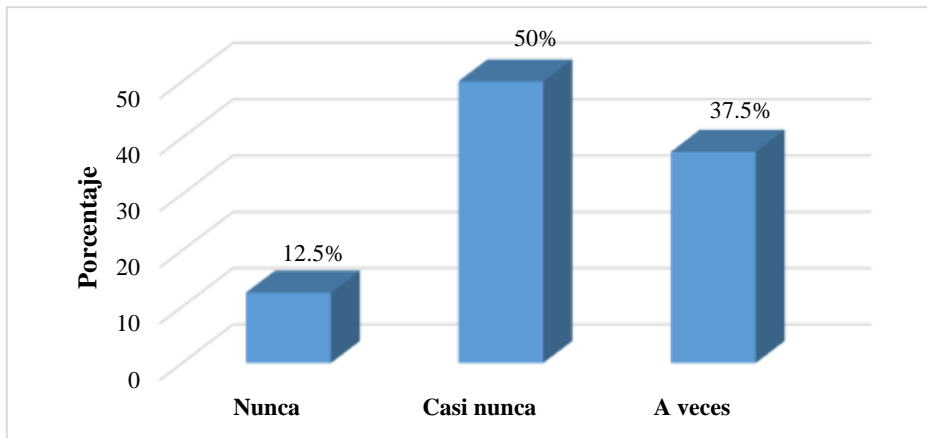
El promedio obtenido en la dimensión productividad laboral fue de 2.28, ubicándose en el nivel bajo de acuerdo con el baremo de interpretación. Este resultado indica que los colaboradores presentan dificultades para alcanzar niveles óptimos de producción en relación con los recursos disponibles, reflejándose en un bajo aprovechamiento del tiempo, limitada optimización de procesos y escaso cumplimiento de metas operativas. La baja productividad puede estar asociada a la falta de liderazgo

efectivo, motivación insuficiente y carencia de orientación clara por parte de la gerencia.

### 5.2.2. Eficacia

**Figura 9**

*Porcentajes de resultados de la dimensión de eficacia*



Los resultados obtenidos en la figura 9 reflejan que la eficacia laboral en la empresa SEGEPSAJ S.R.L. es percibida de manera predominantemente negativa por los colaboradores. En detalle, un 50% afirma que “casi nunca” se alcanza y un 12,5% considera que “nunca” se logra, lo cual representa más del 62% de percepciones desfavorables. En contraste, un 37,5% manifiesta que la eficacia se alcanza “a veces”, lo que demuestra que existen intentos parciales de cumplimiento de metas, pero sin llegar a consolidarse en un desempeño efectivo y sostenido.

Estos hallazgos coinciden con la definición de eficacia propuesta por Del Águila et al. (2018), quienes la conciben como el grado en que se alcanzan los objetivos planteados. Según esta perspectiva, los resultados evidencian que la empresa enfrenta serias limitaciones para cumplir de manera consistente las metas organizacionales, lo que sugiere fallas tanto en la planificación como en la ejecución de los procesos.

Asimismo, Chiavenato (2017) sostiene que la eficacia implica no solo el cumplimiento de objetivos, sino también la capacidad de orientar las acciones hacia resultados que generen impacto positivo en la organización. En este sentido, los bajos niveles de eficacia percibidos por los colaboradores pueden estar vinculados a debilidades en el liderazgo, falta de motivación laboral o deficiencias en la asignación de responsabilidades y recursos.

Por otro lado, Robbins y Judge (2017) enfatizan que la eficacia organizacional está relacionada directamente con la claridad de metas, la coordinación entre áreas y la capacidad de los líderes para orientar el esfuerzo colectivo hacia resultados comunes. Si los colaboradores perciben que la eficacia “nunca” o “casi nunca” se alcanza, ello refleja una desconexión entre los objetivos planteados y las estrategias implementadas para cumplirlos.

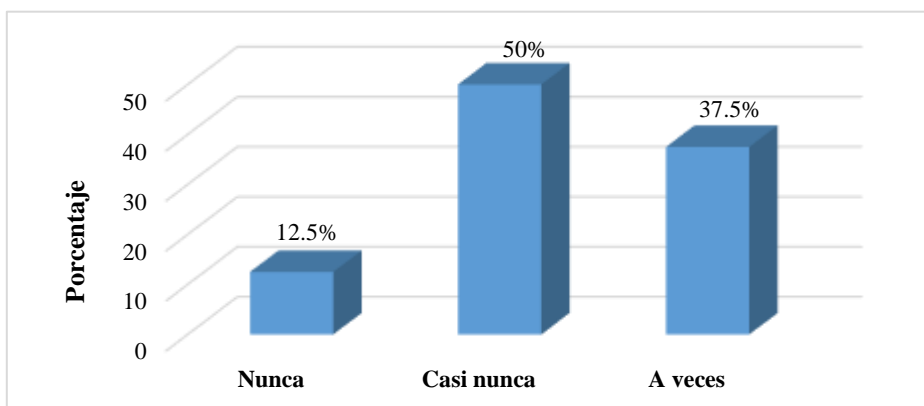
Por lo tanto, los resultados evidencian que la eficacia laboral en SEGEPSAJ S.R.L. se encuentra en niveles críticos, donde no hay conocimiento dentro del puesto de trabajo, capacitación, incentivos, trabajo en equipo lo cual limita el cumplimiento de las metas organizacionales y afecta el desempeño general de la empresa.

En la dimensión eficacia, se obtuvo un promedio de 2.22, correspondiente al nivel bajo. Este resultado evidencia que los colaboradores no logran cumplir de manera constante los objetivos y metas establecidos por la empresa. La limitada eficacia sugiere deficiencias en la planificación, seguimiento y evaluación de las actividades, así como una débil alineación entre los objetivos organizacionales y el desempeño individual, lo cual impacta negativamente en los resultados esperados.

### 5.2.3. Eficiencia laboral

**Figura 10**

*Porcentajes de resultados de la dimensión de eficacia*



Los resultados de la figura 10 evidencian que la eficiencia laboral en SEGEPSAJ S.R.L. es percibida de manera predominantemente negativa. El 50% de los colaboradores considera que “casi nunca” se alcanza, mientras que un 12,5% opina que “nunca” se logra, lo que significa que más del 62% de los encuestados percibe un uso deficiente de los recursos y una baja capacidad para realizar las tareas en el menor tiempo posible. En contraste, el 37,5% indica que la eficiencia se logra “a veces”, lo cual revela que, aunque existen casos aislados de buen desempeño, no existe un patrón sostenido de eficiencia en la organización.

Zamalloa Calvo (2019), entiende la eficiencia como el uso adecuado de los recursos disponibles y la capacidad de transformar dichos recursos en resultados concretos. Bajo esta perspectiva, los datos muestran que la empresa enfrenta problemas en la gestión de sus recursos, lo que limita su capacidad de alcanzar niveles óptimos de desempeño.

Así mismo, Chiavenato (2017) sostiene que la eficiencia se centra en el “cómo” se hacen las cosas, es decir, en la optimización de los procesos y en la reducción de desperdicios. Los resultados desfavorables sugieren que los procesos internos de SEGEPSAJ S.R.L. no están diseñados de manera adecuada para aprovechar al máximo los insumos, lo cual genera pérdidas de tiempo y recursos.

Por su parte, Robbins y Judge (2017) resaltan que la eficiencia organizacional se logra cuando las empresas logran un balance entre la calidad de los resultados y la minimización de los costos. Si la percepción general de los colaboradores es que la eficiencia “casi nunca” o “nunca” se alcanza, esto refleja una brecha significativa entre lo esperado por la organización y lo que realmente ocurre en la práctica.

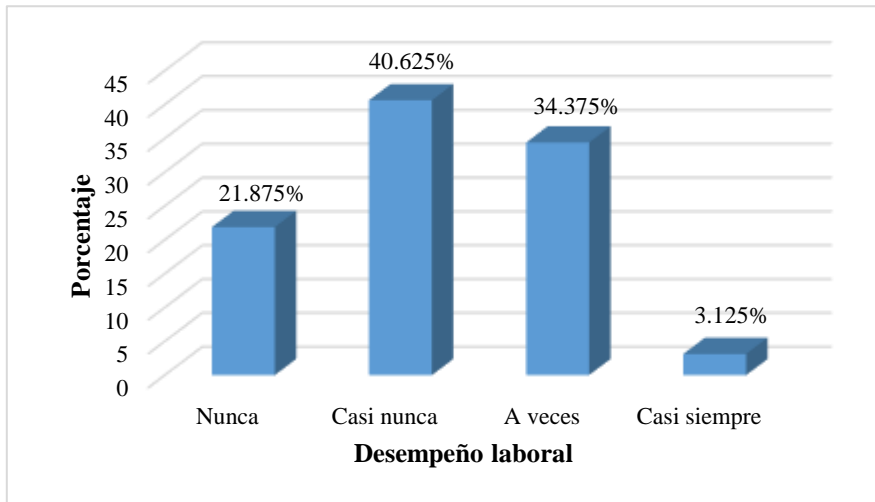
La eficiencia laboral en SEGEPSAJ S.R.L. se encuentra en un nivel crítico, indicando baja calidad en el trabajo, poco aprovechamiento del tiempo y optimización de recursos, poca responsabilidad del personal y poco liderazgo; lo que limita tanto la productividad como el logro de objetivos estratégicos.

Respecto a la dimensión eficiencia laboral, el promedio alcanzado fue de 2.23, ubicándose también en el nivel bajo según el baremo establecido. Esto refleja un uso inadecuado de los recursos disponibles, tales como tiempo, materiales y esfuerzo humano, lo que genera resultados por debajo de lo esperado. La baja eficiencia laboral puede estar relacionada con la falta de capacitación, escasa supervisión y ausencia de estrategias claras de mejora continua dentro de la organización.

#### 5.2.4. Situación actual del desempeño laboral de la empresa SEGEPSAJ SRL Cajamarca 2024

**Figura 11**

*Porcentajes de resultados de la variable desempeño laboral*



Los resultados muestran una percepción mayormente negativa respecto al desempeño laboral de los colaboradores. Un 40.63% de los encuestados considera que el desempeño laboral "casi nunca" es satisfactorio, lo que sugiere que la mayoría de las veces no se están cumpliendo las expectativas laborales ni los objetivos establecidos. Además, un 21.88% opina que el desempeño laboral "nunca" se cumple, lo que indica una falta severa de rendimiento en una parte considerable de la plantilla tal como se muestra en la figura 11.

Un 34.38% de los encuestados señala que el desempeño laboral se logra "a veces", lo cual sugiere que en ciertos momentos los colaboradores alcanzan niveles aceptables de desempeño, pero que estos casos son esporádicos y no representan la norma. Finalmente, solo el 3.1% opina que el desempeño laboral es consistentemente bueno, calificándolo como "casi siempre". Esta minoría indica que el desempeño constante y elevado es prácticamente inexistente dentro de la empresa.

En resumen, el 62.5% de los colaboradores considera que el desempeño laboral es bajo o muy bajo, lo que refleja importantes debilidades en la capacidad de los empleados para cumplir con sus funciones de manera efectiva, eficiente y productiva. Este resultado sugiere que actualmente la empresa enfrenta problemas significativos en áreas clave, como la motivación, la formación, el liderazgo o la gestión del talento, lo cual está afectando la capacidad de los colaboradores para desempeñarse de manera óptima. Mejorar el desempeño laboral se vuelve una prioridad urgente, ya que influye directamente en la productividad, la eficiencia y, en última instancia, en el éxito de la organización.

Los resultados obtenidos para la variable desempeño laboral fueron analizados mediante estadística descriptiva, considerando los promedios obtenidos y su respectiva interpretación según el baremo establecido. El promedio general del desempeño laboral fue de 2.24, lo que corresponde al nivel bajo, evidenciando deficiencias en el rendimiento de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ S.R.L.

### **5.3. Correlación entre variables de estudio y dimensiones**

Para determinar la relación entre liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ S.R.L. Cajamarca 2024, se utilizó la técnica de encuesta y el instrumento de cuestionario, además el análisis y procesamiento de datos se usó el programa estadístico SPSS, empleando la prueba de normalidad para determinar que prueba de correlación para las variables tal como se muestra en la tabla 8.

**Tabla 8 Prueba de normalidad para las variables de estudio**

Variable	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo Gerencial	,137	32	,134	,970	32	,506
Desempeño Laboral	,147	32	,077	,948	32	,126

Nota. <sup>a</sup> Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 8, se observan los resultados de la prueba de normalidad, los cuales evidencian que ambas variables de estudio: liderazgo gerencial y desempeño laboral presentan niveles de significancia superiores a 0.05 según la prueba de Shapiro-Wilk (0.506 y 0.126, respectivamente). Este hallazgo indica que los datos se distribuyen de manera normal, lo que, valida la aplicación de pruebas paramétricas, en este caso el coeficiente de correlación de Pearson, para examinar la relación entre las variables.

De acuerdo con lo señalado por Asghar y Saleh (2012), cuando las pruebas de normalidad superan el umbral de significancia de 0.05, se acepta la hipótesis nula de que los datos siguen una distribución normal, permitiendo un análisis estadístico más robusto. En concordancia, Hernández et al. (2018) señalan que, en investigaciones con muestras pequeñas ( $n < 50$ ), la prueba de Shapiro-Wilk es más recomendable por su sensibilidad, como se aplicó en este caso.

Estos resultados respaldan la consistencia metodológica del estudio, ya que aseguran que la correlación a aplicar refleja con mayor precisión la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral.

### **5.3.1. Correlación entre la dimensión habilidades técnicas y desempeño laboral**

Para establecer la relación de las habilidades técnicas con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL, se utilizó la prueba de coeficiente de correlación de Pearson.

**Tabla 9**

*Correlación entre la dimensión habilidades técnicas y la variable desempeño laboral*

Variables		Habilidades Técnicas	Desempeño Laboral
Habilidades Técnicas	Correlación de Pearson	1	,813**
	Sig. (bilateral)		<.001
	N	32	32
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,813**	1
	Sig. (bilateral)	<.001	
	N	32	32

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

En la tabla 9 se observa el que valor de la correlación de Pearson es 0.813, lo que indica una correlación muy fuerte y positiva entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral. Es decir, a medida que mejoran las habilidades técnicas de los colaboradores, tiende a mejorar su desempeño laboral. Por otro lado, la significación bilateral (p-valor) es <0.001, lo que indica que la relación observada es estadísticamente significativa al nivel de confianza del 99%. Esto significa que es altamente improbable que esta correlación se haya producido por casualidad.

Este resultado sugiere que existe una relación positiva y significativa entre las habilidades técnicas de los colaboradores y su desempeño laboral. Es decir, si los colaboradores tienen mejores habilidades técnicas como conocimiento de los procesos, capacidad de diagnóstico, relaciones internas, pensamiento estratégico y liderazgo, su desempeño en la empresa tiende a mejorar.

### **5.3.1.1. Contrastación de hipótesis**

**H<sub>0</sub>:** Las habilidades técnicas no se relacionan de forma directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL.

**H<sub>1</sub>:** Las habilidades técnicas se relacionan de forma directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL.

El análisis de correlación de Pearson permitió comprobar la relación entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL. Los resultados muestran un coeficiente de correlación de 0.813, lo que evidencia una relación positiva fuerte entre ambas variables. Además, el nivel de significancia obtenido ( $p < 0.001$ ) confirma que dicha relación es estadísticamente significativa al nivel de 0.01.

De esta manera, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), concluyendo que las habilidades técnicas sí se relacionan de forma directa y significativa con el desempeño laboral. Estos hallazgos coinciden con estudios previos en los que se señala que el desarrollo de competencias técnicas contribuye de manera importante al cumplimiento eficiente de las funciones y a la mejora de los resultados organizacionales.

### 5.3.2. Correlación entre la dimensión habilidades interpersonales y desempeño laboral

**Tabla 10**

*Correlación entre la dimensión habilidades interpersonales y desempeño laboral*

Variables	Habilidades Interpersonales	Desempeño Laboral
Habilidades Interpersonales	Correlación de Pearson	,798**
	Sig. (bilateral)	<.001
	N	32
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,798**
	Sig. (bilateral)	<.001
	N	32

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

En la tabla 10, se obtiene una Correlación de Pearson de 0,798, indicando una correlación fuerte positiva entre las habilidades interpersonales del gerente y el desempeño laboral de los colaboradores. Es decir, a mayor nivel de habilidades interpersonales del líder gerencial como conocimiento de los procesos, capacidad de diagnóstico, relaciones internas, pensamiento estratégico y liderazgo, mayor será el desempeño laboral de los colaboradores, y viceversa. Por otro lado, el valor de significancia menor a 0,001 ( $p < 0,001$ ), valor altamente significativo, lo que sugiere que la relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral no es debido al azar. Hay una relación directa y significativa entre ambas variables.

#### **5.3.2.1. Contrastación de hipótesis**

**H<sub>0</sub>:** Las habilidades interpersonales no se relacionan de forma directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL

**H<sub>1</sub>:** Las habilidades interpersonales se relacionan de forma directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL.

Dado que la correlación de Pearson es de 0,798 entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral y el valor de significancia menor a 0,001 ( $p < 0,001$ ), rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Esto significa que sí existe una relación directa y significativa entre las habilidades interpersonales del gerente y el desempeño laboral de los colaboradores.

### 5.3.3. Correlación entre la dimensión habilidades para la toma de decisiones y desempeño laboral

**Tabla 11**

*Correlación entre la dimensión habilidades para la toma de decisiones y desempeño laboral*

Variables	Habilidades Para la toma de Decisiones		Desempeño Laboral
Habilidades Para la toma de Decisiones	Correlación de Pearson		,737**
	Sig. (bilateral)		<.001
	N	32	32
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,737**	
	Sig. (bilateral)	<.001	
	N	32	32

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

El análisis de correlación de Pearson entre las variables habilidades para la toma de decisiones y desempeño laboral muestra los siguientes resultados: Correlación de Pearson: 0,737, valor de significancia (Sig.): < 0,001 y N (Número de respuestas): 32.

Esto indica que, en una muestra de 32 colaboradores, existe una correlación moderada a fuerte positiva entre las habilidades para la toma de decisiones de los gerentes y el desempeño laboral de los colaboradores con una correlación de 0,737. Es decir, a medida que las habilidades del gerente para tomar decisiones mejoran como la integración social, la solución de conflictos, confiabilidad, control de problemas, poder de influencia, también lo hace el desempeño de los colaboradores, y viceversa. Además, el valor de significancia menor a 0,001 ( $p < 0,001$ ) lo que nos indica que la correlación no es aleatoria, sino que es estadísticamente significativa. Hay una relación clara y significativa entre las dos variables.

### 5.3.3.1. Contrastación de hipótesis

**H<sub>0</sub>:** Las habilidades para la toma de decisiones no se relacionan de forma directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL.

**H<sub>1</sub>:** Las habilidades para la toma de decisiones se relacionan de forma directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ SRL.

Dado que la correlación entre variables es estadísticamente significativa de 0,737 y el valor de significancia p es menor a 0,001 ( $p < 0,001$ ), rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Concluyendo que sí existe una relación directa y significativa entre las habilidades para la toma de decisiones del gerente y el desempeño laboral de los colaboradores.

Al igual que en el caso de las habilidades interpersonales, la correlación estadística y la prueba de hipótesis demuestran que las habilidades para la toma de decisiones son un factor relevante y significativo en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa SEGEPSAJ S.R.L. Por lo tanto, fomentar y mejorar las capacidades de toma de decisiones de los gerentes podría tener efectos positivos en la productividad y el rendimiento de los empleados.

### 5.3.4. Correlación entre la variable liderazgo gerencial y desempeño laboral

**Tabla 12**

*Correlación entre la variable liderazgo gerencial y desempeño laboral*

Variables		Liderazgo Gerencial	Desempeño Laboral
Liderazgo Gerencial	Correlación de Pearson		,830**
	Sig. (bilateral)		<.001
	N	32	32
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,830**	
	Sig. (bilateral)	<.001	
	N	32	32

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

El análisis de correlación de Pearson entre liderazgo gerencial y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ S.R.L. muestra una correlación de 0,830, lo cual indica una correlación muy fuerte positiva entre ambas variables. Esto significa que existe una relación considerablemente alta y directa entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los colaboradores. En términos sencillos, a medida que el liderazgo gerencial mejora, se observa una mejora en el desempeño laboral de los colaboradores, y viceversa. Resultado que coincide con los obtenidos por Pérez y Rivera (2021), quienes encontraron una correlación positiva alta entre ambas variables, con un Rho de Spearman de 0.866, concluyendo que un liderazgo gerencial eficaz mejora significativamente el trabajo en equipo y, por tanto, el desempeño laboral.

La correlación de 0,830 es estadísticamente significativa, dado que el valor de significancia (p-value) es menor a 0,001. Esto implica que la relación entre ambas variables no es producto del azar, sino que es un hallazgo real. De acuerdo con la regla general de la prueba de correlación de Pearson, un valor de correlación de 0,8 o superior indica una relación muy fuerte entre las variables, lo que sugiere que el liderazgo

gerencial tiene una influencia considerable sobre el desempeño laboral de los colaboradores.

El valor de  $p < 0,001$  es altamente significativo y confirma que la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral es robusta y confiable desde el punto de vista estadístico. Esto resalta la importancia de que la gestión del liderazgo sea un foco de atención dentro de la empresa, ya que un liderazgo eficaz y competente tiene un impacto directo en el rendimiento de los colaboradores.

Asimismo, la correlación de cada una de las dimensiones analizadas: habilidades técnicas, habilidades interpersonales y habilidades para la toma de decisiones, presenta una correlación significativa y positiva con el desempeño laboral. Estos hallazgos no solo refuerzan la importancia de dichas competencias en los líderes de la organización, sino que también evidencian su estrecha relación con el liderazgo gerencial como un todo, el cual, a su vez, demuestra la correlación más fuerte con el desempeño laboral.

En consecuencia, los resultados del análisis de correlación evidencian que el liderazgo gerencial está relacionado con el desempeño laboral, lo que sugiere que los gerentes desempeñan un papel crucial en el bienestar y rendimiento de los empleados.

#### **5.3.4.1. Contrastación de hipótesis**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación directa y significativa entre liderazgo gerencial y el desempeño laboral en la empresa SEGEPSAJ S.R.L Cajamarca 2024.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación directa y significativa entre liderazgo gerencial y el desempeño laboral en la empresa SEGEPSAJ S.R.L Cajamarca 2024.

Para realizar la prueba de hipótesis, se considera el valor de significancia (p-value), que nos permite determinar si debemos rechazar la

hipótesis nula ( $H_0$ ). En este caso, el valor de  $p = 0,000$  es menor a  $0,001$ , lo que indica que la correlación observada es estadísticamente significativa. Dado que el valor  $p$  es tan pequeño, podemos rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ), lo que implica que no es probable que la relación observada haya ocurrido por casualidad.

Dado que  $p < 0,001$  (muy inferior a  $0,001$ ), se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Esto significa que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral en la empresa SEGEPSAJ S.R.L. Medrano (2019), mediante el programa SPSS y el coeficiente Rho de Spearman, obtuvo también como resultado una relación positiva y moderada entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral, aceptándose la hipótesis planteada, y concluyendo que ambas variables se relacionan de manera significativa en todas sus dimensiones.

Por otro lado, Guevara Julca (2023), concluyó que un bajo nivel de liderazgo no aporta significativamente al desempeño de los colaboradores, lo que se traduce en un bajo rendimiento de los equipos. De modo que las mejoras en las habilidades de liderazgo del gerente de la empresa SEGEPSAJ S.R.L. puede tener efectos positivos en la productividad, eficacia y satisfacción de los colaboradores. Así como lo afirma Ramírez Soto (2021), donde liderazgo gerencial influye directamente en la competitividad laboral, en la medida en que el gerente fomente las habilidades del personal, comunique de forma efectiva, promueva actitudes positivas y estimule la colaboración entre los trabajadores. Todo ello impacta favorablemente en el logro de los objetivos organizacionales.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### **6.1. Propuesta de fortalecimiento del liderazgo gerencial con enfoque transformacional en la empresa SEGEPSAJ S.R.L.**

Los resultados obtenidos evidencian una percepción mayormente negativa tanto del liderazgo ejercido por la gerencia como del desempeño laboral de los colaboradores. Este diagnóstico permite concluir que la empresa enfrenta limitaciones importantes en la conducción de su equipo humano, lo que se traduce en una baja productividad, escasa motivación y carencia de compromiso organizacional.

Frente a esta realidad, se formula la propuesta:

##### ***6.1.1. Enfoque del liderazgo gerencial: Liderazgo transformacional***

Desde la perspectiva gerencial, el liderazgo transformacional constituye un enfoque que permite al directivo orientar, motivar y guiar eficazmente a los colaboradores hacia el logro de los objetivos organizacionales. Serrano Elizalde (2022), considera que el liderazgo transformacional se vincula directamente con el cambio progresivo de los diferentes contextos, en donde, el líder debe promover objetivos comprometidos con la acción y el desarrollo de su entorno, porque su responsabilidad es tan intensa, porque es quien orienta y guía la estabilidad de un eficiente desempeño

laboral. De esta manera, se destaca que el liderazgo debe activar relaciones afectivas entre el líder y los demás miembros que conforman la empresa, que mediante la inspiración del gerente se puede lograr alcanzar beneficios comunes, gracias a procesos afectivos y de comportamiento impulsivo generados por la simpatía y la acción responsable del gerente (p. 261).

### ***6.1.2. Justificación***

#### **1. Resultados del liderazgo actual:**

El 62.6% de los trabajadores considera que la gerencia nunca o casi nunca ejerce liderazgo, lo que revela una falta de dirección, comunicación y motivación. El liderazgo gerencial con enfoque transformacional corrige esta falencia al fomentar la cercanía con los colaboradores, la escucha activa y la creación de una visión compartida.

#### **2. Resultados del desempeño laboral**

El 62.5% percibe que el desempeño laboral es bajo o muy bajo, lo cual refleja problemas de motivación, capacitación y falta de reconocimiento. El liderazgo transformacional se caracteriza por reconocer los logros individuales, brindar retroalimentación constructiva y motivar a los empleados a superar sus propios estándares de rendimiento.

### 6.1.3. Estrategias de implementación del liderazgo transformacional en SEGEPSAJ

#### S.R.L.

#### A. Comunicación inspiradora

El liderazgo transformacional se fundamenta en la capacidad del líder para transmitir una visión clara y motivadora a sus colaboradores. En este sentido, la comunicación inspiradora consiste en mantener un diálogo constante y transparente entre la gerencia y el personal, no solo para informar objetivos y resultados, sino también para generar confianza y alinear esfuerzos hacia metas comunes. Esta práctica contribuye a mejorar la motivación, el compromiso organizacional y la percepción de cercanía con la dirección.

**Tabla 13**

*Desarrollo de la estrategia comunicación inspiradora*

Actividad	Descripción	Cronograma	Responsable	Presupuesto
<b>Comunicación inspiradora</b>	Reuniones mensuales para informar avances, compartir objetivos y motivar al personal con mensajes claros y positivos	Mensual (Todo el año)	Gerente General	S/ 500.00 mensual (material y compartir)

#### B. Reconocimiento y motivación

Una característica esencial del liderazgo transformacional es la capacidad de motivar a los colaboradores mediante el reconocimiento de sus logros. Este reconocimiento puede ser formal (bonos, diplomas, premios) o simbólico (felicitaciones públicas, menciones especiales), y su impacto radica en aumentar la autoestima laboral, fortalecer la satisfacción en el trabajo y fomentar un ambiente

positivo. En SEGEPSAJ S.R.L., implementar este sistema permitirá incrementar el compromiso de los trabajadores y elevar su productividad.

**Tabla 14**

*Desarrollo de la estrategia reconocimiento y motivación*

Actividad	Descripción	Cronograma	Responsable	Presupuesto
<b>Reconocimiento y motivación</b>	Creación de un sistema de incentivos: diplomas, menciones honoríficas, bonos por productividad.	Trimestral	Gerente General	S/ 500.00 trimestral

**C. Capacitación continua**

El desarrollo de competencias es una de las principales inversiones de una organización que busca crecer. El liderazgo transformacional enfatiza la importancia de empoderar a los colaboradores mediante programas de formación, tanto en habilidades técnicas como en capacidades blandas (liderazgo, trabajo en equipo, comunicación). En el contexto de SEGEPSAJ S.R.L., esta estrategia permitirá elevar el desempeño laboral, reducir errores operativos y fortalecer la innovación, logrando así una ventaja competitiva en el mercado.

**Tabla 15**

*Desarrollo de la estrategia capacitación continua*

Actividad	Descripción	Cronograma	Responsable	Presupuesto
<b>Capacitación continua</b>	Talleres y cursos en competencias técnicas (según área) y habilidades blandas (liderazgo, trabajo en equipo).	Semestral	Consultores externos	S/ 4000.00 semestral

#### D. Delegación y confianza

Un líder transformacional no se limita a dar órdenes, sino que fomenta la autonomía de sus colaboradores confiándoles tareas de mayor responsabilidad. La delegación efectiva no solo fortalece la confianza mutua, sino que también estimula la creatividad y la iniciativa individual. En la empresa SEGEPSAJ S.R.L., esta estrategia puede traducirse en un mejor desempeño, dado que los colaboradores asumirán roles de liderazgo intermedio, lo que aumentará su sentido de pertenencia y compromiso.

**Tabla 16**

*Desarrollo de la estrategia delegación y confianza*

Actividad	Descripción	Cronograma	Responsable	Presupuesto
<b>Delegación y confianza</b>	Implementar roles de liderazgo intermedio, asignando tareas de mayor responsabilidad con seguimiento	Desde el mes 2, evaluación semestral	Gerente de área	S/ 0.00 (Actividad interna)

#### E. Trabajo en equipo

El liderazgo transformacional reconoce que los logros organizacionales son el resultado del esfuerzo colectivo. Por ello, promueve la integración, cooperación y colaboración entre los colaboradores. Estrategias como dinámicas grupales, actividades de integración y jornadas de convivencia permiten fortalecer la cohesión del equipo y el sentido de pertenencia. En SEGEPSAJ S.R.L., esta implementación resulta vital, ya que los resultados actuales evidencian un bajo desempeño que puede ser revertido mediante la unión del talento humano en torno a metas compartidas.

**Tabla 17***Desarrollo de la estrategia trabajo en equipo*

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	Realización de dinámicas grupales y jornadas de integración para fortalecer el sentido de pertenencia	Desde el mes 2, evaluación semestral	Supervisores de área	S/ 3000.00 anual

La adopción de un liderazgo gerencial con enfoque transformacional permitirá revertir la percepción negativa actual, motivar a los colaboradores, incrementar la productividad y mejorar el clima laboral. Este enfoque fortalecerá el desempeño individual y grupal, contribuyendo a consolidar una cultura organizacional basada en la innovación, el compromiso y la excelencia.

## CONCLUSIONES

- Se comprobó la existencia de una relación directa, positiva y significativa entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SEGEPSAJ S.R.L., lo que evidencia que las deficiencias en la forma de dirigir, orientar y motivar al personal se reflejan en niveles bajos de rendimiento y limitado cumplimiento de metas organizacionales. En tal sentido, el fortalecimiento de las competencias gerenciales resulta clave para mejorar el desempeño laboral y la productividad de la empresa.
- El liderazgo gerencial en SEGEPSAJ S.R.L. presenta un nivel medio, caracterizado por una limitada presencia de prácticas efectivas de dirección, comunicación y motivación. Esta situación revela debilidades en la conducción del personal, escaso trabajo en equipo y una comunicación poco fluida, factores que afectan negativamente el compromiso y la motivación de los colaboradores.
- El desempeño laboral de los colaboradores se ubica en un nivel bajo, lo cual impacta desfavorablemente en la productividad, la eficacia y la eficiencia organizacional. Este resultado se asocia principalmente a la ausencia de un liderazgo gerencial sólido que promueva el acompañamiento, el reconocimiento y la orientación permanente del personal.

- Las habilidades técnicas del gerente influyen significativamente en el desempeño laboral, dado que el dominio de los procesos, la planificación adecuada y la capacidad de diagnóstico contribuyen a una mejor organización del trabajo y al logro de resultados. Cuando el líder demuestra conocimientos técnicos, genera confianza en su equipo y favorece un desempeño más ordenado y eficaz.
- Las habilidades interpersonales del gerente también presentan una influencia significativa en el desempeño laboral, ya que la empatía, la comunicación efectiva y las relaciones positivas fortalecen el clima laboral, promueven la cooperación y fomentan el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización.
- Las habilidades para la toma de decisiones del gerente inciden directamente en el logro de los objetivos organizacionales, debido a que un liderazgo basado en el análisis, la resolución oportuna de problemas y la seguridad en las decisiones contribuye a generar estabilidad laboral y compromiso en los colaboradores.
- Finalmente, se formuló una propuesta de liderazgo gerencial con enfoque transformacional, orientada a fortalecer la comunicación inspiradora, el reconocimiento al desempeño, la capacitación continua, la delegación de funciones y el trabajo en equipo. La implementación de este enfoque permitirá elevar la motivación, mejorar el desempeño laboral y contribuir al desarrollo sostenible de la empresa SEGEPSAJ S.R.L.

## SUGERENCIAS

- A la Gerencia General de SEGEPSAJ S.R.L., se sugiere implementar un modelo de liderazgo gerencial con enfoque transformacional que priorice la motivación, el reconocimiento y la comunicación efectiva. Esta acción permitirá fortalecer la relación entre líderes y colaboradores, incrementar la confianza en la dirección y promover un entorno laboral más participativo y comprometido.
- A la Gerencia y al área de Recursos Humanos, se recomienda desarrollar programas de capacitación continua dirigidos a los gerentes y jefes de área, enfocados en el fortalecimiento de sus habilidades técnicas, interpersonales y de toma de decisiones. Esto contribuirá a mejorar la gestión del personal, optimizar la productividad y elevar el desempeño laboral de los equipos de trabajo.
- Al área de Recursos Humanos, se propone establecer un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño, que permita identificar fortalezas y debilidades de los colaboradores. El propósito de esta acción es implementar planes de mejora individual y reconocer los logros alcanzados, fomentando así la motivación y el compromiso con los objetivos institucionales.
- A la Gerencia General y al Comité Organizacional, se sugiere fomentar una cultura basada en la confianza, la cooperación y el trabajo en equipo, mediante espacios de integración, diálogo y participación en la toma de decisiones. De esta forma, se

fortalecerá el sentido de pertenencia y se promoverá un ambiente laboral armónico y productivo.

- A la Gerencia Administrativa y al área de Recursos Humanos, se recomienda diseñar un plan de incentivos económicos y no económicos, como bonos por productividad, reconocimientos públicos y programas de bienestar laboral. Esta estrategia busca aumentar la motivación, la satisfacción y la permanencia de los trabajadores en la empresa.
- A futuros investigadores, se sugiere ampliar el estudio a otras empresas del mismo sector en Cajamarca o en otras regiones del país, con el fin de comparar los resultados y validar la relación entre liderazgo gerencial y desempeño laboral en diferentes contextos organizacionales. Esto permitirá enriquecer el conocimiento sobre la gestión del talento humano y la efectividad del liderazgo en el ámbito empresarial.

## REFERENCIAS

- Asghar, G; Saleh, Z. (2012). Pruebas de normalidad para el análisis estadístico: una guía para no estadísticos. *Int J Endocrinol Metab*, 10(2): 486–489.  
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3693611/>
- Alfaro Saavedra, PL. (2021). *Liderazgo directivo y desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto – 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Universidad Cesar Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/53923/Alfaro\\_SPL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/53923/Alfaro_SPL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arriagada Rodríguez, G. (2002). Liderazgo y trabajo en equipo. *Revista de Marina*, (3): 266 – 269. <https://revistamarina.cl/revistas/2002/3/garriagadar.pdf>
- Calero Cazorla, EA. (2019). *Modelo de liderazgo gerencial y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2788/1/76955.pdf>
- Carrión Segundo, K. (2020). *Liderazgo gerencial y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS Sedacusco S.A. – 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina del Cusco]. Repositorio Universidad Andina del Cusco.  
<https://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/4314?show=full>

- Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para mejorar el desempeño*. 1 ed. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms\\_337941.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. [https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato\\_I\\_2009\\_Gesti%C3%B3n\\_del\\_Talento\\_Humano](https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato_I_2009_Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano)
- Chunga Vergara, AN. (2024). *Liderazgo gerencial y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Hualmay 2023*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. <http://hdl.handle.net/20.500.14067/9012>
- Contreras Sierra, ER. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35):152-181. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2): 64 -72. <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023508008.pdf>
- Cubas, M. (2015). ¿Qué cualidades son clave en un gerente general? *Revista ProActivo*. <https://proactivo.com.pe/que-cualidades-son-clave-en-un-gerente-general/>
- Decreto Legislativo N° 728. (1997). *Ley de Productividad y Competitividad Laboral*. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_per\\_dl728.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_per_dl728.pdf)
- Del Aguila Castro, R; Grandez Delerna, AE; Gonzales Ruiz, KFA. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Yarinacocha, 2017*. [Tesis de Grado, Universidad

Nacional de Ucayali]. Repositorio Universidad Nacional de Ucayali.

<http://repositorio.unu.edu.pe/bitstream/handle/UNU/3746/000003337T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Del Valle López, A. (2004). Desarrollo de capacidades en la sociedad del conocimiento. *Educación*, 13(24):7-23.

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/10559>

De Faria Campos, E. (2006). Control en la resolución de problemas. *Cuadernos de investigación y formación en educación matemática*,1(1).

<http://funes.uniandes.edu.co/21205/1/DeFaria2006Control.pdf>

Domínguez Flores, R. (2018). *Relación entre Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio – 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Universidad Cesar Vallejo.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31816/dominguez\\_fr.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31816/dominguez_fr.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

EMERITUS. (19 de abril del 2023). 9 teorías para que seas un líder influyente. *EMERITUS*.

<https://latam.emeritus.org/blogs/9-teorias-para-que-seas-un-lider-influyente/>

Espinoza Benavides, RL. (2023). *Liderazgo gerencial y su impacto en el desempeño laboral en la empresa Rustica, 2021*. [Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. Repositorio Dspace Universidad Peruana de Ciencias e Informática. <https://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/897>

Fontalvo Herrera, T; De La Hoz Granadillo, E y Morelos Gómez, J. (2017). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 15(2): 47-60.

<http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v16n1/1692-8563-diem-16-01-00047.pdf>

- García Checa, OE. (2022). *El liderazgo gerencial y su impacto en el desempeño laboral del personal de la gerencia de desarrollo urbano de la municipalidad provincial de Chiclayo, 2019*. [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.  
<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/11193>
- Garza Ríos, R; González Sánchez, C; Salinas Gómez, E. (2007). Toma de decisiones empresariales: un enfoque multicriterio multiexperto. *Ingeniería Industrial*, 28(1): 29-36. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562007.pdf>
- George Quintero, RS; Gámez Toirac, Y; Matos Laffita, D; González Rodríguez, I; Labori Ruiz, R; Guevara Silveira, SA. (2021). Eficacia, efectividad, eficiencia y equidad en relación con la calidad en los servicios de salud. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud*, (35): 1-15.  
<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/445/4452032014/4452032014.pdf>
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional. Porque es mas importante que el coeficiente intelectual*. <https://iuymca.edu.ar/wp-content/uploads/2022/01/La-Inteligencia-Emocional-Daniel-Goleman-1.pdf>
- Gómez Palestino, PI. (24 de abril del 2018). Teorías de la administración y sus enfoques. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/teorias-de-la-administracion/>
- Gómez Quintero, A; Muñoz Guzman, JB. (2011). Validación de un modelo de liderazgo conductual aplicado a una empresa de alimentos colombiana. [Tesis de Maestría, Universidad ICESI].  
[https://www.lareferencia.info/vufind/Record/CO\\_57d838b49eaa18372ff1e91ab1ab98b6/Description#tabnav](https://www.lareferencia.info/vufind/Record/CO_57d838b49eaa18372ff1e91ab1ab98b6/Description#tabnav)

Guevara Julca, VN. (2023). *Influencia del liderazgo gerencial en el desempeño laboral en una empresa agrícola, Lambayeque – Perú, 2022*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Digital Institucional Universidad Cesar Vallejo.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/116346>

Guianella, AE. (1995). Introducción a la Epistemología y a la Metodología de la Ciencia.

*Editorial Universidad Nacional de La Plata: 39-128.*

[https://miel.unlam.edu.ar/data/contenido/2403-B/El-Metodo-Hipotetico-](https://miel.unlam.edu.ar/data/contenido/2403-B/El-Metodo-Hipotetico-Deductivo2.pdf)

[Deductivo2.pdf](https://miel.unlam.edu.ar/data/contenido/2403-B/El-Metodo-Hipotetico-Deductivo2.pdf)

Hariani, M; Sigita, DS. (2022). La influencia de las habilidades interpersonales y el estilo de liderazgo en la eficacia laboral de los empleados. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(2):6 – 11.

[https://ejournalisse.com/index.php/isse/article/download/32/29?utm\\_source](https://ejournalisse.com/index.php/isse/article/download/32/29?utm_source)

Hernández, C. (10 de mayo del 2018). Los seis pasos para definir las metas al equipo de trabajo. *Instituto Nacional de Contadores Públicos, Colombia.*

[https://incp.org.co/los-seis-pasos-definir-las-metas-al-equipo-](https://incp.org.co/los-seis-pasos-definir-las-metas-al-equipo-trabajo/#:~:text=El%20cumplimiento%20de%20metas%20est%C3%A1,%C3%A9x)

[trabajo/#:~:text=El%20cumplimiento%20de%20metas%20est%C3%A1,%C3%A9xito%20de%20toda%20una%20empresa](https://incp.org.co/los-seis-pasos-definir-las-metas-al-equipo-trabajo/#:~:text=El%20cumplimiento%20de%20metas%20est%C3%A1,%C3%A9xito%20de%20toda%20una%20empresa).

Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C; Baptista Lucio, MP. (2010). *Metodología de la investigación*. 5 ed. [https://www.icmujeres.gob.mx/wp-](https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf)

[content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf](https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf)

Ley N° 26887. (1998). *Ley General de Sociedades*.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2570358/ley\\_general\\_sociedades.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2570358/ley_general_sociedades.pdf)

Lifeder. (14 de abril de 2021). *Relaciones públicas internas y externas de una empresa*.

<https://www.lifeder.com/relaciones-publicas-internas-externas-empresa/>

Loli Noriega, CM; Macedo Valles, B; Panduro Saavedra, KE; Pérez García, A. (2019).

*Liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los conductores de la empresa de*

*Transportes Sisa Tours SAC, Tarapoto - 2019*. [Tesis de Pregrado, Universidad

Cesar Vallejo]. Repositorio Universidad Cesar Vallejo.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35775/B\\_Loli\\_NCM-](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35775/B_Loli_NCM-Macedo_VB-Panduro_SKE-P%3%A9rez_GA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[Macedo\\_VB-Panduro\\_SKE-P%3%A9rez\\_GA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35775/B_Loli_NCM-Macedo_VB-Panduro_SKE-P%3%A9rez_GA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lussier, RN; Achua CF. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*.

4 ed. [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf)

[general.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf)

Manjarrez Fuentes, NN; Sablón Cossío, N y Ortega Manjarrez, V. (2016): “Gestión de los recursos humanos: un abordaje teórico”. *Revista Observatorio de la Economía*

*Latinoamericana, Ecuador*.

<https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/rrhh.html>[http://www.eumed.net/cur](http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/rrhh.html)

[secon/ecolat/ec/2016/rrhh.html](https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/rrhh.html)

Medrano Noya, JN. (2019). *El liderazgo gerencial y su relación con el desempeño laboral*

*de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la empresa soluciones*

*técnicas industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018*. [Tesis de Grado,

Universidad Privada del Norte]. Repositorio Universidad Privada del Norte.

<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23099>

Mendoza Lujan, PL. (2021). *Liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de la*

*empresa construcciones inmobiliarias S.A.C*. [Tesis de Grado, Universidad Peruana

de las Américas]. Repositorio Universidad Peruana de las Américas

<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1376/MENDOZA%20L UJAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Meza Ricaldi, M. (2023). *Percepción del liderazgo directivo y desempeño laboral de los trabajadores de la administración técnica forestal y de fauna silvestre sierra y selva central - SERFOR Perú*. [Tesis de Maestría, Universidad Continental]. Repositorio Universidad Continental.

<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/12596>

Muñoz Román, O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2): 23-36.

<https://www.redalyc.org/pdf/1053/105316833003.pdf>

Naranjo Pereira, ML. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33, (2): 153-170.

<https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>

Niño Benavides, TDP y Cortés Cortés, MI. (2018). Comunicación estratégica y responsabilidad social empresarial, escenarios y potencialidades en creación de capital social: una revisión de la literatura. *Revista Prisma Social*, (22): 127–158.

<https://revistaprismasocial.es/article/view/2570>

Organización Internacional del Trabajo. (2016). *El recurso humano y la productividad*. 1 ed. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf)

[ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_553925.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf)

Paez Gabriunas, ILO; Yepes Londoño GA. (2004). Liderazgo: evolución y conceptualización. *Fundación Universidad Externado de Colombia*, 1(1).

<https://pure.urosario.edu.co/es/publications/liderazgo-evoluci%C3%B3n-y-conceptualizaci%C3%B3n>

Paredes Hernández, E; Velasco Espitia, ME. *Teoría General de la Administración*.

Universidad de Pamplona.

[https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home\\_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre1/11092015/teoriageneraladmin.pdf](https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre1/11092015/teoriageneraladmin.pdf)

Pedraza, E; Amaya, G; Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia.

*Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 16(3):493 – 505.

<https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>

Pérez, F. (2017). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. Madrid: Editorial CEP. 286p.

<https://www.redalyc.org/pdf/206/20605209.pdf>

Pérez Rimarachín, KF; Rivera Saucedo, KY. (2021). *Liderazgo gerencial y su relación con el trabajo en equipo en la EPS Marañón S.A., Jaén, Cajamarca - 2021*. [Tesis de Grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital Institucional César Vallejo.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/84230>

Pichimata R., DS; Cicua N., N. (2016). *Poder E Influencia En El Liderazgo*

*Transformacional*. [Tesis de Grado, Universidad del Rosario]. Repositorio

Universidad del Rosario.

<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/1111fb72-4eb1-4519-a20d-ddde7bf342bd/content>

Ramírez Soto (2021). *Liderazgo gerencial y su influencia en la competitividad laboral de INFOCENTRO SRL. – en la ciudad de Jaén, Cajamarca- 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad Alas Peruanas] Repositorio Universidad Alas Peruanas.

[https://repositorio.uap.edu.pe/jspui/bitstream/20.500.12990/5675/1/Liderazgo%20gerencial\\_Influencia\\_Laboral\\_Infocentro.pdf](https://repositorio.uap.edu.pe/jspui/bitstream/20.500.12990/5675/1/Liderazgo%20gerencial_Influencia_Laboral_Infocentro.pdf)

Reidl-Martínez, LM. (2013). Confiabilidad en la medición. *Investigación en Educación Médica*, 2(6): 107 – 111. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733227007.pdf>

Rodríguez Cruz, F. (2007). Generalidades acerca de las técnicas de investigación cuantitativa. *Paradigmas*, 2(1): 9-39.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4942053>

Salazar Landín, A. (26 de setiembre del 2022). Liderazgo gerencial: cómo desarrollarlo.

*Confide CAPACITACIÓN EMPRESARIAL*. <https://www.cofide.mx/blog/liderazgo-gerencial-como->

[desarrollarlo#:~:text=El%20liderazgo%20gerencial%20es%20la,de%20la%20conceptraci%C3%B3n%20de%20esfuerzos](https://www.cofide.mx/blog/liderazgo-gerencial-como-desarrollarlo#:~:text=El%20liderazgo%20gerencial%20es%20la,de%20la%20conceptraci%C3%B3n%20de%20esfuerzos)

Samaniego Garrido, R; Páez Coello, X. (2022). Liderazgo e inteligencia emocional a nivel gerencial; perspectivas del conocimiento ontológico, epistemológico, metodológico y el paradigma. *RICIT*, (16): 105 – 122.

<https://publicaciones.udet.edu.ec/index.php/ricit/article/view/154>

Segura Galarreta, SW. (2022). *Trabajo en equipo y desempeño laboral en los colaboradores de la ferretería JSV SRL Cajamarca 2019*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio Universidad Nacional de Cajamarca. <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/5254>

Serrano Elizalde, K; Jaramillo Ramos, M.; Prieto López, Y. (2022). El liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión educativa de la escuela héroes del Cenepa. *Digital Publisher CEIT*, 7(1): 258- 273.

[https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/1008](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1008)

- Sierra Fonseca, R. (2001). *Integración social y equidad en la perspectiva del desarrollo humano sostenible*. 1 ed.  
<https://catedraunescodh.unam.mx/catedra/BibliotecaV2/Documentos/Libros/IntegracionSocialEquidad.pdf>
- Subiela García, JA; Abellón Ruiz, J; Celdrán Baños, AI, Manzanares Lázaro, JA; Satorres Ramis, B. (2014). La importancia de la Escucha Activa en la intervención Enfermera. *Revista Enfermería Global*, (24):276 – 292.  
<https://scielo.isciii.es/pdf/eg/v13n34/administracion4.pdf>
- Torcatt González, TJ. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (RCS). FCES – LUZ*, 25(2):42-53. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7599930>
- Valle Huertes, AA. (2019). *El desempeño laboral y su relación con las competencias de aprendizaje en administración en estudiantes universitarios adultos*. [Tesis de Maestría, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio académico Universidad San Martín de Porres.  
[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5832/valle\\_haa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5832/valle_haa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vargas Cruz, ML. (2020). *Liderazgo y desempeño laboral del personal administrativo en la sede Mariscal Nieto de la Universidad Nacional de Moquegua – 2019*. [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Moquegua]. Repositorio Universidad Nacional de Moquegua.  
[https://repositorio.unam.edu.pe/bitstream/handle/UNAM/183/D095\\_45894743\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unam.edu.pe/bitstream/handle/UNAM/183/D095_45894743_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vigo Jiménez, CE. (2019). *Influencia del liderazgo gerencial en la estrategia de las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna, 2019*. [Tesis de Grado, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio Universidad Privada de Tacna.  
<https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1174>

Yukl, GA; Gardner, WL. (2022). Liderazgo en organizaciones. *Pearson Education, Inc*,16(3):57-60).  
[https://www.researchgate.net/publication/365950173\\_Yukl\\_G\\_A\\_Gardner\\_W\\_L\\_2020\\_Leadership\\_in\\_Organizations\\_Pearson\\_Education\\_Inc](https://www.researchgate.net/publication/365950173_Yukl_G_A_Gardner_W_L_2020_Leadership_in_Organizations_Pearson_Education_Inc)

Zamalloa Calvo, T. (2019). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte – 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina del Cusco]. Repositorio Universidad Andina del Cusco.  
[https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3578/Tania\\_Tesis\\_maestr%C3%ADa\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3578/Tania_Tesis_maestr%C3%ADa_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ANEXOS

### ANEXO 1: Cuestionario de evaluación del liderazgo gerencial

#### I. Datos informativos

1.1. Área de trabajo: \_\_\_\_\_

1.2. Tiempo de servicio: \_\_\_\_\_

1.3. Condición laboral: \_\_\_\_\_

1.4. Edad: \_\_\_\_\_ 1.5. Género: \_\_\_\_\_

1.6. Fecha: \_\_\_\_\_

#### II. Instrucciones

A continuación, se presenta una serie de proposiciones relacionadas al liderazgo gerencial.

Se suplica que emita su opinión marcando con un aspa (X) la alternativa

que considere caracteriza mejor al gerente de la empresa. Se recuerda que no existe respuestas correctas ni incorrectas.

#### III. Ítems

N°	DIMENSIONES	ÍTEMS	VALORACIÓN				
			Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
1	Habilidades técnicas	¿En su opinión considera que el gerente cuenta con la experiencia necesaria para dirigir SEGEPSAJ SRL?					
2		¿Ud. considera que la gestión actual tiene los conocimientos necesarios para dirigir la empresa SEGEPSAJ?					
3		¿Cuándo Ud. Realiza sus actividades diarias y surge algún, inconveniente pide ayuda a sus compañeros de trabajo?					
4		¿Ud. logra sentirse miembro de la empresa y se compromete con ella?					

5		¿Ud. Considera que el gerente aporta a la visión empresarial de SEGEPSAJ SRL, nuevas estrategias?					
6		¿Ud. Considera que el gerente tiene la idea clara de lo que pretende alcanzar a corto, mediano y largo plazo?					
7		¿Ud. Considera que el gerente tiene la capacidad de influir en SEGEPSAJ SRL y dirigirla hacia el logro del objetivo?					
8		¿Ud. Considera que se genera en el grupo un ambiente de entusiasmo y compromiso profundo?					
9	Habilidades interpersonales	¿Ud. Considera que la gerencia recompensa su desempeño laboral de forma justa?					
10		¿Ud. Considera que se le recompensa cuando logra algo significativo para la empresa?					
11		¿Ud. Considera que el gerente domina sus emociones racionalmente al solucionar conflictos y tomar decisiones?					
12		¿Ud. Considera que se genera un sentimiento de pertenencia en SEGEPSAJ SRL?					
13		¿Ud. Considera que la comunicación entre la gerencia y los colaboradores es abierta al diálogo?					
14		¿Ud. Considera que la gerencia procura una eficaz comunicación al transmitir el mensaje a los colaboradores?					
15		¿Ud. Considera que es congruente al expresar sus necesidades personales?					
16		¿Ud. Siente que la gerencia es justa con los colaboradores?					
17		¿Ud. Considera que la gerencia busca un trato con justicia, equidad y benevolencia hacia los colaboradores?					
18		¿Ud. Considera que existe buenas relaciones entre los gerentes y los trabajadores?					
19	Habilidades para la toma de decisiones	¿Ud. Considera que la capacidad de respuesta frente a cualquier eventualidad es solucionada por la gerencia?					
20		¿Ud. Considera que el gerente toma decisiones buscando las mejores alternativas de solución?					
21		¿Ud. Considera que el gerente promueve la unión basado en la confianza y colaboración de cada miembro?					
22		¿Ud. Considera que cuando se toma decisiones, la gerencia analiza a detalle el contexto y sus interacciones?					

23		¿Ud. Considera que el gerente tiene la capacidad de convencimiento hacia los trabajadores?					
24		¿Ud. Siente que el gerente impone sus decisiones que afecte las necesidades del personal?					

## ANEXO 2: Cuestionario de evaluación del liderazgo gerencial

### I. Datos informativos

1.1. Área de trabajo: \_\_\_\_\_

1.2. Tiempo de servicio: \_\_\_\_\_

1.3. Condición laboral: \_\_\_\_\_

1.4. Edad: \_\_\_\_\_ 1.5. Género: \_\_\_\_\_

1.7. Fecha: \_\_\_\_\_

### II. Instrucciones

A continuación, se presenta una serie de preguntas relacionadas a vuestro desempeño laboral. Se suplica, tenga a bien, de responder de acuerdo a su punto de vista. Para ello debe marcar con una X en la opción correspondiente. Es importante que recuerde que no hay respuesta correcta ni incorrecta, solo nos interesa conocer su opinión.

### III. ÍTEMS

N°	DIMENSIONES	ÍTEMS	VALORACIÓN				
			Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
25	Productividad laboral	¿Ud. Considera que el nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto trabajo?					
26		¿Ud. Cree que los recursos que utiliza en la institución son óptimos?					

27		¿Ud. Considera que su nivel de producción es acorde a los objetivos establecidos por la institución?					
28		¿Ud. Considera que se logra cumplir las metas propuestas por la gerencia?					
29	Eficacia	¿Ud. Considera que la calidad de trabajo se debe a la dedicación de los trabajadores?					
30		¿Ud. Considera que los colaboradores tienen claro cuando logran las metas establecidas por la gerencia?					
31		¿Ud. Considera que los trabajadores están comprometidos con las actividades que realizan?					
32		¿Ud. Considera que los trabajadores poseen amplia experiencia en las funciones que realizan?					
33	Eficiencia laboral	¿Considera usted que la responsabilidad es una práctica cotidiana en su centro laboral?					
34		¿Ud. Considera que los trabajadores usan técnicas y métodos para realizar sus funciones?					
35		¿Ud. Considera que existe influencia entre los trabajadores para realización de sus funciones?					
36		¿Ud. Considera que está dispuesta y preparado para afrontar los cambios en el centro laboral?					

### ANEXO 3: Formatos de validación del instrumento de investigación firmados por expertos

Figura 12

Validación de instrumento por el Doctor Edward Fredy Torres Izquierdo

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS	
Nombre del Juez	EDUARDO FREDY TORRES IZQUIERDO
Grado Académico Profesional	CONTADOR PÚBLICO (DOCTOR)
Profesión o especialidad	CONTADOR PÚBLICO
Cargo Actual	DOCENTE
Institución donde labora	UNC
Tipo de instrumento	CUESTIONARIO
Autor del instrumento	WILSON TERRONES AGUILAR
Lugar y fecha	CAJAMARCA 07/07/2024
TÍTULO: LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SEGEPSAJ S.R.L. CAJAMARCA 2024.	

#### FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	X				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.	X				
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.	X				
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.	X				
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.	X				
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.	X				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular		X			
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.	X				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.		X			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	X				
SUBTOTALES			40	8	0	0	0

Coefficiente de valoración porcentual c=	Valoración global
0.00 0.96	Muy bueno

Observaciones:

---



---



---

OPINIÓN: Apto para su aplicación (✓) No apto para su aplicación ( )

Firma:

DNI:

  
28673971

Figura 13

Validación de instrumento por el Doctor Nolberto Barboza Calderón

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS	
Nombre del Juez	Nolberto Barboza Calderón
Grado Académico Profesional	Doctor en Ciencias Económicas
Profesión o especialidad	Contador Público
Cargo Actual	Docente
Institución donde labora	UNC
Tipo de instrumento	Cuestionario
Autor del instrumento	Wilson Terrones Aguilar
Lugar y fecha	Cajamarca 21/10/2024
TÍTULO: LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SEGPSAJ S.R.L. CAJAMARCA 2024.	

## FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	5				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.	5				
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.	5				
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.	5				
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.		4			
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.	5				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular		4			
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.	5				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	5				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	5				
SUBTOTALES			40	8			

Coefficiente de valoración porcentual c=	Valoración global
0,96	Muy Bueno

Observaciones:

---



---



---

OPINIÓN: Apto para su aplicación (  ) No apto para su aplicación (  )

Firma:

DNI:

  
 26608948

Figura 14

Validación de instrumento por el Maestro en ciencias Daniel Seclen Contreras

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS	
Nombre del Juez	DANIEL SECLÉN CONTRERAS
Grado Académico Profesional	MAESTRO EN CIENCIAS
Profesión o especialidad	CONTADOR PÚBLICO
Cargo Actual	DOCENTE
Institución donde labora	UNC
Tipo de instrumento	CUESTIONARIO
Autor del instrumento	WILSON TERRONES AGUILAR
Lugar y fecha	CAJAMARCA 21/10/2024
TÍTULO: LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SEGEPSAJ S.R.L. CAJAMARCA 2024.	

## FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	5				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.	5				
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.	5				
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.	5				
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.		4			
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.	5				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular		4			
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.	5				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	5				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	5				
SUBTOTALES			40	8			

Coefficiente de valoración porcentual c=	Valoración global
0,96	Muy Bueno

Observaciones:

---



---



---

OPINIÓN: Apto para su aplicación (  ) No apto para su aplicación (  )

Firma:

DNI:

26615146

Figura 15

Validación de instrumento por el Doctor Lennin Rodríguez Castillo

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS	
Nombre del Juez	Lennin Rodríguez Castillo
Grado Académico Profesional	Doctor
Profesión o especialidad	Contador Público
Cargo Actual	Docente
Institución donde labora	UNE
Tipo de instrumento	Cuestionario
Autor del instrumento	Wilson Terzónes Aguilar
Lugar y fecha	Cajamarca. 21/10/2024
TÍTULO: LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SEGEPAS S.R.L. CAJAMARCA 2024.	

## FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	5				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.	5				
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.	5				
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.		4			
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.	5				
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.		4			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular	5				
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.	5				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	5				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	5				
SUBTOTALES			40	8			

Coefficiente de valoración porcentual =	Valoración global
0,96	Muy Bueno

## Observaciones:

---



---



---

OPINIÓN: Apto para su aplicación (  ) No apto para su aplicación (  )

Firma:   
DNI:

16657425

**ANEXO 4: Matrices de datos del cuestionario de las variables liderazgo gerencial y desempeño laboral**

**Figura 16**

*Matriz de datos del cuestionario de la variable liderazgo gerencial, según dimensiones*

VARIABLE	DIMENSIONES																							
	Habilidades técnicas								Habilidades interpersonales										Habilidades para la toma de decisiones					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
Liderazgo Gerencial	2	2	3	4	1	2	2	2	1	2	2	3	4	1	2	2	3	4	1	2	2	3	4	4
	1	2	2	3	2	2	1	2	3	1	2	2	3	3	1	2	2	3	3	1	2	2	3	3
	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3
	2	3	4	4	2	3	2	3	3	2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	2	3	4	4	4
	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
	2	1	2	3	2	3	2	1	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3	3
	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2	4	3	2	2	2	4	3	3
	1	3	2	4	2	3	1	3	3	1	3	4	4	3	1	3	4	4	3	1	3	4	4	4
	3	2	4	4	1	2	3	2	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	4
	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3
	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
	1	3	3	3	1	2	1	3	2	1	3	2	3	2	1	3	2	3	2	1	3	2	3	3
	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3
	3	2	4	2	1	2	3	2	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	4
	2	1	4	4	3	3	2	1	2	2	1	4	4	2	2	1	4	4	2	2	1	4	4	4
	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3
	3	2	4	3	2	2	3	2	3	3	2	4	3	3	3	2	4	3	3	3	2	4	3	3
	3	2	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4
	2	3	3	4	2	2	2	3	2	2	3	3	4	2	2	3	3	4	2	2	3	3	4	4
	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
	4	2	3	4	2	2	4	2	3	4	2	3	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	4	4
	2	1	4	3	3	2	2	1	2	3	1	4	3	2	3	1	4	3	2	3	1	4	3	3
	3	2	4	3	1	2	3	2	2	3	2	4	3	2	3	2	4	3	2	3	2	4	3	3
	1	2	3	3	2	3	1	2	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3
	3	2	3	3	2	3	3	2	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3
	2	3	3	4	2	2	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	4
	1	3	2	4	1	3	1	3	3	1	3	2	4	3	1	3	2	4	3	1	3	2	4	4
	1	3	3	3	1	2	1	3	2	1	3	3	3	2	1	3	3	3	2	1	3	3	3	3
	2	2	4	4	2	1	2	2	3	2	2	4	4	3	2	2	4	4	3	2	2	4	4	4
	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3
	3	2	3	4	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	3	2	3	4	2	3	2	3	4	4
	3	1	3	4	1	2	3	1	2	3	1	3	4	2	3	1	3	4	2	3	1	3	4	4
<b>PROMEDIO</b>	2.46								2.73										2.85					
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	2.67																							

Figura 17

Matriz de datos del cuestionario de la variable desempeño laboral, según dimensiones

VARIABLE	DIMENSIONES											
	Productividd Laboral				Eficacia				Eficiencia Laboral			
	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36
Desempeño Laboral	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	1	2	3	1	2	1	2	1	2	2	1	2
	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3
	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	1	3	3	1	3	1	3	1	3	3	1	3
	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2
	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	1	3	2	1	3	1	3	1	3	3	1	3
	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2
	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1
	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2
	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3
	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3
	4	2	3	4	2	4	2	4	2	2	4	2
	3	1	2	3	1	3	1	3	1	1	3	1
	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2
	1	2	3	1	2	1	2	1	2	2	1	2
	1	2	3	1	2	1	2	1	2	2	1	2
	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3
	1	3	3	1	3	1	3	1	3	3	1	3
	1	3	2	1	3	1	3	1	3	3	1	3
	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	
3	1	2	3	1	3	1	3	1	1	3	1	
<b>PROMEDIO</b>	2.28				2.22				2.23			
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	2.24											