

# **UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

**Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales**

**Escuela Profesional de Ingeniería Comercial**

**HABILIDADES GERENCIALES Y ACTITUD HACIA EL  
TRABAJO EN EQUIPO EN EL PERSONAL DE LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ALTO DE LA  
ALIANZA, TACNA 2024**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Bach. ESTEPHANY ALISSON ALANGUIA CÁCERES**

**Para optar el Título Profesional de:**

**INGENIERO COMERCIAL**

**TACNA - PERÚ**

**2025**


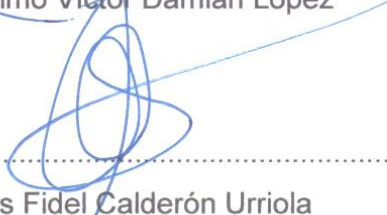


**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

**Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales**

**Escuela Profesional de Ingeniería Comercial**

**HABILIDADES GERENCIALES Y ACTITUD HACIA EL TRABAJO  
EN EQUIPO EN EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE ALTO DE LA ALIANZA,  
TACNA 2024**

Tesis sustentada y aprobada el 29 de mayo del 2025; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE	:	 ..... Dr. Gerónimo Víctor Damián López
SECRETARIO	:	 ..... Dr. Nicolás Fidel Calderón Urriola
VOCAL	:	 ..... Mgr. Renato Rodolfo Burneo Alvarón
ASESOR	:	 ..... Mgr. Renato Rodolfo Burneo Alvarón

**CERTIFICADO DE SIMILITUD**

Yo **Mgr. Renato Rodolfo Burneo Alvarón**, en mi condición de asesor acreditado por la Resolución de Facultad N° 13105-2025 FCJE-UNJBG, de la tesis titulada: **HABILIDADES GERENCIALES Y ACTITUD HACIA EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ALTO DE LA ALIANZA, TACNA 2024**, presentada por la **Bach. Estephany Alisson Alanguia Cáceres**, para optar el Título Profesional de: **INGENIERO COMERCIAL**.

Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de trabajos de investigación y producción intelectual, considerando que según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual TURNITIN cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es **9%**.

Por lo que CERTIFICO LA SIMILARIDAD de la ESCALA DE SIMILITUD de la tesis está de acuerdo a lo PERMITIDO, para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio Institucional.

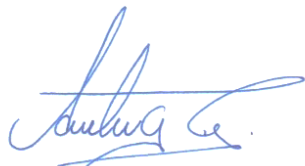
Se emite el presente certificado con fines de continuar con los trámites respectivos para su obtención del Título Profesional.



Mgr. Renato Rodolfo Burneo Alvarón

DNI: 45697286

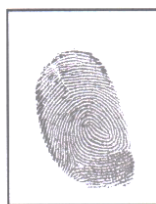
**Asesor**



Bach. Estephany Alisson Alanguia Cáceres

DNI: 74071407

**Tesista**



## **DEDICATORIA**

A mis padres, Noemí y Roberto, pilares fundamentales que han moldeado mi ser y han sido la fuente inagotable de fuerza y motivación a lo largo de mi vida.

A mis hermanos, Melany, Edward y Raphaella, quienes han sido un faro de confianza y aliento, permitiéndome avanzar en mi camino con seguridad y esperanza.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por su infinita bondad y sabiduría.

A mis amigos Gyohan, Laura y Yamilé, por acompañarme en este viaje universitario y estar siempre dispuestos a ofrecer su apoyo.

Y en especial, a mi familia, mi mayor pilar, a quienes debo todo lo que soy, por su amor incondicional, su apoyo constante y su confianza inquebrantable en mí.

## CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
CONTENIDO .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA.....	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Formulación del problema.....	7
1.2.1. <i>Interrogante principal</i> .....	7
1.2.2. <i>Interrogantes secundarias</i> .....	8
1.3. Justificación de la investigación .....	10
1.4. Objetivos de la investigación .....	14
1.4.1. <i>Objetivo general</i> .....	14
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	14
1.5. HIPÓTESIS .....	16
1.5.1. <i>Hipótesis general</i> .....	16
1.5.2. <i>Hipótesis específicas</i> .....	17

1.6. Operacionalización de las variables .....	19
1.6.1. <i>Variables e indicadores</i> .....	19
1.6.2. <i>Identificación de variable 1</i> .....	20
1.6.3. <i>Identificación de la variable 2</i> .....	23
1.6.1. <i>Conceptualización y operacionalización de las variables</i> ....	26
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....	27
2.1. Antecedentes de la investigación .....	27
2.1.1. <i>Antecedentes internacionales</i> .....	27
2.1.2. <i>Antecedentes nacionales</i> .....	30
2.1.3. <i>Antecedentes regionales</i> .....	33
2.2. BASES TEÓRICAS .....	35
2.2.1. <i>Habilidades Gerenciales</i> .....	35
2.2.2. <i>Actitud hacia el Trabajo en Equipo</i> .....	47
2.2.3. <i>Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza</i> .....	57
2.3. Definición de términos.....	61
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO .....	64
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	64
3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	64
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	64
3.4. ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE INVESTIGACIÓN .....	65
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	65
3.5.1. <i>Unidad de estudio</i> .....	65
3.5.2. <i>Población</i> .....	65

3.5.3. Muestra.....	66
3.6. Procedimiento, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	66
3.6.1. Técnicas .....	66
3.6.2. Instrumentos .....	67
3.6.3. Procedimiento de análisis de datos.....	68
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	69
4.1. Descripción del trabajo de campo .....	69
4.2. Diseño de la presentación de resultados.....	70
4.3. Resultados .....	71
4.3.1. Resultados de la variable 1: Habilidades gerenciales .....	71
4.3.2. Resultados de la variable 2: Actitud hacia el trabajo en equipo.....	115
4.4. Prueba estadística .....	134
4.4.1. Verificación de la hipótesis general.....	136
4.4.2. Verificación de las hipótesis específicas .....	137
4.5. Discusión de resultados .....	147
CONCLUSIONES .....	156
RECOMENDACIONES.....	163
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	166
ANEXOS .....	171

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Primera variable e indicadores .....	20
<b>Tabla 2.</b> Resumen de indicadores $V1(X)$ , ítems y puntuación .....	22
<b>Tabla 3.</b> Significado de respuestas de indicadores $V_i(X)$ .....	23
<b>Tabla 4.</b> Segunda variable e indicadores.....	24
<b>Tabla 5.</b> Resumen de indicadores $V2(Y)$ , ítems y puntuación .....	25
<b>Tabla 6.</b> Significado de respuestas de indicadores $VD(Y)$ .....	25
<b>Tabla 7.</b> Operacionalización de variables .....	26
<b>Tabla 8.</b> Funcionarios de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza	58
<b>Tabla 9.</b> Resultado de la variable Habilidades gerenciales.....	75
<b>Tabla 10.</b> Resultado de la dimensión: Apoderamiento.....	80
<b>Tabla 11.</b> Resultado de la dimensión: Gestión del capital humano.....	86
<b>Tabla 12.</b> Resultado de la dimensión: Promoción del trabajo en equipo..	90
<b>Tabla 13.</b> Resultado de la dimensión: Liderazgo .....	93
<b>Tabla 14.</b> Resultado de la dimensión: Gestión del tiempo .....	97
<b>Tabla 15.</b> Resultado de la dimensión: Negociación .....	101
<b>Tabla 16.</b> Resultado de la dimensión: Acción estratégica.....	105
<b>Tabla 17.</b> Resultado de la dimensión: Toma de decisiones .....	109
<b>Tabla 18.</b> Resultado de la dimensión: Creatividad.....	112
<b>Tabla 19.</b> Resultado de la dimensión: Inteligencia emocional.....	114
<b>Tabla 20.</b> Resultado de la variable Actitud hacia el trabajo en equipo ...	117
<b>Tabla 21.</b> Resultado de la dimensión: Disposición a trabajar en equipo	121

<b>Tabla 22.</b> Resultado de la dimensión: Participación en el equipo .....	125
<b>Tabla 23.</b> Resultado de la dimensión: Desinterés.....	129
<b>Tabla 24.</b> Resultado de la dimensión: Comunicación intragrupo .....	132
<b>Tabla 25.</b> Prueba de distribución normal .....	135
<b>Tabla 26.</b> Prueba de correlación para la verificación de la hipótesis general.....	136
<b>Tabla 27.</b> Prueba de correlación para la verificación de la hipótesis específica 1.....	137
<b>Tabla 28.</b> Prueba de correlación para la verificación de la hipótesis específica 2.....	138
<b>Tabla 29.</b> Prueba de correlación para la verificación de la hipótesis específica 3.....	139
<b>Tabla 30.</b> Prueba de correlación para la verificación de la hipótesis específica 4.....	140
<b>Tabla 31.</b> Prueba de correlación para la verificación de la hipótesis específica 5.....	141
<b>Tabla 32.</b> Prueba de correlación para la verificación de la hipótesis específica 6.....	142
<b>Tabla 33.</b> Prueba de correlación para la verificación de la hipótesis específica 7.....	143
<b>Tabla 34.</b> Prueba de correlación para la verificación de la hipótesis específica 8.....	144

<b>Tabla 35.</b> Prueba de correlación para la verificación de la hipótesis específica 9.....	145
<b>Tabla 36.</b> Prueba de correlación para la verificación de la hipótesis específica 10.....	146

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Organigrama de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza .....	60
<b>Figura 2.</b> Resultado de la variable Habilidades gerenciales .....	76
<b>Figura 3.</b> Resultado de la dimensión: Apoderamiento .....	81
<b>Figura 4.</b> Resultado de la dimensión: Gestión del capital humano .....	87
<b>Figura 5.</b> Resultado de la dimensión: Promoción del trabajo en equipo ..	90
<b>Figura 6.</b> Resultado de la dimensión: Liderazgo .....	94
<b>Figura 7.</b> Resultado de la dimensión: Gestión del tiempo.....	98
<b>Figura 8.</b> Resultado de la dimensión: Negociación.....	102
<b>Figura 9.</b> Resultado de la dimensión: Acción estratégica .....	106
<b>Figura 10.</b> Resultado de la dimensión: Toma de decisiones .....	109
<b>Figura 11.</b> Resultado de la dimensión: Creatividad .....	112
<b>Figura 12.</b> Resultado de la dimensión: Inteligencia emocional .....	114
<b>Figura 13.</b> Resultado de la variable Actitud hacia el trabajo en equipo .	117
<b>Figura 14.</b> Resultado de la dimensión: Disposición a trabajar en equipo .....	122
<b>Figura 15.</b> Resultado de la dimensión: Participación en el equipo.....	126
<b>Figura 16.</b> Resultado de la dimensión: Desinterés .....	130
<b>Figura 17.</b> Resultado de la dimensión: Comunicación intragrupo.....	133

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Matriz de consistencia.....	171
<b>Anexo 2.</b> Instrumentos de investigación.....	175

## RESUMEN

La investigación titulada *Habilidades gerenciales y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024*, tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal. La metodología consideró una investigación de tipo básica, con un diseño no experimental y transversal, y de nivel correlacional, cuya población de estudio fue de 137 trabajadores, ejecutándose un censo, siendo el instrumento la encuesta y técnica el cuestionario. Conforme a los resultados, las habilidades gerenciales obtuvieron calificaciones mayormente positivas con un 44,53% en alto grado, en tanto que la actitud hacia el trabajo en equipo fue también mayormente positiva con un 59,12%. En función de los hallazgos, la investigación permitió concluir que la relación entre las habilidades gerenciales y la actitud hacia el trabajo en equipo en el personal, es significativa, lo cual fue comprobado de acuerdo al valor de significancia menor de 0.05, según la prueba de Rho-Spearman, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.296.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, liderazgo, gestión del tiempo, toma de decisiones, actitud hacia el trabajo en equipo

## ABSTRACT

The research entitled *Managerial skills and attitude towards teamwork in the staff of the District Municipality of Alto de la Alianza, Tacna 2024*, aimed to determine the relationship between managerial skills and attitude towards teamwork in the staff. The methodology considered a basic type of research, with a non-experimental and transversal design, and at a correlational level, whose study population was 137 workers, carrying out a census, the instrument being the survey and the technique the questionnaire. According to the results, managerial skills obtained mostly positive ratings with 44,53% in a high degree, while the attitude towards teamwork was also mostly positive with 59,12%. Based on the findings, the research allowed to conclude that the relationship between managerial skills and attitude towards teamwork in the staff is significant, which was verified according to the significance value less than 0.05, according to the Rho-Spearman test, obtaining a correlation coefficient of 0.296.

*Keywords:* Managerial skills, leadership, time management, decision making, attitude towards teamwork

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual caracterizado por un entorno altamente competitivo, las habilidades gerenciales y la actitud hacia el trabajo en equipo corresponden a factores sumamente importantes para alcanzar los objetivos de toda organización. Hofstede et al. (2010) y el Project Management Institute (2020) denotan que el desarrollo de competencias gerenciales, como la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, son habilidades necesarias para superar desafíos organizacionales. A nivel nacional, como indica Forbes Perú (2024), las habilidades blandas como el trabajo en equipo, la empatía y la comunicación son cada vez más valoradas, y también escasas entre los candidatos al mercado laboral nacional. En este sentido, la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, en Tacna, no es ajena a estas necesidades, enfrentando retos relacionados con la eficiencia administrativa y la colaboración entre sus departamentos.

La problemática identificada en esta municipalidad muestra una carencia de habilidades gerenciales efectivas y una actitud hacia el trabajo en equipo que limita el desarrollo de sus funciones y la entrega oportuna de servicios a la comunidad. A nivel observacional, en primera instancia se identificó deficiencias en liderazgo, comunicación y coordinación interdepartamental, lo que trae consigo efectos negativos en la percepción pública de la institución y en el ámbito organizacional interno. Estas limitaciones tanto la productividad de los trabajadores, y la capacidad de la

municipalidad para responder a las necesidades de la población de manera adecuada.

En est ámbito, la investigación buscó determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza durante el año 2024. Para ello, se planteó un estudio cuantitativo, con un nivel correlacional y diseño no experimental, utilizando encuestas aplicadas al personal de la municipalidad. El estudio se organizó en cuatro capítulos. El primer capítulo presentó el planteamiento del problema, la formulación de los objetivos e hipótesis, así como la operacionalización de las variables. En el segundo capítulo se presentaron los antecedentes nacionales e internacionales, junto con las bases teóricas que sustentan el estudio. El tercer capítulo sustentó la metodología de la investigación, detallando el tipo, nivel y diseño de estudio, además del procedimiento de recolección y análisis de datos. Finalmente, en el cuarto capítulo se presentaron los resultados obtenidos, la verificación de hipótesis y la discusión de los resultados en contraste con estudios previos. A partir de ello, se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones que proponen acciones para abordar los hallazgos del estudio.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del problema**

En un mundo globalizado donde las organizaciones enfrentan desafíos complejos y cambiantes, las habilidades gerenciales y la actitud hacia el trabajo en equipo se destacan como elementos importantes para el éxito empresarial. Una revisión de la literatura indica que, a pesar que la necesidad de habilidades gerenciales eficaces es universal, existen variaciones significativas en cómo se valoran y practican estas habilidades en diferentes culturas.

A nivel internacional, por ejemplo, Hofstede et al. (2010) destacan que mientras en países como Estados Unidos y Alemania se enfatiza la autonomía individual y la iniciativa, en países como Japón y China, el enfoque está más en la armonía grupal y la conformidad. Esta disparidad cultural puede influir significativamente en la actitud hacia el trabajo en equipo y la efectividad con la que se gestionan los equipos. Además, un estudio realizado por Project Management Institute (PMI, 2020), encontró que las habilidades gerenciales tales como la comunicación efectiva y la resolución de conflictos son críticas para el éxito de los proyectos a nivel internacional. El informe indica que el 90% de los proyectos que fracasan es debido a fallos en la comunicación. Esta estadística subraya la

importancia de desarrollar competencias gerenciales que fomenten un ambiente colaborativo y eficiente.

La actitud hacia el trabajo en equipo también varía significativamente de una región a otra. Según Meyer (2014), en países nórdicos como Finlandia y Suecia, hay una alta valoración del consenso y la colaboración, mientras que en economías más individualistas como la de Estados Unidos, la competencia entre los miembros del equipo puede ser más prominente. Estas diferencias pueden presentar desafíos para las multinacionales que buscan implementar prácticas de gestión uniformes en diversas geografías.

A nivel nacional, de acuerdo a la información brindada por Forbes Perú (2024), un estudio reciente de Bumeran destaca que las personas de 31 a 40 años son especialmente reconocidas por poseer habilidades tanto sociales como técnicas altamente desarrolladas, lo que las coloca en una posición privilegiada en el mercado laboral. Sin embargo, a pesar de la demanda creciente de estas competencias, los profesionales de recursos humanos en Perú enfrentan desafíos significativos para encontrar candidatos que cumplan con estos requisitos. Según el estudio "Habilidades más buscadas" de Bumeran, el 71% de los profesionales de recursos humanos identifica el trabajo en equipo como una de las habilidades blandas más demandadas, seguido de la comunicación (60%) y la empatía (47%). A pesar de esta alta demanda, el 84% de los expertos sostiene que estas habilidades blandas son, paradójicamente, las menos frecuentes entre los candidatos. En cuanto a las habilidades duras o

conocimientos técnicos, el manejo de software o programas informáticos resalta como la competencia más demandada, con un 70% de los expertos en recursos humanos enfatizando su importancia. Las competencias en nuevas tecnologías (47%), gestión de proyectos (44%) y habilidades técnicas especializadas (38%) también son altamente valoradas, lo que indica una clara necesidad de proficiencia técnica en el entorno laboral actual (Forbes Perú, 2024).

Ante este panorama, las organizaciones en Perú han implementado diversas estrategias para fomentar el desarrollo de estas competencias esenciales. El 69% de las empresas ofrecen programas de capacitación, el 39% utiliza plataformas de aprendizaje en línea, el 26% emplea la rotación de tareas y proyectos, y el 19% organiza eventos y conferencias para mejorar las habilidades de sus empleados. Específicamente en habilidades blandas, el 46% de los profesionales de recursos humanos implementan programas y talleres de desarrollo personal, mientras que el 42% recurre al coaching y la mentoría, y un 33% promueve la diversidad e inclusión para cultivar entornos laborales más agradables y funcionales (Forbes Perú, 2024).

A nivel local, la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, ubicada en la ciudad de Tacna, es un ente gubernamental responsable de la administración local y la implementación de políticas públicas destinadas a mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos. Como parte integral de una región con un rico patrimonio histórico y cultural, esta municipalidad

enfrenta el desafío constante de adaptarse a las necesidades cambiantes de su comunidad, lo que requiere de un personal altamente competente en habilidades gerenciales y una sólida actitud hacia el trabajo en equipo.

Un diagnóstico situacional en dicha entidad pública revela problemas relevantes en términos de habilidades gerenciales y actitudes hacia el trabajo en equipo. Observaciones y opiniones informales internas indican que el personal posee una comprensión básica de sus roles individuales, y también frecuentemente surgen dificultades al coordinar diligencias que requieren colaboración interdepartamental. Esto se manifiesta en retrasos en la entrega de servicios y proyectos, así como en una menor eficiencia en la respuesta a las necesidades comunitarias.

Las posibles causas de estas deficiencias pueden ser la falta de capacitación en liderazgo y gestión, lo que limitaría la habilidad de los jefes de las unidades usuarias para asumir roles de liderazgo efectivos dentro de la municipalidad. Además, la cultura organizacional puede no estar suficientemente orientada hacia la promoción del trabajo en equipo, lo que se evidencia en una comunicación interna deficiente y en la falta de incentivos para la colaboración. Otro factor relevante puede ser la resistencia al cambio por parte de algunos jefes, lo cual es común en instituciones con larga trayectoria, debido a su designación como cargo de confianza o percepción de autosuficiencia y autoritarismo.

Las consecuencias de estas carencias son palpables y pueden tener un impacto directo en la operatividad y la efectividad de la institución. La

ineficiencia en la gestión administrativa y gerencial no solo conllevaría a un aumento en los costos operativos, sino que también puede afectar la percepción pública de la municipalidad, disminuyendo la confianza de los ciudadanos en su gobierno local. A largo plazo, esto puede resultar en una disminución de la participación comunitaria y un desapego generalizado hacia las iniciativas municipales. Por otro lado, de manera directa puede generar un elevado índice de rotación y/o deserción laboral, lo que ocasionaría niveles negativos de clima laboral, comunicación interna y satisfacción, y niveles elevados de estrés laboral, pudiendo llegar al burnout.

Ante este panorama, se hace evidente la necesidad de ejecutar la presente investigación, la cual tiene como objetivo principal determinar la relación entre las habilidades gerenciales y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza de la ciudad de Tacna, en el año 2024.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Interrogante principal**

El problema de investigación, se define de la siguiente manera:

¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024?

### **1.2.2. Interrogantes secundarias**

#### **Primera**

¿Cuál es la relación entre el apoderamiento y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024?

#### **Segunda**

¿Cuál es la relación entre la gestión del capital humano y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024?

#### **Tercera**

¿Cuál es la relación entre la promoción del trabajo en equipo y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024?

**Cuarta**

¿Cuál es la relación entre el liderazgo y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024?

**Quinta**

¿Cuál es la relación entre la gestión del tiempo y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024?

**Sexta**

¿Cuál es la relación entre la negociación y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024?

**Séptima**

¿Cuál es la relación entre la acción estratégica y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024?

**Octava**

¿Cuál es la relación entre la toma de decisiones y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024?

**Novena**

¿Cuál es la relación entre la creatividad y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024?

**Décima**

¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024?

**1.3. Justificación de la investigación**

Desde un enfoque teórico, esta investigación sobre habilidades gerenciales y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza se basa en conceptos de liderazgo y dinámica de grupos. Se examinará cómo las teorías existentes en gestión y comportamiento organizacional se aplican al contexto

específico de una entidad gubernamental. Al evaluar y, potencialmente, ampliar estos modelos teóricos, el estudio ofrecerá contribuciones importantes al conocimiento académico, cubriendo una brecha en la literatura sobre administración pública y eficacia organizacional en contextos municipales.

Por otro lado, la importancia práctica de este estudio radica en su potencial para impactar directamente en la mejora de la gestión y la colaboración dentro de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza. Al identificar los elementos que se relacionan con la eficacia gerencial y la cooperación entre equipos, será posible desarrollar intervenciones destinadas a optimizar estos aspectos. Esto no solo elevará la calidad del servicio público ofrecido, sino que también fomentará un ambiente de trabajo más integrado y eficiente. Los resultados de esta investigación tendrán un valor considerable para los jefes municipales, quienes son líderes de equipo y gestores que guían el vehículo de la administración pública y gestión municipal a través de proyectos que beneficien a la ciudadanía.

Asimismo, la metodología de esta tesis se fundamentará en el enfoque científico, partiendo de la observación de las habilidades gerenciales y trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza. A partir de aquí, se formularán preguntas de investigación específicas y se construirán hipótesis centradas en las variables mencionadas. Se empleará un enfoque cuantitativo para la recopilación y

análisis de datos, permitiendo una interpretación detallada y precisa de los resultados. Esta metodología no solo respaldará los objetivos de esta investigación particular, sino que también proporcionará una base sólida para futuros estudios interesados en explorar aspectos similares de la gestión en el sector público local y nacional.

### **Importancia de la Investigación**

La relevancia de este estudio reside en que proporcionará una base sólida para el desarrollo de futuras líneas de investigación en el fortalecimiento de habilidades gerenciales dentro de las instituciones públicas. Específicamente, facilitará a los jefes interesados en la administración pública y en el estudio científico del comportamiento organizacional, la oportunidad de explorar en mayor profundidad los factores que influyen en la eficiencia y eficacia del personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza. Esto permitirá identificar y evaluar de manera más efectiva los elementos que contribuyen a la creación de valor dentro de esta organización municipal.

### **En el aspecto técnico – científico**

Aplicando el método científico, esta investigación aportará datos valiosos para la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo de habilidades gerenciales en la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza. La información generada ayudará a mejorar las prácticas de gestión y

fomentará un enfoque más integrado y estratégico en el manejo de los recursos humanos y trabajo en equipo, esencial para el progreso organizacional y la prestación de servicios públicos.

### **En el aspecto económico**

El estudio profundizará en el conocimiento de los factores que caracterizan las habilidades gerenciales en la municipalidad, lo cual es fundamental para entender cómo estos influyen en el trabajo en equipo y por consiguiente, dinámica económica local. Al entender mejor cómo el capital humano actúa como un activo dentro de la organización, se podrá mejorar la calidad del servicio público ofrecido, lo que a su vez puede incrementar la satisfacción de los ciudadanos y fomentar una mayor interacción económica entre la municipalidad y la comunidad.

### **En el aspecto social**

Las conclusiones de esta tesis se vincularán con políticas de cultura organizacional y valores estratégicos compartidos entre el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza. Esto no solo alineará los objetivos económicos con el respeto y mejoramiento del entorno social donde opera la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, sino que también contribuirá al desarrollo de la calidad de vida y bienestar de los ciudadanos en general.

## **1.4. Objetivos de la investigación**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

#### **Primera**

Determinar la relación entre el apoderamiento y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024.

#### **Segunda**

Determinar la relación entre la gestión del capital humano y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024.

#### **Tercera**

Determinar la relación entre la promoción del trabajo en equipo y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024.

**Cuarta**

Determinar la relación entre el liderazgo y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024.

**Quinta**

Determinar la relación entre la gestión del tiempo y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024.

**Sexta**

Determinar la relación entre la negociación y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024.

**Séptima**

Determinar la relación entre la acción estratégica y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024.

**Octava**

Determinar la relación entre la toma de decisiones y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024.

### **Novena**

Determinar la relación entre la creatividad y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024.

### **Décima**

Determinar la relación entre la inteligencia emocional y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024.

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis general**

La relación entre las habilidades gerenciales y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.

### **1.5.2. Hipótesis específicas**

#### **Primera**

La relación entre el apoderamiento y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.

#### **Segunda**

La relación entre la gestión del capital humano y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.

#### **Tercera**

La relación entre la promoción del trabajo en equipo y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.

#### **Cuarta**

La relación entre el liderazgo y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.

**Quinta**

La relación entre la gestión del tiempo y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.

**Sexta**

La relación entre la negociación y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.

**Séptima**

La relación entre la acción estratégica y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.

**Octava**

La relación entre la toma de decisiones y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.

### **Novena**

La relación entre la creatividad y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.

### **Décima**

La relación entre la inteligencia emocional y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.

## **1.6. Operacionalización de las variables**

### **1.6.1. Variables e indicadores**

Una variable es un elemento que puede sufrir cambios, cuyos efectos son medibles y observables. Cuando las variables interactúan entre sí, proporcionan información importante para la investigación, razón por la cual se les considera conceptualmente como constructos hipotéticos. En la presente investigación, se categorizan los siguientes tipos de variables.

- Variable 1
- Variable 2

## 1.6.2. Identificación de variable 1

V<sub>1</sub> (X): Habilidades Gerenciales

**Tabla 1**

*Primera variable e indicadores*

Variable	Dimensiones	Indicadores
VI (X) Habilidades Gerenciales	Apoderamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Desarrollo de habilidades y conocimientos</li> <li>· Fomento de competencias</li> <li>· Acceso a información organizacional</li> <li>· Conocimiento del bienestar laboral</li> <li>· Provisión de herramientas para la resolución de problemas</li> <li>· Gestión del tiempo laboral</li> <li>· Apoyo a los colaboradores</li> <li>· Motivación y estándares de desempeño</li> <li>· Conocimiento de lineamientos organizacionales</li> <li>· Aplicación efectiva del conocimiento</li> <li>· Cuidado de la salud y bienestar laboral</li> </ul>
	Gestión del capital humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Amabilidad y generación de confianza</li> <li>· Respeto por los derechos y deberes laborales</li> <li>· Flexibilidad en la aplicación de sanciones</li> <li>· Influencia sin autoritarismo</li> <li>· Selección cuidadosa y analítica de colaboradores</li> <li>· Empatía y comprensión del comportamiento laboral</li> <li>· Facilitación del cumplimiento de tareas</li> </ul>

- Construcción de relaciones y cohesión de equipo
  - Credibilidad e influencia en el equipo
  - Compromiso con los objetivos
  - Motivación hacia el éxito grupal y personal
  - Energía positiva y motivación
  - Diagnóstico y capitalización de competencias del equipo
- Promoción del trabajo en equipo
- Estímulo en el trabajo
  - Comunicación de visión de futuro
  - Definición clara de objetivos y asignación de responsabilidades
  - Comprensión de amenazas competitivas
  - Detección de oportunidades de negocio
  - Adaptabilidad a cambios del entorno
  - Desarrollo del talento y capacidades del equipo
- Liderazgo
- Gestión eficiente de la energía en el trabajo
  - Priorización de tareas
  - Cumplimiento de plazos en tareas asignadas
  - Definición de objetivos concretos y específicos
  - Establecimiento de plazos para alcanzar objetivos
  - Desconexión del trabajo en el tiempo libre
  - Habilidad para lograr acuerdos satisfactorios
- Gestión del tiempo
- Colaboración en negociaciones
  - Búsqueda de puntos en común
  - Interés genuino y preocupación en desacuerdos
  - Investigación profunda de diferencias
  - Visión empresarial
  - Ventajas competitivas
- Negociación
- Armonización de la cultura empresarial con la estrategia
  - Direccionalidad y apertura a nuevos enfoques
  - Fomento de valores organizacionales
- Acción estratégica

		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Orientación hacia los objetivos organizacionales</li> <li>· Conocimiento de lineamientos organizacionales</li> <li>· Definición de problemas y generación de alternativas</li> <li>· Diversidad en la generación de soluciones</li> <li>· Evaluación de consecuencias en la toma de decisiones</li> <li>· Compartición de información y promoción de la participación</li> <li>· Ética en la toma de decisiones sobre aprobación social</li> <li>· Creatividad e inspiración en proyectos</li> </ul>
Toma de decisiones		
	Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Interés en nuevas ideas más que en su venta</li> <li>· Orden y organización en el trabajo</li> <li>· Claridad emocional</li> </ul>
	Inteligencia emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Autoregulación y manejo de la complejidad</li> <li>· Congruencia en la expresión de necesidades</li> </ul>

*Nota.* Adaptado de Callohuanca y Tantalean (2020)

**Tabla 2**

*Resumen de indicadores V1(X), ítems y puntuación*

Variable	Dimensión	Ítem / indicador	Total	Puntuación posible
	Apoderamiento	1,2,3,4,5,6,7,8	8	
	Gestión del capital humano	9,10,11,12,13,14,15,16,17	9	Excelente
	Promoción del trabajo en equipo	18,19,20,21,22,23,24	7	251-300
	Liderazgo	25,26,27,28,29,30,31	7	Muy bueno
				201-250
Habilidades gerenciales	Gestión del tiempo	32,33,34,35,36,37	6	Bueno
	Negociación	38,39,40,41,42	5	151-200
	Acción estratégica	43,44,45,46,47,48,49	7	Regular
				101-150
	Toma de decisiones	50,51,52,53	4	Insuficiente
	Creatividad	54,55,56,57	4	60-100
	Inteligencia emocional	58,59,60	3	
		<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>300</b>

*Nota.* Elaboración propia

A efectos de evaluar las dimensiones e indicadores de la variable independiente se aplicará la Escala de Likert de 1 a 5; cuya evaluación 1 es asignada a un “Nunca” y la evaluación con 5 es asignada a un “Siempre”, derivado de la experiencia del personal de la Municipalidad de Alto de la Alianza.

**Tabla 3**

*Significado de respuestas de indicadores  $V_i(X)$*

<b>Rango de respuestas</b>	<b>Nivel de habilidades gerenciales</b>
60 – 100	Nunca
101 – 150	Casi nunca
151 – 200	A veces
201 – 250	Casi siempre
251 – 300	Siempre

*Nota.* Elaboración propia

### 1.6.3. Identificación de la variable 2

**V<sub>2</sub> (Y):** Actitud Hacia el Trabajo en Equipo

**Tabla 4***Segunda variable e indicadores*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
V2 (Y) Actitud hacia el trabajo en equipo	Disposición a trabajar en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Preferencia por el trabajo individual</li> <li>· Preferencia por el trabajo individual</li> <li>· Percepción de eficiencia del trabajo en equipo</li> <li>· Percepción de velocidad en el trabajo en equipo</li> <li>· Preferencia por el aprendizaje individual</li> <li>· Preferencia por el aprendizaje en equipo</li> <li>· Percepción de rapidez en el trabajo individual</li> <li>· Emoción ante el trabajo en equipo</li> </ul>
	Participación en el equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Colaboración con los compañeros</li> <li>· Resolución de conflictos en equipo</li> <li>· Compartición de ideas en equipo</li> <li>· Organización de tareas en equipo</li> <li>· Asistencia a reuniones de equipo</li> <li>· Escucha activa en equipo</li> </ul>
	Desinterés	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Falta de participación en equipo</li> <li>· Baja importancia de la puntualidad en reuniones</li> <li>· Dependencia de otros para organizar el grupo</li> <li>· Tendencia a la pasividad en el grupo</li> <li>· Percepción negativa sobre reuniones en equipo</li> </ul>
	Comunicación intragrupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Confianza en preguntar dentro del grupo</li> <li>· Buena relación con compañeros en equipo</li> <li>· Aprecio por la distribución de responsabilidades en grupo</li> </ul>

*Nota.* Adaptado de García y Mendoza (2023)

**Tabla 5***Resumen de indicadores V2(Y), ítems y puntuación*

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Ítem / indicador</b>	<b>Total</b>	<b>Suma de puntuación posible</b>
Actitud hacia el trabajo en equipo	Disposición a trabajar en equipo	1,2,3,4,5,6,7,8	8	≤ 57
	Participación en el equipo	9,10,11,12,13,14	6	58 – 61
	Desinterés	15,16,17,18,19	5	62 – 72
	Comunicación intragrupo	20,21,22	3	73 – 77
				≥ 78
	<b>Total</b>		<b>22</b>	<b>78</b>

*Nota.* Elaboración propia

De la misma manera que en la primera variable, se empleará la Escala de Likert de 1 a 5; cuya evaluación 1 es asignada a un “Muy en desacuerdo” y la evaluación con 5 es asignada a un “Muy de acuerdo”, derivado de la experiencia del personal de la Municipalidad de Alto de la Alianza.

**Tabla 6***Significado de respuestas de indicadores VD(Y)*

<b>Promedios de rango de respuestas</b>	<b>Nivel de percepción de los factores de desarrollo organizacional</b>
≤ 57	Muy en desacuerdo
58 – 61	En desacuerdo
62 – 72	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
73 – 77	De acuerdo
≥ 78	Muy de acuerdo

*Nota.* Elaboración propia

### 1.6.1. Conceptualización y operacionalización de las variables

**Tabla 7**

*Operacionalización de variables*

Variable	Definición	Dimensión	Medición		Escala
			Categoría	Puntos	
Variable independiente: Habilidades gerenciales	Son las habilidades necesarias para identificar, enfrentar y resolver problemas que se enfrenta la gerencia a través de funciones como la planificación, la organización, la dirección y el control (Robbins & Coulter, 2007)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoderamiento</li> <li>2. Gestión del capital humano</li> <li>3. Promoción del trabajo en equipo</li> <li>4. Liderazgo</li> <li>5. Gestión del tiempo</li> <li>6. Negociación</li> <li>7. Acción estratégica</li> <li>8. Toma de decisiones</li> <li>9. Creatividad</li> <li>10. Inteligencia emocional</li> </ol>	<b>Encuesta sobre percepción de Habilidades gerenciales</b> · Insuficiente · Regular · Bueno · Muy bueno · Excelente	60 – 100 101 – 150 151 – 200 201 – 250 251 – 300	Continua / cuantitativa
Variable dependiente: Actitud hacia el trabajo en equipo	Disposición de un trabajador hacia un proceso dinámico que incluye cuatro etapas: formación, tormenta, normativización y desempeño (Tuckman & Serrat, 2022).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disposición a trabajar en equipo</li> <li>2. Participación en el equipo</li> <li>3. Desinterés</li> <li>4. Comunicación intragrupo</li> </ol>	<b>Encuesta sobre percepción de Actitud hacia el trabajo en equipo</b> · Muy baja · Baja · Media · Alta · Muy alta	≤ 57 58 – 61 62 – 72 73 – 77 ≥ 78	Continua / cuantitativa

*Nota.* Elaboración propia

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

Ramon et al. (2022), presentaron el artículo titulado “Habilidades para el trabajo en equipo como competencias gerenciales en hoteles de Palenque, Chiapas”, de la Revista Digital Publisher, en México. Su objetivo general fue analizar las competencias gerenciales desarrolladas por algunos gerentes y sus colaboradores en empresas hoteleras. La metodología de la investigación fue cuantitativa, con un enfoque descriptivo y transversal. Participaron 114 colaboradores cercanos a los gerentes de hoteles en la ciudad de Palenque, Chiapas. El objetivo principal fue determinar cómo se perciben el liderazgo, las habilidades de integración y la creatividad por parte de los colaboradores de los gerentes en las empresas mencionadas. A través de las contribuciones espontáneas de cada colaborador, se definieron cómo estas variables se experimentaron en el entorno laboral y profesional diario en las empresas hoteleras del área estudiada. Los resultados preliminares mostraron que hay una fuerte coincidencia entre las expectativas de los colaboradores y la empatía y flexibilidad gerencial de sus superiores, lo que facilitó acuerdos y resultados

que beneficiaron a sus empresas y mejoraron la gestión organizacional en las empresas participantes.

Alegría y Alarcón (2022), publicaron el artículo “Habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias en el estado de Nuevo León, México”, de la VinculaTécnica EFAN, en México. El propósito de este estudio fue examinar la relación entre habilidades gerenciales, motivación, resolución de problemas, trabajo en equipo, comunicación efectiva y gestión de conflictos laborales con el clima organizacional en los bancos de Nuevo León, México. La investigación se clasificó como cuantitativa, correlacional y explicativa. Se adoptó un diseño no experimental y transversal. Se emplearon técnicas documentales y bibliográficas; la recopilación de datos se realizó mediante técnicas de campo. El instrumento de medición utilizado consistió en un cuestionario de 46 ítems que se aplicó a 52 gerentes de los bancos. El análisis se efectuó utilizando ecuaciones estructurales. Los resultados indicaron que las habilidades gerenciales evaluadas explicaban el 74,5% del clima organizacional. Las variables de motivación con un coeficiente Path de 0.415, trabajo en equipo con 0.325 y gestión de conflictos laborales con 0.338, demostraron significancia en relación con el clima organizacional. Las variables de resolución de problemas y comunicación efectiva no resultaron significativas. Los hallazgos de esta investigación pueden ser útiles para las empresas al tratar temas relacionados con el capital humano y su clima organizacional.

Mejía et al. (2020), realizaron la investigación “Competencias gerenciales en el clima organizacional de las empresas del sector de calzado”, de la Revista Cienciamatria, en Venezuela. El objetivo general fue estudiar el impacto de las competencias gerenciales en el clima organizacional de las empresas del sector de calzado de la Provincia de Tungurahua. La metodología se basó en un enfoque mixto, cuya modalidad fue bibliográfica y de campo, de tipo descriptivo y asociación de variables. La muestra estuvo conformada por 22 empresarios, a quienes se les aplicaron encuestas a través del instrumento del cuestionario. Una vez realizada la tabulación de datos y el análisis estadístico correspondiente, se encontró en las principales conclusiones que la informalidad de la gestión empresarial en la industria del calzado se ve mostrada en la falta de división entre espacio de trabajo y espacio de hogar, pues en muchos casos este trabajo se hace en una parte de su casa, como una terraza o un local comercial en el mismo espacio habitable. Finalmente, la mayor frecuencia de los emprendedores entrevistados manifestaron haber recibido formación en gestión empresarial a través de cursos de formación, y el 56% de los emprendedores utiliza el autoestudio para gestionar cuestiones administrativas empresariales.

### 2.1.2. Antecedentes nacionales

De La Cruz y Huamán (2023), presentaron la tesis titulada “Las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección Regional De Transportes y Comunicaciones De Huancavelica – año 2022”, de la Universidad Nacional de Huancavelica. Tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica durante el año 2022. Se llevó a cabo una investigación aplicada con un nivel correlacional y un diseño no experimental, utilizando encuestas como técnica para recopilar datos sobre las variables estudiadas de los trabajadores administrativos del D.L. N° 276 de la misma dirección, con una muestra de 77 personas. Además, se empleó el test de normalidad de Kolmogórov Smirnov para verificar la normalidad de los datos y el coeficiente de correlación de Spearman para analizar las correlaciones entre las habilidades gerenciales y las distintas fases del proceso de toma de decisiones. Los resultados revelaron que para el primer objetivo, la correlación encontrada fue  $\rho = 0.516^{**}$  con  $p < 0.01$ , demostrando que las habilidades gerenciales tienen una relación directa y significativa con la fase de inteligencia. En cuanto al segundo objetivo, se obtuvo un valor de  $\rho = 0.451^{**}$  con  $p < 0.01$ , indicando una relación directa y significativa con la fase de diseño. Para el tercer objetivo, el valor fue  $\rho = 0.449^{**}$  con  $p < 0.01$ , mostrando una relación directa y significativa con la fase de selección. Para el cuarto objetivo, el valor fue  $\rho = 0.443^{**}$  con  $p < 0.01$ ,

evidenciando una relación directa y significativa con la fase de implantación. Finalmente, para el quinto objetivo, el valor fue  $\rho = 0.358^{**}$  con  $p < 0.01$ , lo que confirmó que las habilidades gerenciales se relacionan de forma directa y significativa con la fase de revisión. En conclusión, se determinó que las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica durante el año 2022 están correlacionadas de manera directa y significativa, con un coeficiente de correlación  $r = 0.431^{**}$  con  $p < 0.01$ .

Altez (2020), elaboró la investigación "Habilidades gerenciales y trabajo en equipo de los colaboradores en la Empresa Pionero NLD S.R.L.tda., Cercado de Lima 2020", de la Universidad César Vallejo. Su propósito fue analizar la relación entre las habilidades gerenciales y el trabajo en equipo de los colaboradores de dicha empresa durante el año 2020. La investigación fue de tipo aplicada, de diseño no experimental-transversal y de nivel correlacional, con un enfoque cuantitativo. Se contó con una población de 60 colaboradores y se empleó una muestra de tipo censal, que incluyó a toda la población. Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta y se aplicó un cuestionario con una escala tipo Likert, que iba del 1 al 5 para ambas variables. Este cuestionario fue validado mediante juicios de expertos y se determinó su confiabilidad a través del método de consistencia interna basado en el Alfa de Cronbach. Los resultados demostraron la existencia de una conexión entre las variables estudiadas. Esto se evidenció a través de una significancia

estadística de ( $p=0,000$ , menor a  $0,05$ ), lo que llevó al rechazo de la hipótesis nula ( $H_0$ ) y a la aceptación de la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Con un coeficiente de correlación de  $0.427$ , se indicó una relación positiva de nivel medio, permitiendo concluir que las habilidades gerenciales están directamente relacionadas con el trabajo en equipo en la empresa analizada.

Díaz (2019), desarrolló el estudio titulado “Las habilidades gerenciales y su influencia en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura”, de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. El objetivo general de la investigación realizada en 2017 fue determinar cómo las habilidades gerenciales influían en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura. La metodología empleada fue no experimental, transversal y correlacional causal. La población estudiada consistió en 307 trabajadores administrativos, y la muestra incluyó a 171 de estos trabajadores. Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de encuesta con un cuestionario como instrumento. En cuanto a las habilidades gerenciales, los resultados revelaron que el 59% de los encuestados indicó que su jefe no analiza analíticamente cada escenario antes de tomar decisiones, el 45,6% señaló que el jefe no demuestra tener habilidades para manejar la inteligencia emocional y el 61,4% apuntó que el jefe no aplica sus conocimientos técnicos en el desarrollo de sus funciones. Respecto al trabajo en equipo, el 60,3% de los participantes

manifestó que no reconocen cuál es la misión central por la que trabajan dentro de la municipalidad, el 26,3% observó que no se adaptan fácilmente al proceso de trabajo y el 61,4% expresó que sus compañeros no adoptan un comportamiento adecuado de trabajo. Además, el 47,4% comentó que los trabajadores no cumplen eficientemente cada rol que desempeñan en la municipalidad. Se empleó la Prueba Rho de Spearman para el análisis estadístico. Los resultados indicaron una correlación fuerte y muy significativa ( $p = 0,000 < 0,05$ ;  $r = 0,909$ ), concluyendo que las habilidades gerenciales tienen una influencia significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura en el año 2017.

### **2.1.3. Antecedentes regionales**

Neyra (2021), ejecutó la investigación “Las habilidades gerenciales en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018”, de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Tuvo como objetivo evaluar cómo las habilidades gerenciales influyen en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna. La metodología empleada fue de tipo básico, con un diseño no experimental y transeccional. La muestra consistió en 115 trabajadores de la mencionada municipalidad. Para la recolección de datos, se utilizó un cuestionario. Los resultados evidenciaron que la toma de decisiones influía en un 19,7% en

el desempeño laboral. Por otro lado, las habilidades de liderazgo mostraron una influencia del 10,7%, mientras que las habilidades comunicativas tuvieron un impacto del 17,6%. Además, el don de mando contribuyó con un 13,5% a la efectividad laboral. La habilidad de análisis de problemas resultó tener una considerable influencia del 33,2%, y la innovación presentó un impacto del 21,1%. El manejo de conflictos también fue significativo, con una influencia del 21,0%. En lo que respecta a la habilidad de delegación, esta tuvo la mayor influencia entre las habilidades evaluadas, con un 42,2%. El trabajo en equipo mostró también una fuerte incidencia, con un 29,7%, y la adaptación al cambio tuvo una influencia del 29,3%. En general, las habilidades gerenciales combinadas demostraron tener una influencia del 59,6% en el desempeño laboral de los empleados de la mencionada municipalidad. Estos resultados subrayan la importancia de las habilidades gerenciales en la optimización del rendimiento laboral dentro de las organizaciones públicas.

Moreno (2020), realizó la tesis titulada “La influencia de los roles gerenciales en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank Agencia Tacna, periodo 2020”, de la Universidad Privada de Tacna. Su objetivo fue determinar la influencia de los roles gerenciales en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna durante el período 2020. La investigación fue de tipo básica o pura, utilizando un diseño no experimental de corte transversal y con un nivel causal o explicativo. La población y muestra estuvo

compuesta por 35 colaboradores, que representan la totalidad de los empleados en la agencia Tacna. La técnica utilizada para recopilar los datos fue la encuesta, y se empleó un cuestionario con una escala de Likert para cuantificar y medir las respuestas obtenidas. Para verificar las hipótesis planteadas, se aplicó un modelo de regresión lineal simple. A partir de los resultados obtenidos, se determinó que los roles gerenciales tienen una influencia significativa en el desempeño organizacional de los colaboradores de la agencia Tacna del Banco Scotiabank. El estudio mostró un R cuadrado de 0.386, un coeficiente de 0.496 y un nivel de significancia menor a 0.05, con un valor P de 0.000. Por consiguiente, se concluyó que, al mejorar el nivel de los roles gerenciales, se incrementa el desempeño organizacional.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Habilidades Gerenciales**

Según Robbins y Coulter (2014), las habilidades gerenciales son las habilidades necesarias para identificar, enfrentar y resolver problemas a los que se enfrenta la gerencia a través de funciones como la planificación, la organización, la dirección y el control.

Por otro lado, Whetten y Cameron (2011) describen las habilidades gerenciales como la capacidad de lograr metas organizacionales de

manera adecuada y eficiente a través de la planificación, organización, liderazgo, y controlando recursos.

Asimismo, Yukl (2008), indica que las habilidades gerenciales son las competencias necesarias para influir en la dirección de los esfuerzos de los miembros de una organización, y para cambiar las estrategias, estructuras y procesos organizacionales.

Katz (2009) plantea que las habilidades gerenciales consisten en tres tipos esenciales: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales, cada una necesaria en diferentes niveles de una organización.

Finalmente, Mintzberg (2007) indica que las habilidades gerenciales incluyen la capacidad de comunicarse, negociar y liderar dentro de una variedad de roles organizacionales que van desde el interpersonal hasta el informativo y el decisorio.

#### *2.2.1.1. Importancia de las Habilidades Gerenciales*

Desde el enfoque de Goleman (2017), las habilidades gerenciales tradicionales, como la planificación y el análisis financiero, son esenciales pero no suficientes por sí solas para el éxito gerencial. El autor destaca que la inteligencia emocional es un componente crucial que a menudo determina el éxito de un líder.

El autor identifica cinco elementos de la inteligencia emocional que son fundamentales para las habilidades gerenciales efectivas:

autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. La autoconciencia se refiere a la capacidad de un líder para conocer sus propias emociones, fortalezas, debilidades, impulsos y cómo estos afectan a los demás. La autorregulación, que implica controlar o redirigir impulsos disruptivos y estados de ánimo, es esencial para mantener la integridad y la capacidad de reflexionar con objetividad. Motivación se destaca como un rasgo que impulsa a los líderes a alcanzar más allá de las expectativas económicas y de rendimiento, lo que es crucial en entornos desafiantes.

La empatía, otro componente crítico, es fundamental para gestionar un equipo con éxito. Este rasgo permite a los líderes entender las dinámicas emocionales de sus equipos, lo cual es especialmente valioso en entornos globales y culturalmente diversos. Finalmente, las habilidades sociales, como la habilidad de desarrollar redes, manejar conflictos y liderar cambios, son vitales para implementar la visión de un líder, alinear a las personas y moverlas en la dirección correcta.

Estos componentes de la inteligencia emocional no solo complementan las habilidades técnicas gerenciales sino que son a menudo el aspecto más importante de un liderazgo efectivo. El autor enfatiza que, en muchos casos, las personas con altos niveles de inteligencia emocional son más propensas a tener éxito que aquellas con altos coeficientes intelectuales o con una formación técnica más extensa pero con menor inteligencia emocional. Esta relación indica que las habilidades

emocionales pueden ser más críticas para el éxito gerencial de lo que tradicionalmente se ha reconocido (Goleman, 2017).

#### *2.2.1.2. Tipos de Habilidades Gerenciales*

DuBrin (2003), identifica tres tipos principales de habilidades gerenciales: técnicas, interpersonales y conceptuales.

- **Habilidades técnicas:** Estas incluyen el conocimiento y la competencia en un campo especializado, como la contabilidad, la ingeniería, la tecnología o la fabricación. Las habilidades técnicas son esenciales para la ejecución y el funcionamiento de procesos y técnicas específicas dentro de la organización. Este tipo de habilidad es particularmente importante en los niveles inferiores de la gestión, donde la aplicación práctica de conocimientos técnicos es crucial para el cumplimiento de las tareas diarias.
- **Habilidades interpersonales:** Estas habilidades permiten a un gerente comunicarse, motivar, liderar e inspirar tanto a subordinados como a colegas para lograr objetivos organizacionales. Estas habilidades incluyen la capacidad de trabajar en equipo, la empatía, la capacidad de negociación, y la habilidad para desarrollar relaciones laborales efectivas. Las habilidades interpersonales son críticas en todos los niveles de la organización, facilitando la cooperación y la eficacia operativa.

- **Habilidades conceptuales:** La capacidad para comprender y manejar situaciones complejas y abstractas es esencial para la planificación estratégica y la toma de decisiones. Estas habilidades permiten a los gerentes visualizar la organización en su conjunto, entender cómo las diversas funciones de la organización se interrelacionan, y anticipar cómo los cambios en un área pueden impactar en otra. Estas habilidades son especialmente importantes en la alta dirección, donde se toman decisiones que pueden afectar la dirección y el futuro de la organización (DuBrin, 2003).

#### *2.2.1.3. Características de las Habilidades Gerenciales*

Kotter (2012) identifica algunas características de habilidades gerenciales eficaces:

- **Visión:** Una de las características más cruciales de un gerente eficaz es la capacidad de desarrollar una visión clara y convincente para el futuro de la organización. Esto no solo incluye la capacidad de ver lo que se necesita hacer, sino también la habilidad para comunicar esa visión de manera que motive y guíe a otros.
- **Comunicación efectiva:** La habilidad para comunicar ideas claramente y persuasivamente es esencial. Es importante la comunicación en la gestión, no solo para compartir información sino también para inspirar entusiasmo y compromiso entre los colaboradores.

- Capacidad para motivar a otros: Una habilidad gerencial importante es la capacidad de motivar a las personas para que trabajen hacia objetivos comunes, especialmente en tiempos de cambio y desafíos. Esto incluye inspirar confianza y fomentar un fuerte sentido de posibilidad y dirección entre los miembros del equipo.
- Competencia estratégica: Los gerentes deben ser capaces de identificar estrategias eficaces para llevar a la organización hacia su visión. Esto implica no solo la planificación y la dirección estratégica, sino también la adaptabilidad para ajustar los planes cuando las circunstancias cambian.
- Gestión del cambio: Es importante la gestión del cambio como una competencia central en habilidades gerenciales. Los gerentes eficaces deben ser capaces de liderar y gestionar el cambio de manera proactiva, anticipando resistencias y trabajando a través de ellas.

#### *2.2.1.4. Teorías relacionadas a las Habilidades Gerenciales*

##### **a) Teorías de los rasgos de liderazgo**

Propuesta por Stogdill (1948), esta teoría enfatiza que ciertas características personales y habilidades son indicativas de líderes efectivos. Esta teoría sostiene que el liderazgo no se distribuye al azar entre la población, sino que es el resultado de la presencia de ciertos rasgos que son innatos o desarrollados. La teoría ha servido de base para numerosos estudios que intentan identificar rasgos específicos que distinguen a los

líderes de los no líderes, como la inteligencia, confianza en sí mismo, y determinación. Sin embargo, esta teoría también ha sido criticada por su enfoque en la disposición innata y por no considerar suficientemente el contexto situacional en el que se ejerce el liderazgo.

#### **b) Teorías de las contingencias**

La Teoría de las Contingencias de Fiedler (1967) es innovadora en su afirmación de que no existe un único estilo de liderazgo efectivo, sino que la efectividad del liderazgo depende de la correspondencia entre el estilo del líder y la favorabilidad de la situación. La eficacia de un líder puede predecirse basándose en la claridad de la tarea, las relaciones líder-miembro y el poder del líder. Este modelo ha impulsado a los gerentes a evaluar su entorno y adaptar su comportamiento de liderazgo según las circunstancias, lo cual ha sido fundamental para el desarrollo de enfoques de liderazgo más flexibles y adaptativos en las prácticas modernas de gestión.

#### **c) Teorías de las competencias de Katz**

El Modelo de Competencias de Katz (2009) postula que un gerente eficaz debe poseer una combinación de habilidades técnicas, humanas y conceptuales, cada una crucial en diferentes niveles de la jerarquía organizacional. Las habilidades técnicas son esenciales en los niveles inferiores, las habilidades humanas en todos los niveles para manejar equipos, y las habilidades conceptuales son críticas en los niveles

superiores para la formulación de estrategias y la toma de decisiones. Este modelo ha sido ampliamente aceptado y utilizado en la formación gerencial, ofreciendo un marco claro para el desarrollo de programas de capacitación enfocados en habilidades específicas según el nivel de gestión.

**d) Modelo de liderazgo situacional**

Formulado por Hersey y Blanchard (1988), esta teoría propone que el liderazgo efectivo depende de ajustar el estilo de liderazgo a la madurez del equipo. Los autores describen cuatro estilos de liderazgo: dirigir, persuadir, participar y delegar, que deben ser aplicados según la capacidad y la disposición de los empleados a asumir responsabilidades en sus tareas. Este modelo ha influido considerablemente en la formación de líderes, promoviendo un enfoque más dinámico y adaptable al liderazgo que reconoce la variabilidad en las necesidades de liderazgo a lo largo del tiempo y en diferentes situaciones.

**e) Teorías de liderazgo transformacional**

Bass (1985), introduce la idea de que los líderes pueden transformar las expectativas y motivaciones de sus seguidores para lograr un rendimiento superior. Los líderes transformacionales motivan a sus seguidores a hacer más de lo esperado al desafiar y transformar sus intereses personales hacia los objetivos colectivos de la organización. Esta teoría ha tenido un impacto profundo en el estudio del liderazgo, proporcionando un marco para entender cómo los líderes pueden efectuar

cambios significativos en sus organizaciones, cultivando una visión compartida y fomentando una cultura de compromiso y excelencia.

#### *2.2.1.5. Dimensiones de las Habilidades Gerenciales*

Los autores Callohuanca y Tantalean (2020), diseñaron y validaron un instrumento con la finalidad de evaluar las habilidades gerenciales en el ámbito laboral. Su constructo presenta 10 dimensiones, las cuales se describen a continuación:

- **Dimensión 01: Apoderamiento (Empowerment)**

En el contexto gerencial implica delegar poder y autoridad a los empleados y crear un entorno en el que puedan tomar decisiones independientes en sus tareas diarias. Esta práctica no solo mejora la eficiencia y acelera la toma de decisiones, sino que también aumenta la motivación y la satisfacción laboral al hacer que los empleados se sientan valorados y parte integral de la organización. Los gerentes que apoderan efectivamente a su personal fomentan un ambiente de confianza y cooperación, que es esencial para el desarrollo de soluciones innovadoras y la adaptación a los cambios del mercado.

- **Dimensión 02: Gestión del capital humano**

Se centra en atraer, desarrollar y retener talento para maximizar la eficacia organizacional. Incluye actividades como la planificación de recursos humanos, la contratación, la formación, el desarrollo profesional y la gestión del rendimiento. Los gerentes eficaces en esta área son capaces de alinear las estrategias de recursos humanos con

los objetivos empresariales, lo que garantiza que la organización no solo tenga el personal adecuado con las habilidades adecuadas, sino que también mantenga un alto nivel de compromiso y satisfacción laboral.

- **Dimensión 03: Promoción del trabajo en equipo**

Promover el trabajo en equipo es importante para el éxito de cualquier organización. Implica crear una cultura que valore la colaboración y fomente la comunicación abierta y el respeto mutuo entre los miembros del equipo. Los gerentes deben implementar estrategias que faciliten la interacción efectiva, como reuniones regulares y actividades de team building, y deben estar atentos a resolver conflictos de manera justa y oportuna. Un equipo bien integrado es más innovador, eficiente y capaz de alcanzar objetivos comunes con mayor facilidad.

- **Dimensión 04: Liderazgo**

Es la capacidad de influir y guiar a otros hacia la consecución de objetivos. Un buen líder no solo dirige, sino que también inspira y motiva. En el contexto gerencial, el liderazgo involucra establecer una dirección clara, comunicar visiones y objetivos con eficacia, y fomentar un entorno donde los empleados puedan dar lo mejor de sí mismos. El liderazgo efectivo también incluye ser un buen modelo a seguir, demostrar integridad y fomentar un sentido de responsabilidad entre los colaboradores.

- **Dimensión 05: Gestión del tiempo**

Es fundamental para maximizar la productividad personal y organizacional. Involucra planificar y ejecutar conscientemente las actividades diarias para cumplir con los objetivos estratégicos de la manera más eficiente posible. Los gerentes eficaces en la gestión del tiempo saben cómo priorizar tareas, delegar responsabilidades y tomar decisiones rápidas para asegurar que tanto sus recursos como los de sus equipos se utilicen de la manera más efectiva.

- **Dimensión 06: Negociación**

Es importante en la gestión, ya que permite a los líderes alcanzar acuerdos beneficiosos para todas las partes involucradas. Esto puede aplicarse tanto en negociaciones internas con empleados y departamentos como externas con proveedores y clientes. Una negociación efectiva requiere una preparación adecuada, comprensión de las necesidades de la otra parte, y la capacidad de compromiso sin sacrificar los objetivos esenciales de la organización.

- **Dimensión 07: Acción estratégica**

Implica la capacidad de establecer objetivos a largo plazo y definir planes para alcanzarlos. Requiere una comprensión profunda del entorno empresarial, capacidad de anticipar cambios y la habilidad para implementar estrategias de manera adecuada. Los gerentes con fuertes habilidades en acción estratégica pueden guiar a sus organizaciones a través de desafíos y oportunidades, asegurando sostenibilidad y crecimiento.

- **Dimensión 08: Toma de decisiones**

Es una habilidad esencial en la gestión que implica elegir entre varias opciones y asumir la responsabilidad de las consecuencias. Una toma de decisiones efectiva se basa en el análisis crítico, la evaluación de riesgos y la intuición. Los gerentes deben ser capaces de tomar decisiones informadas rápidamente y adaptar sus decisiones a medida que surgen nuevas informaciones.

- **Dimensión 09: Creatividad**

Se refiere a la habilidad de pensar en nuevas ideas, conceptos innovadores y soluciones originales a problemas existentes. Los gerentes creativos fomentan un entorno donde la innovación es valorada y donde los empleados se sienten seguros para experimentar y proponer nuevas ideas. Esta habilidad es especialmente valiosa en industrias que enfrentan rápidos cambios tecnológicos y de mercado.

- **Dimensión 10: Inteligencia emocional**

Implica la capacidad de reconocer y manejar tanto las propias emociones como las de los demás. Un gerente emocionalmente inteligente puede gestionar el estrés, comunicarse efectivamente en situaciones difíciles y liderar con empatía. Esta habilidad mejora las relaciones interpersonales, ayuda a construir equipos fuertes y puede conducir a una mayor satisfacción y rendimiento laboral (Callohuanca & Tantalea, 2020).

### **2.2.2. Actitud hacia el Trabajo en Equipo**

Según Tuckman y Serrat (2022), el trabajo en equipo es un proceso dinámico que incluye cuatro etapas: formación, tormenta, normativización y desempeño. Se destaca que los equipos atraviesan estas fases a medida que sus miembros aprenden a trabajar juntos eficazmente.

Por otro lado, West (2012), define el trabajo en equipo como el acto de colaborar estrechamente en un ambiente de apoyo mutuo donde se valoran las contribuciones individuales, pero se prioriza el objetivo colectivo. El autor se enfoca en cómo las interacciones entre los miembros del equipo contribuyen a la eficacia global del grupo.

Asimismo, Hackman (2002) indica que el trabajo en equipo como el compromiso de un grupo de personas para trabajar juntas de manera interdependiente y coordinada para cumplir con las responsabilidades compartidas. El trabajo en equipo efectivo depende de la alineación de la estructura del equipo, el apoyo organizacional y la dirección experta.

Lencioni (2002), describe el trabajo en equipo como la capacidad colectiva de un grupo de personas para lograr resultados importantes juntos. Este autor se centra en la superación de barreras interpersonales para mejorar la eficacia del equipo.

Finalmente, Katzenbach y Smith (1993) señalan que el trabajo en equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, metas

de rendimiento, y un enfoque por el cual se consideran mutuamente responsables.

#### *2.2.2.1. Importancia del Trabajo en equipo*

Covey (2012) argumenta que el trabajo en equipo basado en un enfoque de ganar-ganar crea un ambiente donde los miembros del equipo no solo buscan su propio éxito, sino que activamente buscan el éxito de sus compañeros de equipo. Este enfoque transforma la dinámica del equipo, promoviendo un entorno donde la cooperación supera a la competencia, y donde la confianza se fortalece. La confianza es un capital invaluable que acelera el trabajo en equipo y mejora la eficiencia operativa.

Además, una mentalidad de ganar-ganar requiere una alta madurez emocional y una gran integridad, ya que implica buscar soluciones que beneficien a todos y que respeten las diferencias individuales. Esta mentalidad ayuda a construir relaciones sólidas y duraderas dentro del equipo, lo que es importante para enfrentar desafíos y resolver conflictos de manera adecuada.

En resumen, el trabajo en equipo no solo es un medio para lograr objetivos organizacionales, sino como una estrategia esencial para el desarrollo personal dentro de la organización, lo que conduce a resultados más sustanciales y duraderos. Su enfoque subraya que cuando las personas trabajan juntas con un compromiso compartido hacia el éxito

mutuo, las posibilidades de innovación y progreso se multiplican (Covey, 2012).

#### 2.2.2.2. *Tipos de Trabajo en equipo*

Robbins y Coulter (2007), diferencian los grupos en formales e informales, señalando que los grupos formales se estructuran con comportamientos definidos y están orientados hacia las metas de la organización. En contraposición, los grupos informales son predominantemente sociales, emergiendo de manera espontánea en el ambiente laboral y se forman en torno a intereses compartidos.

Asimismo, según la naturaleza de las actividades que desempeñan, los equipos pueden clasificarse en diversos tipos, tales como equipos orientados a la resolución de problemas, equipos auto-dirigidos, equipos interfuncionales, equipos virtuales, equipos de mando y equipos enfocados en tareas específicas:

- Un grupo enfocado en la solución de problemas está compuesto por cinco a doce miembros pertenecientes al mismo departamento o función que se dedican a optimizar procesos laborales o solventar desavenencias. Los equipos auto-dirigidos operan sin la supervisión directa de un gerente y son responsables de las operaciones de su ámbito laboral.
- Un conjunto interfuncional reúne a individuos con pericia en distintas disciplinas.

- Un equipo virtual emplea tecnologías digitales para conectar a sus integrantes que se encuentran en distintas ubicaciones geográficas.
- Equipos de tarea están formados por personas convocadas para ejecutar una labor puntual (Robbins & Coulter, 2007).

#### 2.2.2.3. *Estrategias de Trabajo en equipo*

El autor Hackman (2002), sostiene que las estrategias principales para un trabajo en equipo eficiente, son las siguientes:

- Establecer una dirección clara: Las metas claras y compartidas eliminan ambigüedades y alinean los esfuerzos de todos los miembros hacia objetivos comunes, lo cual es esencial para la cohesión y la motivación del equipo. Este enfoque asegura que cada miembro del equipo entienda no solo lo que se espera de él, sino también el propósito más amplio de sus tareas.
- Proporcionar soporte estructural adecuado: Facilitar recursos como tiempo, información y equipos es fundamental para que los equipos ejecuten sus tareas sin enfrentar obstáculos innecesarios. La autonomía en la toma de decisiones refuerza la responsabilidad y empodera a los miembros del equipo a tomar iniciativas y liderar aspectos del proyecto sin dependencia constante de la gerencia.
- Crear un contexto de apoyo: Sistemas de recompensa bien diseñados que valoran tanto los logros individuales como los del equipo fortalecen la moral y promueven una cultura de reconocimiento y éxito compartido.

Establecer un entorno de apoyo ayuda a cultivar relaciones interpersonales fuertes, que son cruciales para la resiliencia y adaptabilidad del equipo.

- Supervisión y coaching efectivos: Un liderazgo que provee retroalimentación constructiva y orientación regular puede ayudar a los equipos a navegar desafíos y mejorar continuamente. Adaptar el estilo de liderazgo para cumplir con las necesidades cambiantes del equipo y los objetivos del proyecto puede facilitar el progreso y mantener el enfoque del equipo.
- Fomentar el aprendizaje continuo: Alentar a los equipos a reflexionar sobre sus experiencias y extraer lecciones de sus acciones permite que el aprendizaje se convierta en una parte integral del proceso de trabajo. Este enfoque no solo mejora las habilidades y la eficacia del equipo, sino que también fomenta un entorno donde la innovación y la creatividad son valoradas e incentivadas.

#### *2.2.2.4. Teorías relacionadas al Trabajo en equipo*

##### **a) Teoría de los Roles de Equipo**

La Teoría de los Roles de Equipo de Belbin (2012) se originó a partir de estudios realizados en los años 70 en el Henley Management College en Inglaterra. El éxito de los equipos no depende solo de la habilidad de sus miembros, sino también de cómo estos interactúan y se complementan entre sí. La teoría propone que existen nueve roles de equipo que son esenciales para el funcionamiento efectivo de un equipo. Estos roles se

dividen en tres categorías: roles orientados a la acción (Impulsor, Implementador, Finalizador), roles orientados a las personas (Coordinador, Cohesionador, Investigador de Recursos) y roles orientados al pensamiento (Monitor-Evaluador, Especialista, Innovador). Cada rol tiene fortalezas y debilidades típicas, y un equipo bien equilibrado debería tener una buena mezcla de estos roles. Entender y aplicar estos roles ayuda a mejorar la eficiencia del equipo y a minimizar el conflicto al asignar tareas que se ajusten a las habilidades naturales de cada miembro del equipo. Esta teoría es ampliamente utilizada en la gestión de recursos humanos para formar equipos equilibrados y productivos.

#### **b) Modelo de los Cinco Factores de Equipo**

El Modelo de los Cinco Factores de Equipo de Hackman (2002) es otro marco fundamental para entender el trabajo en equipo. La efectividad del equipo está influenciada por cinco condiciones: (1) la existencia de una dirección clara y motivadora, (2) una estructura que facilite el trabajo en lugar de obstaculizarlo, (3) un contexto organizacional que brinde apoyo, (4) disponibilidad de recursos adecuados y (5) un trabajo que proporcione un sentido de logro personal. Estos factores son esenciales para crear un entorno en el que los equipos puedan funcionar de manera óptima. Este modelo enfatiza la importancia de la dirección y los objetivos claros para la alineación del equipo, así como la necesidad de un liderazgo que inspire y oriente al equipo hacia sus metas.

### **c) Teoría del Desarrollo de Equipo**

La teoría original de Tuckman y Serrat (2022) describe cuatro fases por las que pasa normalmente un equipo: Formación, Tormenta, Normativización y Desempeño. En la fase de Formación, los miembros del equipo se conocen y forman sus primeras impresiones. La fase de Tormenta se caracteriza por conflictos y luchas de poder a medida que los miembros del equipo tratan de establecer sus roles. En la Normativización, el equipo supera sus diferencias y desarrolla normas y acuerdos que facilitan la cooperación. Finalmente, en la fase de Desempeño, el equipo alcanza un funcionamiento óptimo y puede lograr sus objetivos de manera adecuada. El autor más tarde agregó una quinta fase, Adyornamiento, que describe la disolución de las tareas del equipo una vez completados los objetivos. Esta teoría ayuda a los líderes y miembros del equipo a entender y gestionar mejor las dinámicas de su equipo en diferentes etapas de su desarrollo.

### **d) Teoría del Intercambio de Recursos**

La Teoría del Intercambio de Recursos, propuesta por West (2012), se enfoca en cómo los miembros del equipo intercambian recursos como información, apoyo y energía, lo cual es crucial para la colaboración efectiva. El éxito del equipo depende en gran medida de la capacidad de sus miembros para crear un "banco" de recursos compartidos que todos pueden utilizar. Esto incluye no solo recursos tangibles como herramientas y tecnología, sino también intangibles como conocimientos, habilidades y apoyo emocional. La teoría subraya que los equipos que tienen un alto

grado de intercambio de recursos tienden a tener mejor desempeño, mayor satisfacción entre sus miembros y una mayor capacidad para innovar y adaptarse a cambios. Fomentar un ambiente donde los miembros del equipo se sientan seguros y valorados para compartir abiertamente sus recursos es fundamental para la cohesión y la eficacia del equipo.

#### *2.2.2.5. Dimensiones del Trabajo en equipo*

Los autores García y Mendoza (2023), diseñaron y validaron un instrumento o cuestionario con la finalidad de medir el trabajo en equipo en una organización. A continuación se describen cada una de ellas:

##### **- Dimensión 01: Disposición a trabajar en equipo**

Evalúa la predisposición y actitud de los miembros hacia el trabajo colaborativo. Es fundamental en cualquier entorno de equipo ya que una actitud positiva y abierta hacia el trabajo en conjunto facilita la sinergia y el flujo eficiente de tareas. La disposición a colaborar implica estar abierto a compartir ideas, recibir feedback y modificar enfoques basados en las contribuciones del equipo, lo cual es esencial para adaptarse a las necesidades cambiantes del proyecto y del entorno organizacional. Sus indicadores son:

- Grado de dificultad de la tarea: Mide cuán desafiante es la tarea asignada al equipo, lo cual puede influir en cómo los miembros del equipo colaboran y se organizan.

- Nivel de aprendizaje de la tarea: Evalúa cuánto están aprendiendo los miembros del equipo mientras ejecutan la tarea, indicando la efectividad del trabajo en equipo en proporcionar desarrollo de habilidades.
- Motivación para realizar la tarea: Considera el nivel de entusiasmo y compromiso de los miembros del equipo para completar la tarea asignada, lo cual es crucial para la productividad del equipo (García & Mendoza, 2023).

- **Dimensión 02: Participación en el equipo**

Mide el nivel de implicación activa de los miembros en las actividades del equipo. La participación activa es indicativa de compromiso y responsabilidad, y es esencial para el éxito de cualquier proyecto de equipo. Una alta participación generalmente se correlaciona con mejores resultados debido a que todos los miembros contribuyen con sus habilidades y conocimientos para alcanzar los objetivos comunes. Además, la participación constante ayuda a mantener alineados a todos los miembros con los objetivos del equipo y la organización. Presenta los indicadores siguientes:

- Asistencia a las reuniones del equipo: Mide la regularidad con la que los miembros del equipo asisten a las reuniones, lo cual es un indicador de compromiso y responsabilidad.
- Grado de cooperación: Evalúa la disposición de los miembros del equipo a trabajar conjuntamente y apoyarse mutuamente en la

realización de las tareas, fundamental para el éxito del equipo (García & Mendoza, 2023).

- **Dimensión 03: Promoción del trabajo en equipo**

Promover el trabajo en equipo es crucial para el éxito de cualquier organización. Implica crear una cultura que valore la colaboración y fomente la comunicación abierta y el respeto mutuo entre los miembros del equipo. Los gerentes deben implementar estrategias que faciliten la interacción efectiva, como reuniones regulares y actividades de team building, y deben estar atentos a resolver conflictos de manera justa y oportuna. Un equipo bien integrado es más innovador, eficiente y capaz de alcanzar objetivos comunes con mayor facilidad. Sus indicadores son los siguientes:

- Poca o nada de iniciativa dentro del grupo: Muestra la falta de proactividad entre los miembros del equipo, lo cual puede ser un indicativo de desmotivación o falta de compromiso con los objetivos del equipo.
- Falta de interés en las actividades grupales: Este indicador mide la apatía de los miembros del equipo hacia las actividades que requieren esfuerzo colectivo, lo que puede afectar negativamente la dinámica y la eficacia del equipo (García & Mendoza, 2023).

- **Dimensión 04: Liderazgo**

Es la capacidad de influir y guiar a otros hacia la consecución de objetivos. Un buen líder no solo dirige, sino que también inspira y

motiva. En el contexto gerencial, el liderazgo involucra establecer una dirección clara, comunicar visiones y objetivos con eficacia, y fomentar un entorno donde los empleados puedan dar lo mejor de sí mismos. El liderazgo efectivo también incluye ser un buen modelo a seguir, demostrar integridad y fomentar un sentido de responsabilidad entre los colaboradores. Sus indicadores son:

- Nivel de comunicación grupal: Evalúa la efectividad y claridad con la que los miembros del equipo se comunican entre sí, un aspecto vital para la coordinación y el logro de metas comunes.
- Grado de amistad con los miembros del grupo: Mide las relaciones interpersonales dentro del equipo. Las buenas relaciones pueden facilitar la comunicación abierta y honesta, mejorando la cohesión del equipo (García & Mendoza, 2023).

### **2.2.3. Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza**

La Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza es una institución gubernamental local que administra el distrito de Alto de la Alianza, situado en la provincia y departamento de Tacna, en el sur del Perú. Este distrito se estableció oficialmente el 26 de mayo de 1983, La región lleva un nombre que conmemora la Batalla del Alto de la Alianza, un importante evento durante la Guerra del Pacífico, lo que subraya su significado histórico y cultural para Perú.

### **Visión**

Alto de la Alianza es un distrito, moderno, seguro y ordenado. Con Desarrollo Económico, Humano y Social. Ciudad con cultura de paz y vida saludable, Ambientalmente Sostenible donde se goza de condiciones de Gobernabilidad en todos sus Ámbitos.

### **Misión**

La Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza es una Institución al servicio de su población, con Liderazgo y Capacidad de liderazgo para gobernar, generar desarrollo y calidad de vida.

**Tabla 8**

*Funcionarios de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza*

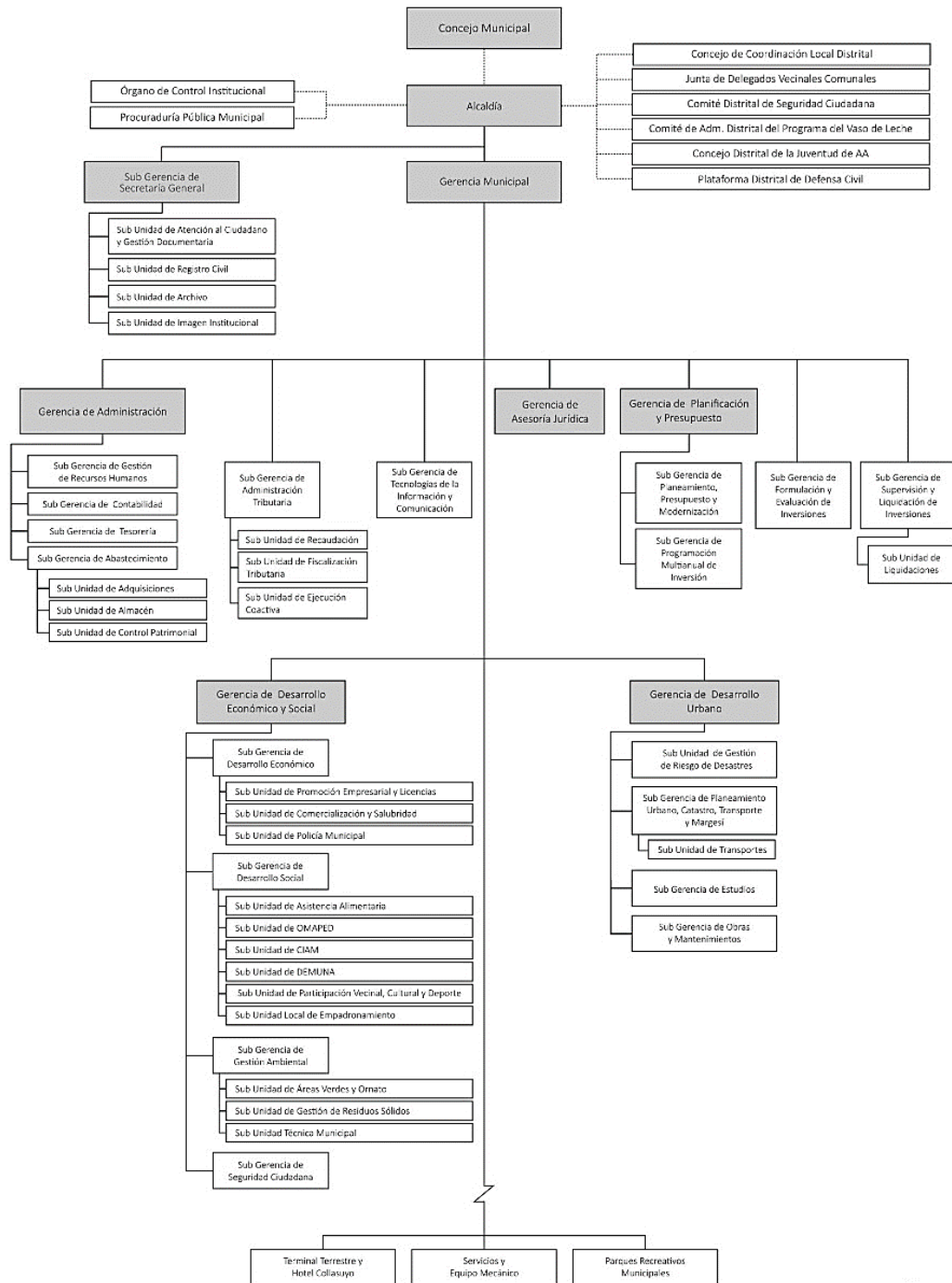
<b>ÁREA</b>	<b>FUNCIONARIO Y CORREO</b>
ALCALDÍA	SR. DEMETRIO CUTIPA VILCA dcutipa_alcaldia@municipalaltoalianza.gob.pe
Gerente Municipal	ABG. LORENNHA LIZBETH SILVA CIFUENTES gm@municipalaltoalianza.gob.pe
Oficina de Control Interno	oci@municipalaltoalianza.gob.pe
Procuraduría Pública Municipal	ABG. SANDRA PATRICIA ALARCON VARILIAS (e) procuraduria@municipalaltoalianza.gob.pe
Sub Gerente de Secretaria General	ABG. VICTOR HUGO URDANIVIA VEGA sec_general@municipalaltoalianza.gob.pe
Gerente de Asesoría Jurídica	ABG. LORENZO CABANA PONCE a_juridica@municipalaltoalianza.gob.pe
Gerente de Planeamiento y Presupuesto	CPC. NATALIO MANUEL NINA COPACATI presupuesto@municipalaltoalianza.gob.pe
Sub Gerente de Planeamiento y Presupuesto	CPC. NATALIO MANUEL NINA COPACATI (E) sub_presupuesto@municipalaltoalianza.gob.pe
Sub Gerente de Programación Multianual de Inversiones	CPC. NATALIO MANUEL NINA COPACATI (E) opmi@municipalaltoalianza.gob.pe
Gerente de Administración	CPC. YOEL BERNABEL ARPASI VALERIANO administracion@municipalaltoalianza.gob.pe
Sub Gerente de Gestión de Recursos Humanos	LIC. ADM. DARIO TORRES MAMANI recursos_humanos@municipalaltoalianza.gob.pe
Sub Gerente de Contabilidad	CPC. DANNY RAQUEL LAYME VALERIANO

Sub Gerente de Abastecimientos	contabilidad@munialtoalianza.gob.pe CPC. YOEL BERNABEL ARPASI VALERIANO (e) yarpasi_abastecimientos@munialtoalianza.gob.pe
Sub Gerente de Tecnologías de la Información y Comunicación	ING. EDWIN RENE ROJAS MACHACA (E) sgtic@munialtoalianza.gob.pe
Gerente de Desarrollo Urbano	ING. YURI NILO PACARI MAMANI gdu@munialtoalianza.gob.pe
Sub Gerente de Planeamiento Urbano,	ARQ. JOSE NEREO CATACHURA QUISPE planeamiento_urb@munialtoalianza.gob.pe
Catastro, Transporte y Margesi	LIC. RONALD YUFRA PERALTA unidad_formuladora@munialtoalianza.gob.pe
Sub Gerente de Formulación y Evaluación de Inversiones	ARQ. JHONY MAQUERA TURPO(E) estudios@munialtoalianza.gob.pe
Sub Gerente de Estudios	ING. ERICSON RONALD SAENZ CACERES obras@munialtoalianza.gob.pe
Sub Gerente de Obras y Mantenimiento	ING. EDWIN RENE ROJAS MACHACA gdes@munialtoalianza.gob.pe
Gerente de Desarrollo Económico y Social	LIC. YUDITH FLOR DE MARIA SANDOVAL LA ROSA desarrollo_social@munialtoalianza.gob.pe
Sub Gerente de Desarrollo Social	ING. GUSTAVO BALTAZAR TORRES BENEGAS decono_gdes@munialtoalianza.gob.pe
Sub Gerente de Desarrollo Económico	BLG. JORGE LUIS ARENAS PARISUAÑA ambiental@munialtoalianza.gob.pe
Sub Gerente de Gestión Ambiental	ING. ELMER ROBLES PAYEHUANCA sgsli@munialtoalianza.gob.pe
Sub Gerente de Supervisión y Liquidación de Inversiones	ABG. JUAN VICTOR GUTIERREZ MAMANI (E) tributaria@munialtoalianza.gob.pe
Sub Gerente de Administración Tributaria	ING. YONY EFRAIN MAMANI MAMANI equipo_mecanico@munialtoalianza.gob.pe
Administrador de Servicios y Equipo Mecánico	CLAUDIO ALBERTO PUMA PACARI collasuyo@munialtoalianza.gob.pe
Administrador del Terminal y Hotel "COLLASUYO"	CPC. DELSI JUDITH QUISPE FLORES tesoreria@munialtoalianza.gob.pe
Sub Gerente de Tesorería	ABG. GUILLERMO JOSÉ PINTO CUADROS seg_ciudadana@munialtoalianza.gob.pe
Sub Gerente de Seguridad Ciudadana	

Nota. Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza (2024)

**Figura 1**

*Organigrama de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza*



Nota. Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza (2024)

## **Definición de términos**

### **a) Habilidades gerenciales**

Son las habilidades necesarias para identificar, enfrentar y resolver problemas a los que se enfrenta la gerencia a través de funciones como la planificación, la organización, la dirección y el control (Robbins & Coulter, 2007).

### **b) Apoderamiento**

Implica delegar poder y autoridad a los empleados y crear un entorno en el que puedan tomar decisiones independientes en sus tareas diarias (Callohuanca & Tantalea, 2020).

### **c) Gestión del capital humano**

Se centra en atraer, desarrollar y retener talento para maximizar la eficacia organizacional. Incluye actividades como la planificación de recursos humanos, la contratación, la formación, el desarrollo profesional y la gestión del rendimiento (Callohuanca & Tantalea, 2020).

### **d) Promoción del trabajo en equipo**

Implica crear una cultura que valore la colaboración y fomente la comunicación abierta y el respeto mutuo entre los miembros del equipo (Callohuanca & Tantalea, 2020).

### **e) Liderazgo**

Es la capacidad de influir y guiar a otros hacia la consecución de objetivos. Un buen líder no solo dirige, sino que también inspira y motiva (Callohuanca & Tantalea, 2020).

### **f) Gestión del tiempo**

Es fundamental para maximizar la productividad personal y organizacional. Involucra planificar y ejecutar conscientemente las actividades diarias para cumplir con los objetivos estratégicos de la manera más eficiente posible (Callohuanca & Tantalea, 2020).

**g) Negociación**

Es importante en la gestión, ya que permite a los líderes alcanzar acuerdos beneficiosos para todas las partes involucradas. Esto puede aplicarse tanto en negociaciones internas con empleados y departamentos como externas con proveedores y clientes (Callohuanca & Tantalea, 2020).

**h) Acción estratégica**

Implica la capacidad de establecer objetivos a largo plazo y definir planes para alcanzarlos (Callohuanca & Tantalea, 2020).

**i) Toma de decisiones**

Es una habilidad esencial en la gestión que implica elegir entre varias opciones y asumir la responsabilidad de las consecuencias (Callohuanca & Tantalea, 2020).

**j) Creatividad**

Se refiere a la habilidad de pensar en nuevas ideas, conceptos innovadores y soluciones originales a problemas existentes (Callohuanca & Tantalea, 2020).

**k) Inteligencia emocional**

Implica la capacidad de reconocer y manejar tanto las propias emociones como las de los demás (Callohuanca & Tantalea, 2020).

**l) Trabajo en equipo**

Es un proceso dinámico que incluye cuatro etapas: formación, tormenta, normativización y desempeño (Tuckman & Serrat, 2022).

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Tipo de investigación

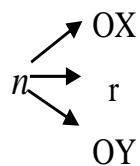
De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), este estudio se clasificó como investigación básica con un diseño no experimental, ya que no se manipularon las variables involucradas. El alcance del estudio es descriptivo-correlacional y transeccional, con un enfoque cuantitativo.

#### 3.2. Nivel de investigación

La investigación fue de nivel correlacional, la misma que tuvo como propósito medir la asociación entre dos o más variables de estudio, en este caso, entre las habilidades gerenciales y la actitud hacia el trabajo en equipo.

#### 3.3. Diseño de investigación

El esquema del diseño se describe de la siguiente manera:



Donde:

$n$	:	Tamaño de muestra
OX	:	Observación de variable <i>Habilidades gerenciales</i>
OY	:	Observación de variable <i>Actitud hacia el trabajo en equipo</i>
$r$	:	Correlaciones posibles

### **3.4. Ámbito y tiempo social de investigación**

La investigación se llevó a cabo en la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna, abarcando específicamente el personal administrativo y operativo. La duración estimada para completar esta investigación fue de 06 meses aproximadamente, durante los cuales la investigación se desarrolló en tiempo parcial.

### **3.5. Población y muestra**

#### **3.5.1. Unidad de estudio**

Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza

#### **3.5.2. Población**

La población estuvo compuesta por 137 trabajadores de las distintas unidades usuarias (Nombrados 276: 56 trabajadores; Proyectos de Inversión: 55 trabajadores; CAS (transitorio y confianza): 26 trabajadores).

Marco poblacional:

a) Criterio de inclusión

Trabajadores activos de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza.

b) Criterios de exclusión

Trabajadores no activos de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza.

### **3.5.3. Muestra**

Dado que, la población es conocida y su magnitud no amerita aplicar procedimiento estadístico; se definió el tamaño de muestra mediante la técnica de ***censo***, a juicio de la investigadora; por tanto, ***n = 137 trabajadores***.

## **3.6. Procedimiento, técnicas e instrumentos**

### **3.6.1. Técnicas**

La técnica empleada fue la encuesta.

### 3.6.2. Instrumentos

Para medir la variable “Habilidades gerenciales”, se tomará el cuestionario diseñado y validado por Callohuanca y Tantalean (2020), cuyo constructo presenta 10 dimensiones: *1.Apoderamiento, 2.Gestión del capital humano, 3.Promoción del trabajo en equipo, 4.Liderazgo, 5.Gestión del tiempo, 6.Negociación, 7. Acción estratégica, 8.Toma de decisiones, 9.Creatividad, y 10.Inteligencia emocional*. Con 60 ítems, los resultados de este instrumento indican un alfa de Cronbach total de 9,55.

Por otro lado, para medir la variable “Actitud hacia el trabajo en equipo” se aplicará el cuestionario diseñado y validado por García y Mendoza (2023), el cual está compuesto por 4 dimensiones: *1.Disposición a trabajar en equipo, 2.Participación en el equipo, 3.Desinterés, y 4.Comunicación intragrupo*. Con los 22 ítems incluidos en la escala, se logró un coeficiente alfa de Cronbach de 0.86 y un valor similar de 0.86 en la prueba de dos mitades, corroborando así la fiabilidad de la escala.

Los instrumentos de recolección de datos primarios se observan en el Anexo 2.

### **Interpretación de datos**

Los resultados estadísticos se asocian directamente con los objetivos del estudio. Los datos se analizan detalladamente por indicadores, dimensiones y variables, culminando en el establecimiento de una relación o correlación estadística entre las variables "X" y "Y".

### 3.6.3. Procedimiento de análisis de datos

Para procesar los datos se utilizó el programa estadístico IBM SPSS versión 24 en español y MS Excel. El análisis de datos, requerirá la aplicación de las siguientes técnicas:

- Tabla de resultados tabulados a partir de la Escala de Likert y ponderados en valores continuos.
- Tablas de frecuencias, gráficos de barras.
- Estadística descriptiva (media aritmética y desviación estándar).
- Coeficiente de correlación de Spearman.
- Prueba de hipótesis, expuesto a *p-value*.
- 

#### **Contraste de hipótesis:**

Los procedimientos empleados para verificar hipótesis estuvieron íntimamente vinculados con los utilizados para determinar intervalos de confianza. Al construir un intervalo de confianza, definimos el rango dentro del cual anticipamos que se encontrará el valor del parámetro estudiado. Durante la prueba de hipótesis, se fijaron los valores y se estimó la probabilidad de obtener resultados de muestra bajo la suposición de que la hipótesis nula ( $H_0$ ) es correcta.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **4.1. Descripción del trabajo de campo**

El trabajo de campo de la presente investigación tuvo lugar en la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, ubicada en la ciudad de Tacna, durante el último trimestre del año 2024. Se aplicó cuestionarios dirigidos al personal administrativo de la municipalidad, para medir las variables habilidades gerenciales y actitud hacia el trabajo en equipo. Para ello, previamente a la aplicación de los cuestionarios, se realizó solicitud a la entidad municipal a fin que autorice la aplicación de la encuesta. Dada la aprobación del requerimiento, se hizo visita a la entidad, visitando cada una de las áreas para su correspondiente implementación. Antes de la aplicación de los instrumentos, se explicó a los participantes la finalidad del estudio y la importancia de su contribución, posteriormente se realizó la aplicación dirigida a los participantes. El proceso de recolección de datos se llevó a cabo durante un periodo de dos semanas, procurando el correcto procedimiento y aclaración de cualquier duda por parte de los encuestados. Posteriormente, la información obtenida fue ingresada en el software SPSS para su procesamiento, facilitando el análisis estadístico tanto descriptivo como inferencial para la verificación de las hipótesis planteadas.

#### **4.2. Diseño de la presentación de resultados**

La presentación de los resultados se organizó en función de las variables de estudio, conforme a la estructura definida en la operacionalización. Los datos fueron expuestos mediante tablas y gráficos, lo que permitió una visualización clara de los hallazgos obtenidos. En primera instancia, se presentan los resultados generales de cada variable y, posteriormente, se analizan en detalle sus dimensiones e indicadores. La variable habilidades gerenciales comprendió las dimensiones apoderamiento, gestión del capital humano, promoción del trabajo en equipo, liderazgo, gestión del tiempo, negociación, acción estratégica, toma de decisiones, creatividad e inteligencia emocional. Por su parte, la variable actitud hacia el trabajo en equipo se analizó a través de las dimensiones disposición a trabajar en equipo, participación en el equipo, desinterés y comunicación intragrupo. Así también, Adicionalmente, se ejecutó la prueba de correlación de Rho-Spearman, la cual permitió determinar la relación entre las variables principales y sus respectivas dimensiones. Estos resultados son presentados en forma de tablas y figuras de información, todos ellos con su respectivo análisis.

### **4.3. Resultados**

#### **4.3.1. Resultados de la variable 1: Habilidades gerenciales**

##### *4.3.1.1. Resultado de la variable 1: Habilidades gerenciales*

La variable Habilidades gerenciales fue evaluada a partir de diez dimensiones: apoderamiento, gestión del capital humano, promoción del trabajo en equipo, liderazgo, gestión del tiempo, negociación, acción estratégica, toma de decisiones, creatividad e inteligencia emocional.

En cuanto al resultado general, la variable Habilidades gerenciales obtuvo un 44,53% de respuestas en la categoría casi siempre y un 40,15% en la categoría siempre. Esto indica que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe que sus jefes poseen habilidades gerenciales en un nivel alto, fomentando la autonomía del equipo, gestionando de manera adecuada los recursos humanos y promoviendo un liderazgo estratégico en el entorno organizacional.

En la dimensión Apoderamiento, el 63,50% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre fomenta la autonomía y el desarrollo de competencias dentro del equipo, mientras que el 25,55% lo percibe siempre. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores considera que sus jefes brindan apoyo para la adquisición de habilidades y conocimientos, facilitando el acceso a información organizacional y proporcionando herramientas para la resolución de problemas.

En cuanto a la dimensión Gestión del capital humano, el 51,82% de los encuestados señaló que su jefe casi siempre gestiona adecuadamente el talento humano, mientras que el 32,85% lo considera siempre. Esto muestra que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe que sus jefes promueven el bienestar laboral, el respeto por los derechos y deberes de los colaboradores y la construcción de un ambiente de confianza en la organización.

Respecto a la dimensión Promoción del trabajo en equipo, el 44,53% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre promueve la colaboración y el compromiso grupal, mientras que el 36,50% lo percibe siempre. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores considera que sus jefes incentivan el trabajo en equipo a través de la motivación, la cohesión y la identificación de fortalezas dentro del grupo.

En la dimensión Liderazgo, el 43,07% de los trabajadores sostuvieron que su jefe casi siempre ejerce un liderazgo efectivo, mientras que el 36,50% indicó que esto sucede siempre. Esto indica que la mayor frecuencia del personal percibe que sus jefes comunican una visión clara, establecen objetivos y asignan responsabilidades de manera adecuada, además de fomentar el desarrollo de talento en el equipo.

En cuanto a la dimensión Gestión del tiempo, el 40,15% de los trabajadores señaló que su jefe casi siempre administra el tiempo de manera eficiente, mientras que el 37,23% lo percibe siempre. Esto muestra que la mayoría de trabajadores considera que sus jefes priorizan tareas,

cumplen con los plazos establecidos y promueven un equilibrio adecuado entre el trabajo y el tiempo personal.

En la dimensión Negociación, el 37,96% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre demuestra habilidades para alcanzar acuerdos satisfactorios y otro 37,96% lo considera siempre. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores percibe que sus jefes buscan la colaboración en negociaciones, investigan diferencias y promueven la conciliación en situaciones conflictivas.

Respecto a la dimensión Acción estratégica, el 34,31% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre orienta su gestión con una visión estratégica, mientras que el 45,99% lo percibe siempre. Esto indica que la mayor frecuencia del personal considera que sus jefes tienen un enfoque a largo plazo, alinean la cultura organizacional con los objetivos y fomentan valores dentro de la institución.

En la dimensión Toma de decisiones, el 41,61% de los trabajadores sostuvieron que su jefe casi siempre toma decisiones de manera analítica y otro 41,61% lo considera siempre. Esto indica que la mayor frecuencia del personal percibe que sus jefes generan alternativas, evalúan consecuencias y promueven la participación en la toma de decisiones.

En cuanto a la dimensión Creatividad, el 47,45% de los trabajadores señaló que su jefe casi siempre fomenta la innovación y el pensamiento creativo, mientras que el 28,47% lo percibe siempre. Esto muestra que la mayoría de trabajadores considera que sus jefes inspiran nuevos

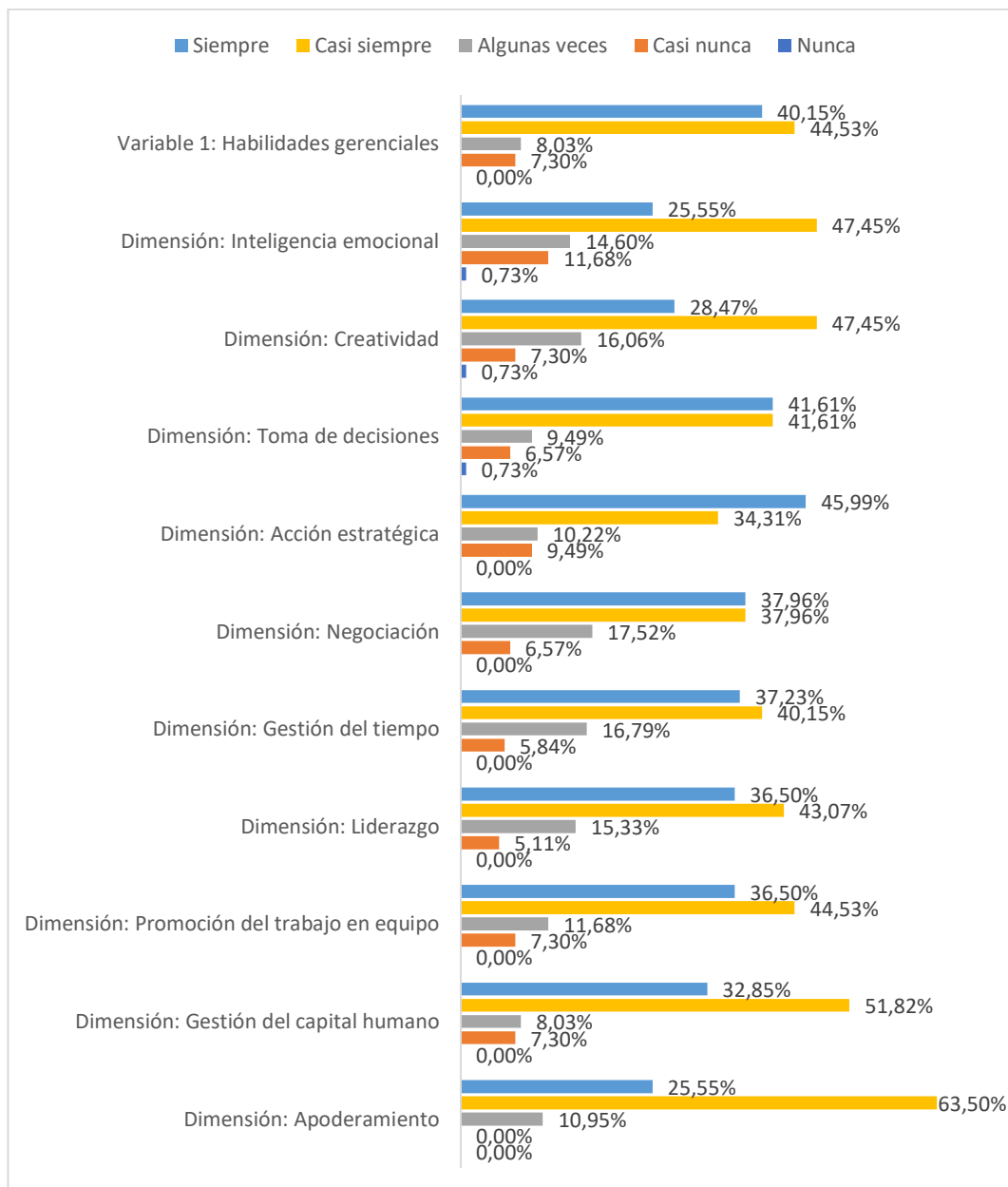
proyectos, valoran ideas y promueven el orden y la claridad emocional en el entorno de trabajo.

Finalmente, en la dimensión Inteligencia emocional, el 47,45% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre gestiona sus emociones de manera adecuada, mientras que el 25,55% lo considera siempre. Esto indica que la mayor frecuencia del personal percibe que sus jefes manejan el estrés de forma efectiva y expresan sus necesidades con coherencia en la organización.

**Tabla 9***Resultado de la variable Habilidades gerenciales*

	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Dimensión: Apoderamiento	0	0,00%	0	0,00%	15	10,95%	87	63,50%	35	25,55%
Dimensión: Gestión del capital humano	0	0,00%	10	7,30%	11	8,03%	71	51,82%	45	32,85%
Dimensión: Promoción del trabajo en equipo	0	0,00%	10	7,30%	16	11,68%	61	44,53%	50	36,50%
Dimensión: Liderazgo	0	0,00%	7	5,11%	21	15,33%	59	43,07%	50	36,50%
Dimensión: Gestión del tiempo	0	0,00%	8	5,84%	23	16,79%	55	40,15%	51	37,23%
Dimensión: Negociación	0	0,00%	9	6,57%	24	17,52%	52	37,96%	52	37,96%
Dimensión: Acción estratégica	0	0,00%	13	9,49%	14	10,22%	47	34,31%	63	45,99%
Dimensión: Toma de decisiones	1	0,73%	9	6,57%	13	9,49%	57	41,61%	57	41,61%
Dimensión: Creatividad	1	0,73%	10	7,30%	22	16,06%	65	47,45%	39	28,47%
Dimensión: Inteligencia emocional	1	0,73%	16	11,68%	20	14,60%	65	47,45%	35	25,55%
Variable 1: Habilidades gerenciales	0	0,00%	10	7,30%	11	8,03%	61	44,53%	55	40,15%

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

**Figura 2***Resultado de la variable Habilidades gerenciales*

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

#### 4.3.1.2. Resultado de la dimensión: Apoderamiento

La dimensión Apoderamiento fue evaluada mediante ocho indicadores: desarrollo de habilidades y conocimientos, fomento de competencias, acceso a información organizacional, conocimiento del bienestar laboral, provisión de herramientas para la resolución de problemas, gestión del tiempo laboral, apoyo a los colaboradores y motivación y estándares de desempeño.

En cuanto al resultado general, la dimensión Apoderamiento obtuvo un 63,50% de respuestas en la categoría casi siempre y un 25,55% en la categoría siempre. Esto indica que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe que sus jefes fomentan el apoderamiento en un nivel alto, facilitando la adquisición de conocimientos, promoviendo la autonomía y brindando apoyo constante en la ejecución de sus funciones.

En el indicador desarrollo de habilidades y conocimientos, el 42,34% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre facilita la adquisición de nuevas habilidades, mientras que el 33,58% lo considera algunas veces. Esto indica que mayormente el personal percibe apoyo en su desarrollo profesional.

En cuanto al fomento de competencias, el 60,58% de los encuestados señaló que su jefe casi siempre permite que los colaboradores realicen tareas que incrementen sus competencias y un 29,93% lo considera algunas veces. Esto muestra que la mayor frecuencia de los

trabajadores percibe que sus jefes fomentan el crecimiento profesional en el equipo.

Respecto al acceso a información organizacional, el 68,61% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre les asegura el acceso a información actualizada sobre la organización y el 18,98% lo percibe siempre. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores indica que cuenta con acceso a información importante para el desarrollo de sus funciones.

En el indicador conocimiento del bienestar laboral, el 49,64% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre conoce las condiciones que generan bienestar a los colaboradores, mientras que el 27,01% lo considera algunas veces. Esto indica que mayormente los trabajadores perciben que sus jefes tienen conocimiento sobre las necesidades del bienestar laboral.

En relación con la provisión de herramientas para la resolución de problemas, el 48,18% de los trabajadores sostuvieron que su jefe casi siempre proporciona herramientas para solucionar problemas, mientras que el 29,93% indicó que esto sucede siempre. Esto indica que la mayoría de trabajadores que sus jefes ofrecen apoyo y recursos para afrontar dificultades en el trabajo.

Sobre la gestión del tiempo laboral, el 48,91% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre asegura que dispongan de tiempo suficiente para cumplir con su trabajo, mientras que el 27,01% lo percibe siempre.

Esto muestra que la mayor frecuencia del personal considera que sus jefes gestionan adecuadamente el tiempo laboral.

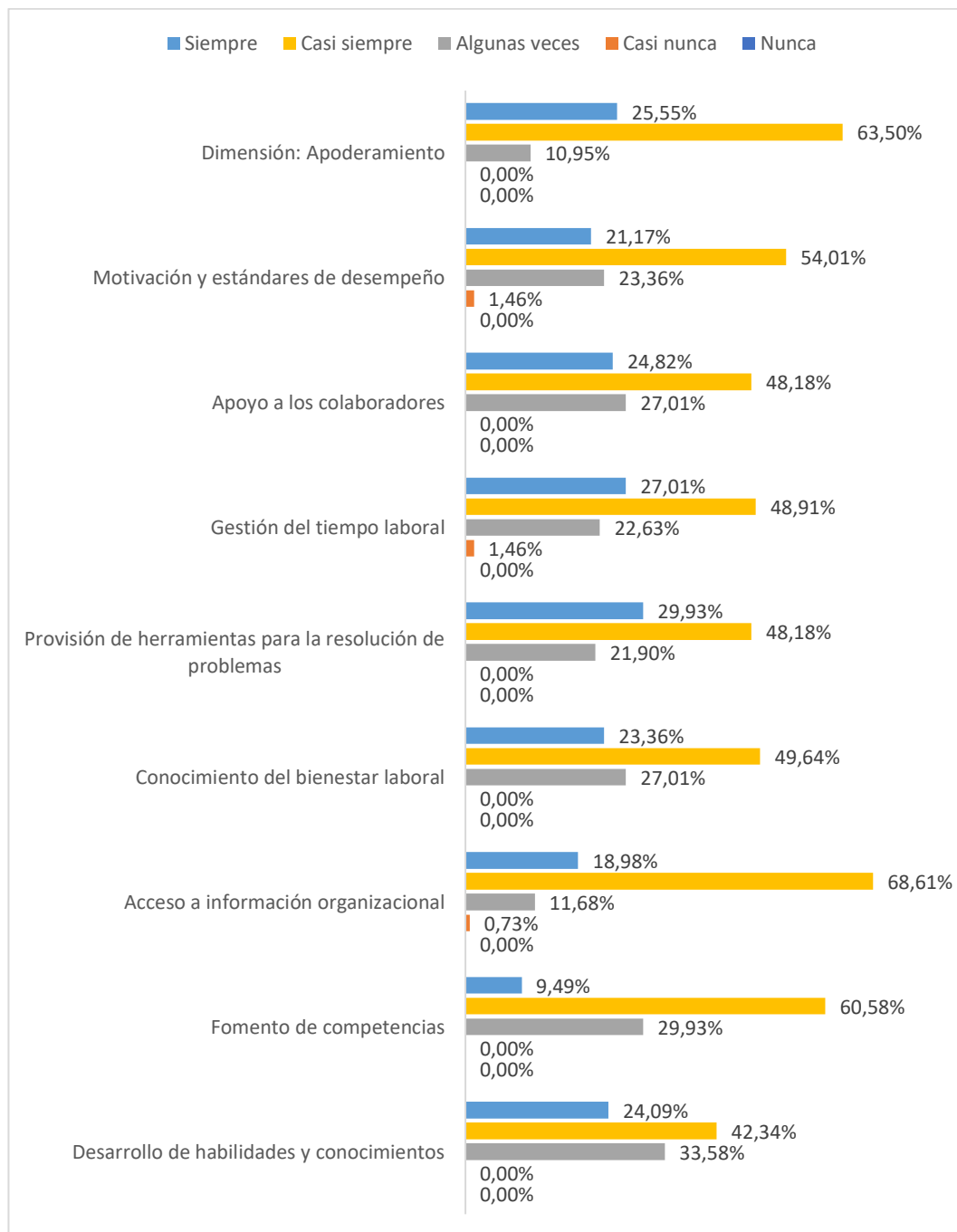
En el indicador apoyo a los colaboradores, el 48,18% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre proporciona ayuda cuando lo requieren y el 24,82% lo considera siempre. Esto muestra que la mayor frecuencia del personal percibe apoyo por parte de sus jefes.

Finalmente, en el indicador motivación y estándares de desempeño, el 54,01% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre los motiva a trabajar con altos estándares, mientras que el 23,36% lo considera algunas veces. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores percibe que sus jefes los incentivan a lograr mejores resultados en su desempeño.

**Tabla 10***Resultado de la dimensión: Apoderamiento*

	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Desarrollo de habilidades y conocimientos	0	0,00%	0	0,00%	46	33,58%	58	42,34%	33	24,09%
Fomento de competencias	0	0,00%	0	0,00%	41	29,93%	83	60,58%	13	9,49%
Acceso a información organizacional	0	0,00%	1	0,73%	16	11,68%	94	68,61%	26	18,98%
Conocimiento del bienestar laboral	0	0,00%	0	0,00%	37	27,01%	68	49,64%	32	23,36%
Provisión de herramientas para la resolución de problemas	0	0,00%	0	0,00%	30	21,90%	66	48,18%	41	29,93%
Gestión del tiempo laboral	0	0,00%	2	1,46%	31	22,63%	67	48,91%	37	27,01%
Apoyo a los colaboradores	0	0,00%	0	0,00%	37	27,01%	66	48,18%	34	24,82%
Motivación y estándares de desempeño	0	0,00%	2	1,46%	32	23,36%	74	54,01%	29	21,17%
Dimensión: Apoderamiento	0	0,00%	0	0,00%	15	10,95%	87	63,50%	35	25,55%

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

**Figura 3***Resultado de la dimensión: Apoderamiento**Nota.* Cuestionario dirigido al personal

#### 4.3.1.3. Resultado de la dimensión: Gestión del capital humano

La dimensión Gestión del capital humano fue evaluada mediante doce indicadores: conocimiento de lineamientos organizacionales, aplicación efectiva del conocimiento, cuidado de la salud y bienestar laboral, amabilidad y generación de confianza, respeto por los derechos y deberes laborales, flexibilidad en la aplicación de sanciones, influencia sin autoritarismo, selección cuidadosa y analítica de colaboradores, empatía y comprensión del comportamiento laboral, facilitación del cumplimiento de tareas, construcción de relaciones y cohesión de equipo, y credibilidad e influencia en el equipo.

En cuanto al resultado general, la dimensión Gestión del capital humano obtuvo un 51,82% de respuestas en la categoría casi siempre y un 32,85% en la categoría siempre. Esto indica que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe que sus jefes gestionan el capital humano en un nivel alto, promoviendo un entorno organizacional basado en el respeto, la confianza y el desarrollo de habilidades dentro del equipo de trabajo.

En el indicador conocimiento de lineamientos organizacionales, el 45,99% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre se asegura de que los colaboradores conozcan los lineamientos de la organización, mientras que el 28,47% lo considera siempre. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores percibe que sus jefes promueven la difusión de la normativa interna.

En cuanto a la aplicación efectiva del conocimiento, el 51,09% de los encuestados señaló que su jefe casi siempre facilita la aplicación del conocimiento en el momento adecuado y un 25,55% lo percibe siempre. Esto muestra que la mayor frecuencia de los trabajadores considera que sus jefes permiten la utilización oportuna de los conocimientos adquiridos en el desempeño laboral.

Respecto al cuidado de la salud y bienestar laboral, el 54,74% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre se preocupa por su salud y bienestar, mientras que el 25,55% lo considera siempre. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores percibe que sus jefes muestran interés por su bienestar dentro del ambiente laboral.

En el indicador amabilidad y generación de confianza, el 51,82% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre es amigable y transmite confianza, mientras que el 27,74% lo considera siempre. Esto muestra que la mayor frecuencia del personal percibe un trato cordial y cercano por parte de sus jefes.

En relación con el respeto por los derechos y deberes laborales, el 54,01% de los trabajadores sostuvieron que su jefe casi siempre respeta los derechos y deberes laborales, mientras que el 25,55% indicó que esto sucede siempre. Esto indica que la mayoría de trabajadores considera que sus jefes aplican un trato justo en la gestión de los trabajadores.

Sobre la flexibilidad en la aplicación de sanciones, el 51,09% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre es flexible al aplicar sanciones

y el 21,17% lo percibe siempre. Esto muestra que los trabajadores consideran que sus jefes aplican medidas disciplinarias con un criterio flexible según las circunstancias.

En el indicador influencia sin autoritarismo, el 45,26% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre influye en sus colaboradores sin ejercer autoritarismo, mientras que el 21,90% lo considera siempre. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores percibe que sus jefes ejercen su liderazgo sin recurrir a imposiciones.

En cuanto a la selección cuidadosa y analítica de colaboradores, el 48,18% de los trabajadores señaló que su jefe casi siempre realiza un proceso de selección cuidadoso y analítico y un 24,09% lo percibe siempre. Esto indica que la mayoría de trabajadores considera que sus jefes evalúan detalladamente el perfil de los colaboradores antes de su ingreso.

En el indicador empatía y comprensión del comportamiento laboral, el 37,23% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre trata de comprender a sus colaboradores y el 30,66% lo considera siempre. Esto indica que una parte importante del personal percibe que sus jefes muestran empatía ante las situaciones de los colaboradores.

En cuanto a la facilitación del cumplimiento de tareas, el 47,45% de los trabajadores sostuvieron que su jefe casi siempre conoce diversas formas para facilitar el cumplimiento de las tareas en el equipo, mientras que el 27,74% indicó que esto sucede siempre. Esto indica que la mayoría

de trabajadores que sus jefes buscan optimizar la ejecución de las actividades laborales.

En el indicador construcción de relaciones y cohesión de equipo, el 37,23% de los trabajadores señaló que su jefe casi siempre fomenta buenas relaciones y cohesión entre los miembros del equipo y un 45,26% lo percibe siempre. Esto muestra que un porcentaje considerable de trabajadores considera que sus jefes generan ambientes de trabajo colaborativos.

Finalmente, en el indicador credibilidad e influencia en el equipo, el 39,42% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre establece credibilidad e influencia en el equipo, mientras que el 31,39% lo considera siempre. Esto indica que la mayor frecuencia del personal percibe que sus jefes poseen una imagen de liderazgo sólido dentro de la organización.

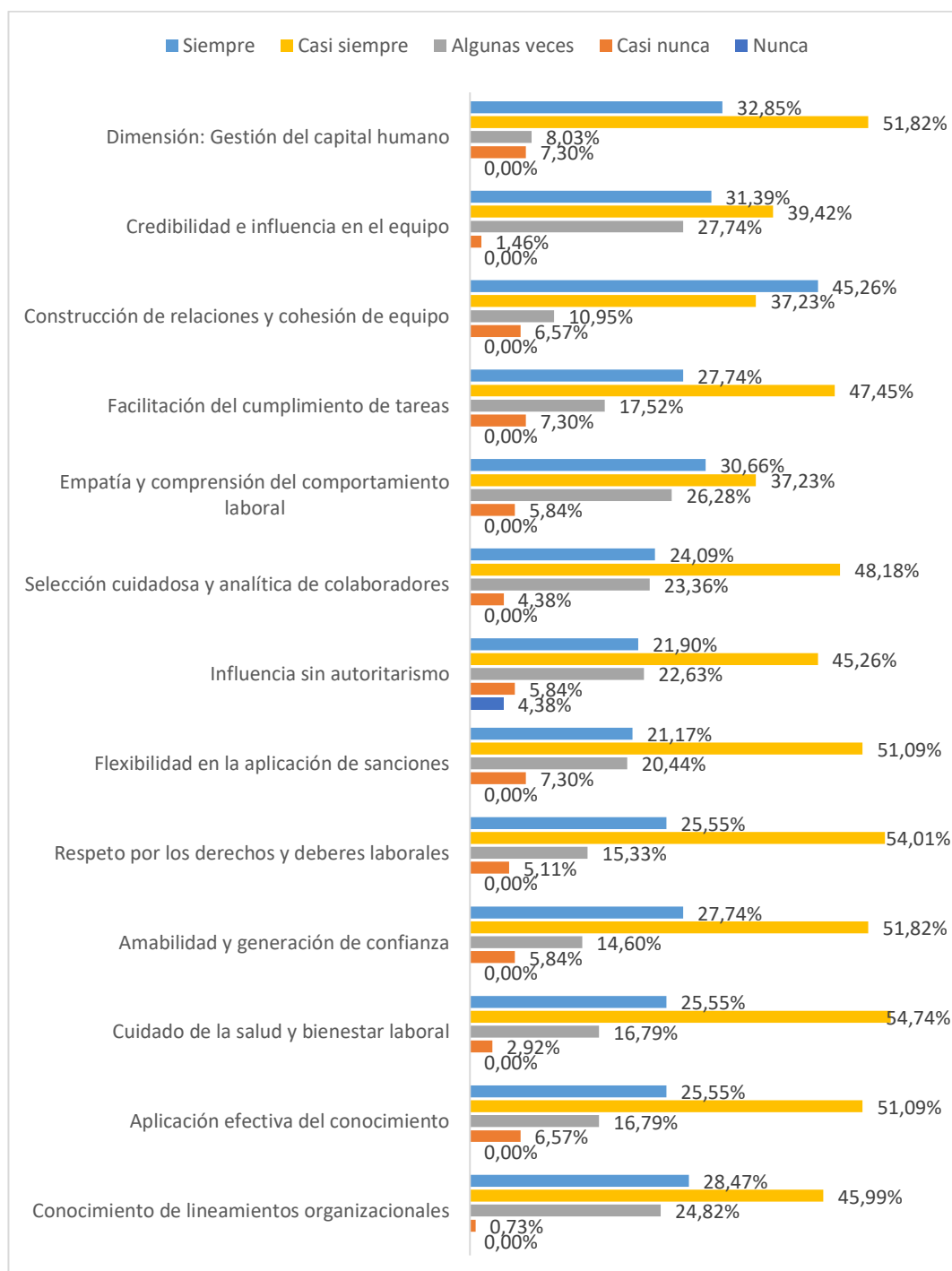
**Tabla 11***Resultado de la dimensión: Gestión del capital humano*

	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Conocimiento de lineamientos organizacionales	0	0,00%	1	0,73%	34	24,82%	63	45,99%	39	28,47%
Aplicación efectiva del conocimiento	0	0,00%	9	6,57%	23	16,79%	70	51,09%	35	25,55%
Cuidado de la salud y bienestar laboral	0	0,00%	4	2,92%	23	16,79%	75	54,74%	35	25,55%
Amabilidad y generación de confianza	0	0,00%	8	5,84%	20	14,60%	71	51,82%	38	27,74%
Respeto por los derechos y deberes laborales	0	0,00%	7	5,11%	21	15,33%	74	54,01%	35	25,55%
Flexibilidad en la aplicación de sanciones	0	0,00%	10	7,30%	28	20,44%	70	51,09%	29	21,17%
Influencia sin autoritarismo	6	4,38%	8	5,84%	31	22,63%	62	45,26%	30	21,90%
Selección cuidadosa y analítica de colaboradores	0	0,00%	6	4,38%	32	23,36%	66	48,18%	33	24,09%
Empatía y comprensión del comportamiento laboral	0	0,00%	8	5,84%	36	26,28%	51	37,23%	42	30,66%
Facilitación del cumplimiento de tareas	0	0,00%	10	7,30%	24	17,52%	65	47,45%	38	27,74%
Construcción de relaciones y cohesión de equipo	0	0,00%	9	6,57%	15	10,95%	51	37,23%	62	45,26%
Credibilidad e influencia en el equipo	0	0,00%	2	1,46%	38	27,74%	54	39,42%	43	31,39%
Dimensión: Gestión del capital humano	0	0,00%	10	7,30%	11	8,03%	71	51,82%	45	32,85%

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

Figura 4

Resultado de la dimensión: Gestión del capital humano



Nota. Cuestionario dirigido al personal

#### 4.3.1.4. Resultado de la dimensión: Promoción del trabajo en equipo

La dimensión Promoción del trabajo en equipo fue evaluada mediante cuatro indicadores: compromiso con los objetivos, motivación hacia el éxito grupal y personal, energía positiva y motivación, y diagnóstico y capitalización de competencias del equipo.

En cuanto al resultado general, la dimensión Promoción del trabajo en equipo obtuvo un 44,53% de respuestas en la categoría casi siempre y un 36,50% en la categoría siempre. Esto indica que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe que sus jefes fomentan el trabajo en equipo de manera constante, promoviendo la colaboración, la motivación y el aprovechamiento de las capacidades individuales dentro del grupo.

En el indicador compromiso con los objetivos, el 42,34% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre ayuda a los miembros a comprometerse con sus objetivos, mientras que el 30,66% lo considera siempre. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores percibe que sus jefes contribuyen a generar alineación y compromiso en el equipo respecto a los objetivos laborales.

En cuanto al indicador motivación hacia el éxito grupal y personal, el 43,80% de los encuestados señaló que su jefe casi siempre motiva a los miembros del equipo a comprometerse con el éxito grupal y personal, mientras que el 31,39% lo considera siempre. Esto muestra que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe que sus jefes fomentan una actitud

positiva y orientada a la consecución de logros tanto a nivel individual como colectivo.

Respecto al indicador energía positiva y motivación, el 60,58% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre crea una energía positiva en el equipo, siendo optimista y motivador, mientras que el 19,71% lo percibe siempre. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores considera que sus jefes transmiten entusiasmo y generan un ambiente de trabajo dinámico y estimulante.

Finalmente, en el indicador diagnóstico y capitalización de competencias del equipo, el 54,01% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre puede diagnosticar y capitalizar en las competencias fundamentales del equipo y en sus fortalezas, mientras que el 23,36% lo considera siempre. Esto indica que la mayor frecuencia del personal percibe que sus jefes identifican y aprovechan de manera adecuada las capacidades individuales dentro del equipo.

**Tabla 12***Resultado de la dimensión: Promoción del trabajo en equipo*

	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Compromiso con los objetivos	0	0,00%	1	0,73%	36	26,28%	58	42,34%	42	30,66%
Motivación hacia el éxito grupal y personal	0	0,00%	9	6,57%	25	18,25%	60	43,80%	43	31,39%
Energía positiva y motivación	0	0,00%	10	7,30%	17	12,41%	83	60,58%	27	19,71%
Diagnóstico y capitalización de competencias del equipo	0	0,00%	12	8,76%	19	13,87%	74	54,01%	32	23,36%
Dimensión: Promoción del trabajo en equipo	0	0,00%	10	7,30%	16	11,68%	61	44,53%	50	36,50%

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal**Figura 5***Resultado de la dimensión: Promoción del trabajo en equipo**Nota.* Cuestionario dirigido al personal

#### 4.3.1.5. Resultado de la dimensión: Liderazgo

La dimensión Liderazgo fue evaluada mediante siete indicadores: estímulo en el trabajo, comunicación de visión de futuro, definición clara de objetivos y asignación de responsabilidades, comprensión de amenazas competitivas, detección de oportunidades de negocio, adaptabilidad a cambios del entorno y desarrollo del talento y capacidades del equipo.

En cuanto al resultado general, la dimensión Liderazgo obtuvo un 43,07% de respuestas en la categoría casi siempre y un 36,50% en la categoría siempre. Esto indica que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe que sus jefes ejercen un liderazgo efectivo, promoviendo el desarrollo del equipo, la comunicación clara y la adaptabilidad a los cambios dentro del entorno laboral.

En el indicador estímulo en el trabajo, el 36,50% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre encuentra su trabajo estimulante, mientras que el 32,12% lo considera siempre. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores percibe que sus jefes muestran entusiasmo y compromiso en sus funciones.

En cuanto al indicador comunicación de visión de futuro, el 47,45% de los encuestados señaló que su jefe casi siempre comunica una convincente visión de futuro, mientras que el 26,28% lo considera siempre. Esto muestra que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe que sus jefes establecen una dirección clara para el equipo.

Respecto al indicador definición clara de objetivos y asignación de responsabilidades, el 45,26% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre define claramente los objetivos de desempeño asignando las responsabilidades correspondientes, mientras que el 27,74% lo percibe siempre. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores considera que sus jefes estructuran adecuadamente las tareas del equipo.

En el indicador comprensión de amenazas competitivas, el 52,55% de los trabajadores sostuvieron que su jefe casi siempre comprende las amenazas competitivas, mientras que el 20,44% indicó que esto sucede siempre. Esto indica que la mayor frecuencia del personal considera que sus jefes están atentos a los riesgos y desafíos del entorno laboral.

En cuanto a la detección de oportunidades de negocio, el 51,09% de los trabajadores señaló que su jefe casi siempre detecta nuevas oportunidades de negocio y el 21,90% lo percibe siempre. Esto muestra que la mayoría de trabajadores considera que sus jefes tienen una visión estratégica en la identificación de oportunidades.

En el indicador adaptabilidad a cambios del entorno, el 55,47% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre comprende rápidamente los cambios del entorno, mientras que el 23,36% lo considera siempre. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores percibe que sus jefes reaccionan con rapidez y efectividad ante variaciones en el entorno laboral.

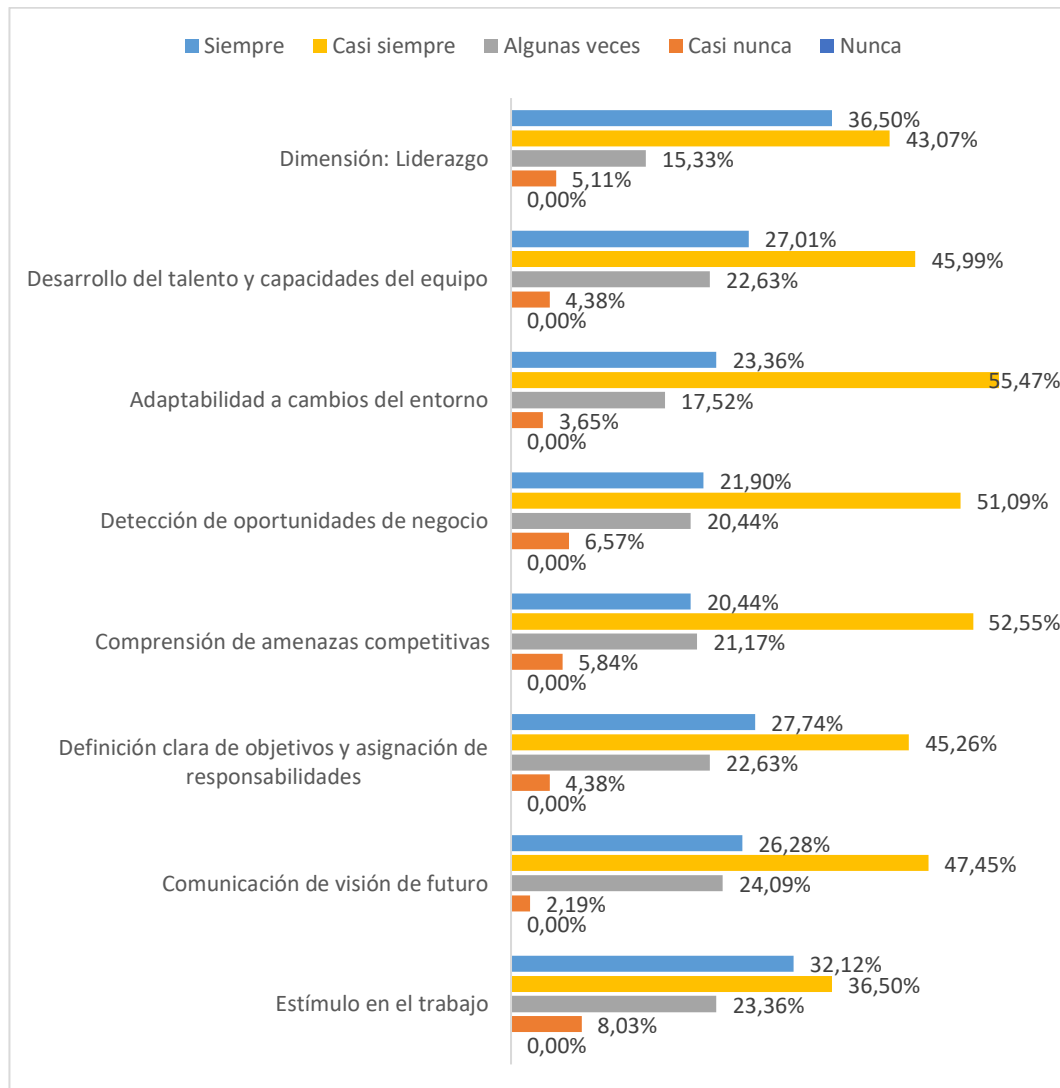
Finalmente, en el indicador desarrollo del talento y capacidades del equipo, el 45,99% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre emprende acciones para mejorar el talento y las capacidades del equipo, mientras que el 27,01% lo considera siempre. Esto indica que la mayor frecuencia del personal percibe que sus jefes fomentan el crecimiento profesional dentro del equipo de trabajo.

**Tabla 13**

*Resultado de la dimensión: Liderazgo*

	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Estímulo en el trabajo	0	0,00%	11	8,03%	32	23,36%	50	36,50%	44	32,12%
Comunicación de visión de futuro	0	0,00%	3	2,19%	33	24,09%	65	47,45%	36	26,28%
Definición clara de objetivos y asignación de responsabilidades	0	0,00%	6	4,38%	31	22,63%	62	45,26%	38	27,74%
Comprensión de amenazas competitivas	0	0,00%	8	5,84%	29	21,17%	72	52,55%	28	20,44%
Detección de oportunidades de negocio	0	0,00%	9	6,57%	28	20,44%	70	51,09%	30	21,90%
Adaptabilidad a cambios del entorno	0	0,00%	5	3,65%	24	17,52%	76	55,47%	32	23,36%
Desarrollo del talento y capacidades del equipo	0	0,00%	6	4,38%	31	22,63%	63	45,99%	37	27,01%
Dimensión: Liderazgo	0	0,00%	7	5,11%	21	15,33%	59	43,07%	50	36,50%

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

**Figura 6***Resultado de la dimensión: Liderazgo**Nota.* Cuestionario dirigido al personal

#### 4.3.1.6. Resultado de la dimensión: Gestión del tiempo

La dimensión Gestión del tiempo fue evaluada mediante seis indicadores: gestión eficiente de la energía en el trabajo, priorización de tareas, cumplimiento de plazos en tareas asignadas, definición de objetivos concretos y específicos, establecimiento de plazos para alcanzar objetivos y desconexión del trabajo en el tiempo libre.

En cuanto al resultado general, la dimensión Gestión del tiempo obtuvo un 40,15% de respuestas en la categoría casi siempre y un 37,23% en la categoría siempre. Esto indica que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe que sus jefes administran el tiempo de manera adecuada, estableciendo prioridades, cumpliendo plazos y organizando las actividades laborales con un enfoque estructurado.

En el indicador gestión eficiente de la energía en el trabajo, el 46,72% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre realiza el trabajo más duro en horas en las que tiene mayor energía, mientras que el 25,55% lo considera siempre. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores percibe que sus jefes gestionan su energía de manera eficiente para optimizar su rendimiento laboral.

En cuanto al indicador priorización de tareas, el 43,07% de los encuestados señaló que su jefe casi siempre prioriza sus tareas pendientes, mientras que el 28,47% lo considera siempre. Esto muestra que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe que sus jefes organizan sus actividades en función de su importancia y urgencia.

Respecto al indicador cumplimiento de plazos en tareas asignadas, el 50,36% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre termina sus tareas dentro del tiempo establecido, mientras que el 26,28% lo percibe siempre. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores considera que sus jefes cumplen con los plazos establecidos en sus responsabilidades.

En el indicador definición de objetivos concretos y específicos, el 46,72% de los trabajadores sostuvieron que su jefe casi siempre plantea objetivos concretos y específicos para cada tarea, mientras que el 23,36% indicó que esto sucede siempre. Esto indica que la mayor frecuencia del personal percibe que sus jefes establecen metas claras en la gestión de las actividades laborales.

En cuanto al establecimiento de plazos para alcanzar objetivos, el 45,99% de los trabajadores señaló que su jefe casi siempre establece plazos para alcanzar los objetivos, mientras que el 27,74% lo percibe siempre. Esto muestra que la mayoría de trabajadores considera que sus jefes planifican adecuadamente el tiempo para la consecución de metas.

Finalmente, en el indicador desconexión del trabajo en el tiempo libre, el 43,80% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre logra desconectarse del trabajo durante su tiempo libre, mientras que el 29,93% lo considera siempre. Esto indica que un porcentaje considerable de

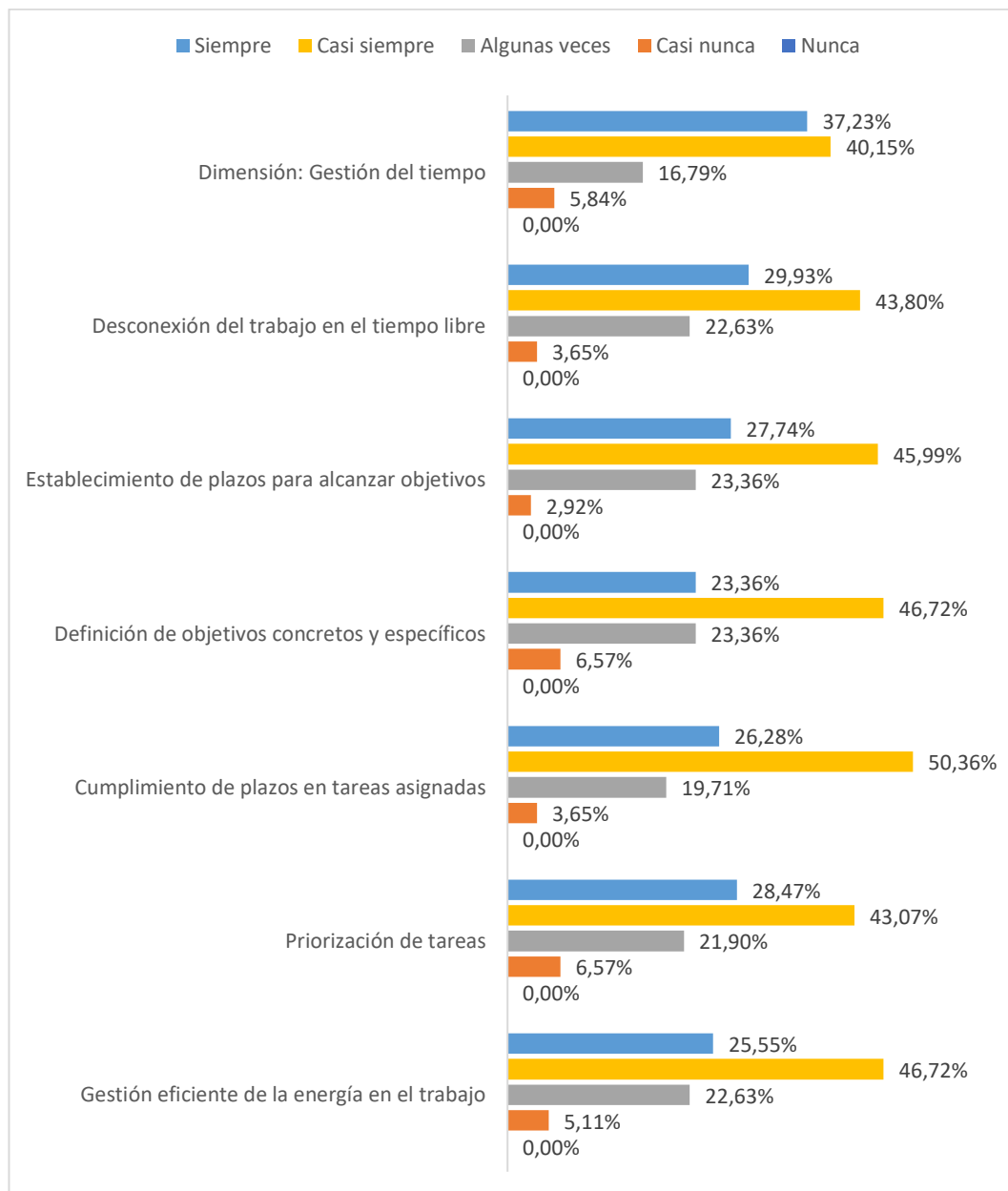
trabajadores percibe que sus jefes manejan un equilibrio entre la vida laboral y personal.

**Tabla 14**

*Resultado de la dimensión: Gestión del tiempo*

	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Gestión eficiente de la energía en el trabajo	0	0,00%	7	5,11%	31	22,63%	64	46,72%	35	25,55%
Priorización de tareas	0	0,00%	9	6,57%	30	21,90%	59	43,07%	39	28,47%
Cumplimiento de plazos en tareas asignadas	0	0,00%	5	3,65%	27	19,71%	69	50,36%	36	26,28%
Definición de objetivos concretos y específicos	0	0,00%	9	6,57%	32	23,36%	64	46,72%	32	23,36%
Establecimiento de plazos para alcanzar objetivos	0	0,00%	4	2,92%	32	23,36%	63	45,99%	38	27,74%
Desconexión del trabajo en el tiempo libre	0	0,00%	5	3,65%	31	22,63%	60	43,80%	41	29,93%
Dimensión: Gestión del tiempo	0	0,00%	8	5,84%	23	16,79%	55	40,15%	51	37,23%

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

**Figura 7***Resultado de la dimensión: Gestión del tiempo**Nota.* Cuestionario dirigido al personal

#### 4.3.1.7. Resultado de la dimensión: Negociación

La dimensión Negociación fue evaluada mediante cinco indicadores: habilidad para lograr acuerdos satisfactorios, colaboración en negociaciones, búsqueda de puntos en común, interés genuino y preocupación en desacuerdos, e investigación profunda de diferencias.

En cuanto al resultado general, la dimensión Negociación obtuvo un 37,96% de respuestas en la categoría casi siempre y un 37,96% en la categoría siempre. Esto indica que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe que sus jefes manejan adecuadamente los procesos de negociación, buscando acuerdos favorables, fomentando la colaboración y mostrando interés por resolver diferencias dentro del equipo.

En el indicador habilidad para lograr acuerdos satisfactorios, el 46,72% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre logra acuerdos satisfactorios para todas las partes, mientras que el 32,85% lo considera siempre. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores percibe que sus jefes tienen la capacidad de gestionar negociaciones de manera equitativa.

En cuanto al indicador colaboración en negociaciones, el 44,53% de los encuestados señaló que su jefe casi siempre es solicitado para colaborar en acuerdos de negociación, mientras que el 29,93% lo considera siempre. Esto muestra que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe que sus jefes participan activamente en negociaciones para alcanzar consensos dentro del equipo.

Respecto al indicador búsqueda de puntos en común, el 49,64% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre busca áreas de común acuerdo, mientras que el 25,55% lo percibe siempre. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores considera que sus jefes promueven la conciliación en los procesos de negociación.

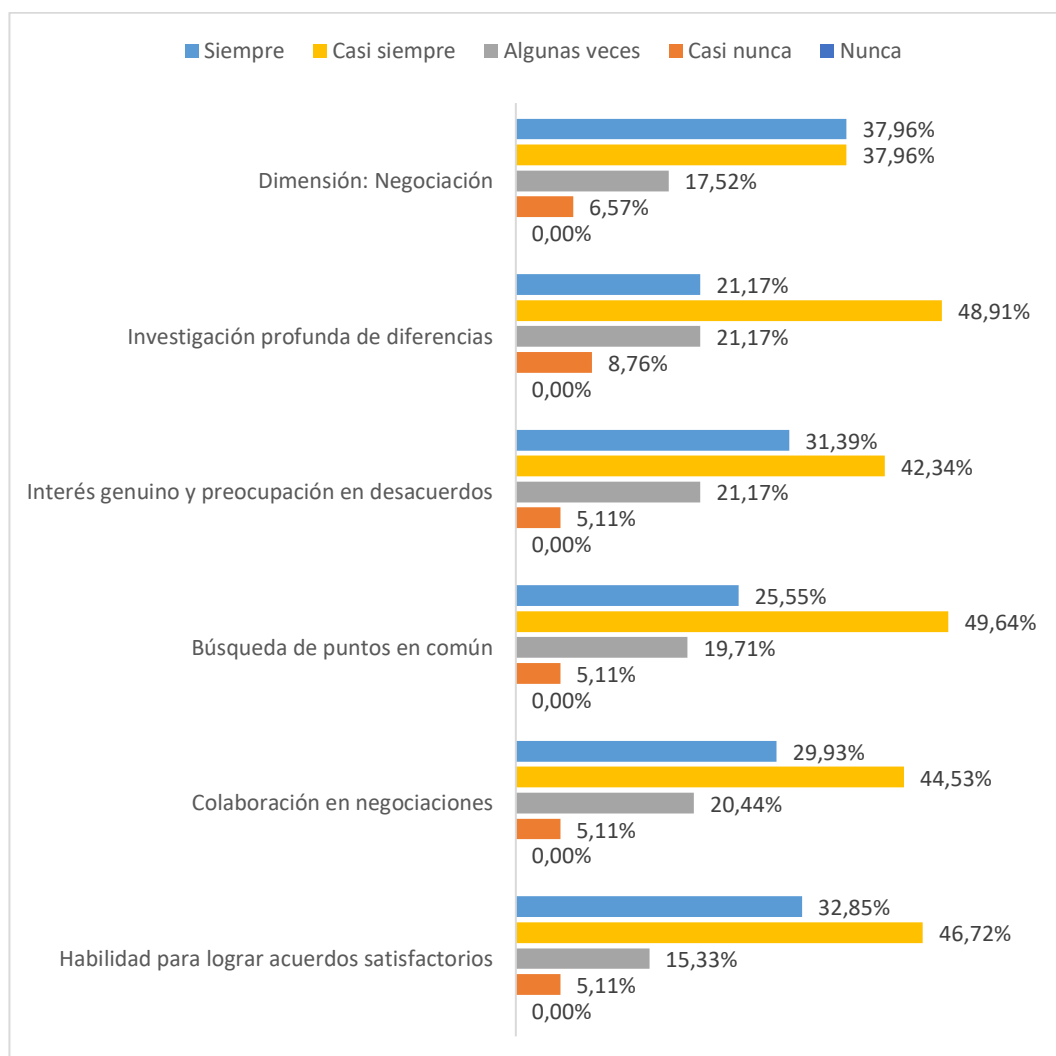
En el indicador interés genuino y preocupación en desacuerdos, el 42,34% de los trabajadores sostuvieron que su jefe casi siempre muestra interés genuino y preocupación en desacuerdos, mientras que el 31,39% indicó que esto sucede siempre. Esto indica que la mayor frecuencia del personal percibe que sus jefes buscan resolver diferencias de manera justa y con una actitud conciliadora.

Finalmente, en el indicador investigación profunda de diferencias, el 48,91% de los trabajadores señaló que su jefe casi siempre investiga las diferencias a profundidad y en conjunto, mientras que el 21,17% lo percibe siempre. Esto muestra que la mayoría de trabajadores considera que sus jefes analizan detalladamente los conflictos antes de tomar decisiones en una negociación.

**Tabla 15***Resultado de la dimensión: Negociación*

	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Habilidad para lograr acuerdos satisfactorios	0	0,00%	7	5,11%	21	15,33%	64	46,72%	45	32,85%
Colaboración en negociaciones	0	0,00%	7	5,11%	28	20,44%	61	44,53%	41	29,93%
Búsqueda de puntos en común	0	0,00%	7	5,11%	27	19,71%	68	49,64%	35	25,55%
Interés genuino y preocupación en desacuerdos	0	0,00%	7	5,11%	29	21,17%	58	42,34%	43	31,39%
Investigación profunda de diferencias	0	0,00%	12	8,76%	29	21,17%	67	48,91%	29	21,17%
Dimensión: Negociación	0	0,00%	9	6,57%	24	17,52%	52	37,96%	52	37,96%

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

**Figura 8***Resultado de la dimensión: Negociación**Nota.* Cuestionario dirigido al personal

#### 4.3.1.8. Resultado de la dimensión: Acción estratégica

La dimensión Acción estratégica fue evaluada mediante siete indicadores: visión empresarial, ventajas competitivas, armonización de la cultura empresarial con la estrategia, direccionalidad y apertura a nuevos enfoques, fomento de valores organizacionales, orientación hacia los objetivos organizacionales y conocimiento de lineamientos organizacionales.

En cuanto al resultado general, la dimensión Acción estratégica obtuvo un 34,31% de respuestas en la categoría casi siempre y un 45,99% en la categoría siempre. Esto indica que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe que sus jefes manejan adecuadamente la acción estratégica, estableciendo una dirección clara, promoviendo la alineación de la cultura organizacional con la estrategia y orientando a los equipos hacia el logro de los objetivos institucionales.

En el indicador visión empresarial, el 44,53% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre demuestra una visión empresarial, mientras que el 29,93% lo considera siempre. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores percibe que sus jefes poseen una perspectiva estratégica sobre la gestión organizacional.

En cuanto al indicador ventajas competitivas, el 50,36% de los encuestados señaló que su jefe casi siempre tiene ventajas competitivas en su gestión, mientras que el 26,28% lo considera siempre. Esto muestra que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe que sus jefes

identifican y desarrollan elementos diferenciadores dentro del entorno laboral.

Respecto al indicador armonización de la cultura empresarial con la estrategia, el 36,50% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre asegura que la cultura de la organización esté alineada con las estrategias, mientras que el 34,31% lo percibe siempre. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores considera que sus jefes promueven la integración de los valores organizacionales en la planificación estratégica.

En el indicador direccionalidad y apertura a nuevos enfoques, el 49,64% de los trabajadores sostuvieron que su jefe casi siempre posee direccionalidad y está abierto a nuevos enfoques, mientras que el 24,09% indicó que esto sucede siempre. Esto indica que la mayor frecuencia del personal percibe que sus jefes tienen la capacidad de liderar con flexibilidad y adaptabilidad ante nuevas oportunidades y desafíos.

En cuanto al fomento de valores organizacionales, el 44,53% de los trabajadores señaló que su jefe casi siempre fomenta en sus colaboradores los valores de la organización, mientras que el 31,39% lo percibe siempre. Esto muestra que la mayoría de trabajadores considera que sus jefes promueven una cultura basada en principios organizacionales sólidos.

En el indicador orientación hacia los objetivos organizacionales, el 50,36% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre orienta a sus colaboradores hacia los objetivos de la organización, mientras que el 27,01% lo considera siempre. Esto indica que un porcentaje considerable

de trabajadores percibe que sus jefes establecen metas claras y direccionan las actividades hacia su cumplimiento.

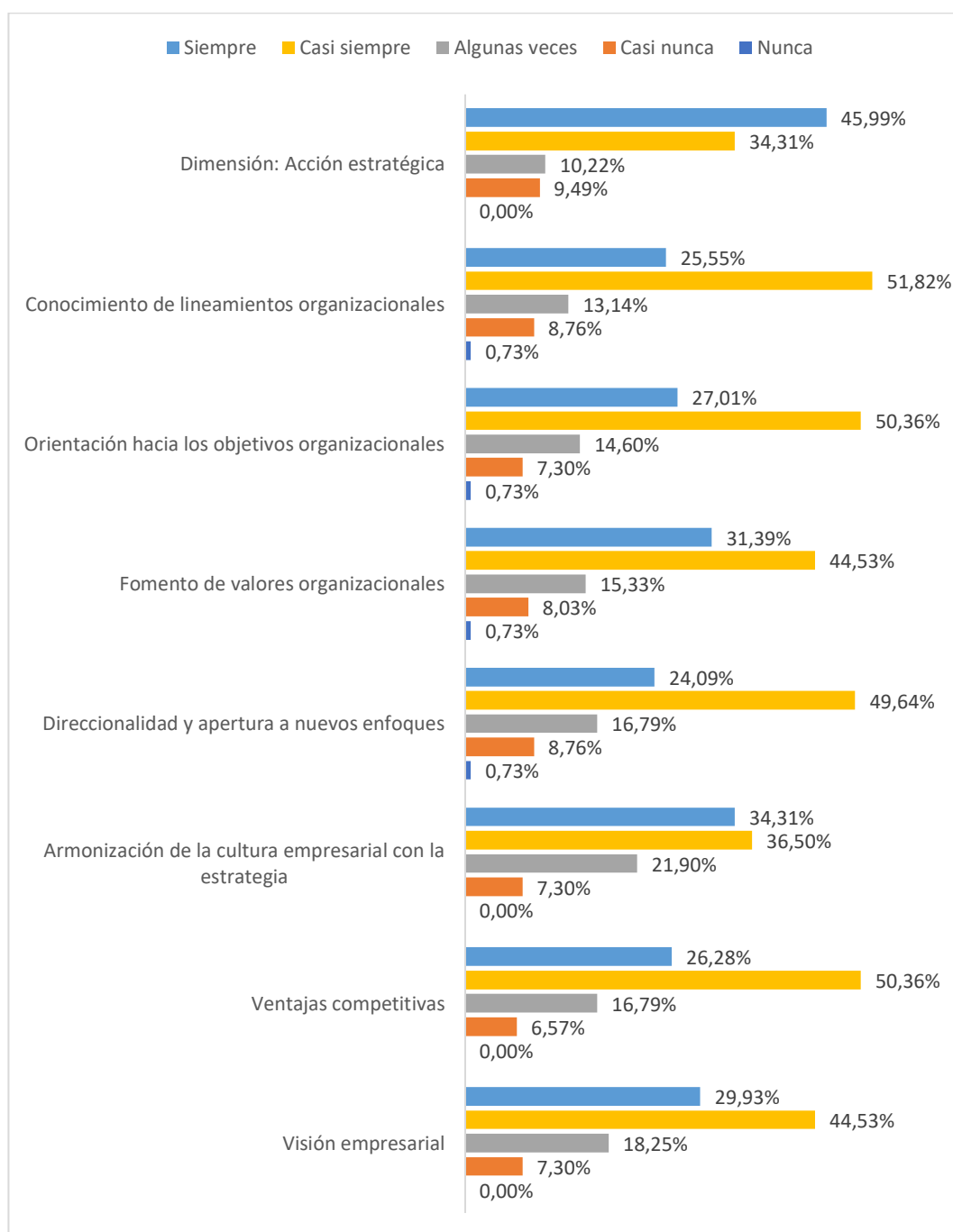
Finalmente, en el indicador conocimiento de lineamientos organizacionales, el 51,82% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre conoce los lineamientos organizacionales, mientras que el 25,55% lo considera siempre. Esto indica que la mayor frecuencia del personal percibe que sus jefes manejan adecuadamente la normativa interna y la utilizan como referencia en la toma de decisiones estratégicas.

**Tabla 16**

*Resultado de la dimensión: Acción estratégica*

	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Visión empresarial	0	0,00%	10	7,30%	25	18,25%	61	44,53%	41	29,93%
Ventajas competitivas	0	0,00%	9	6,57%	23	16,79%	69	50,36%	36	26,28%
Armonización de la cultura empresarial con la estrategia	0	0,00%	10	7,30%	30	21,90%	50	36,50%	47	34,31%
Direccionalidad y apertura a nuevos enfoques	1	0,73%	12	8,76%	23	16,79%	68	49,64%	33	24,09%
Fomento de valores organizacionales	1	0,73%	11	8,03%	21	15,33%	61	44,53%	43	31,39%
Orientación hacia los objetivos organizacionales	1	0,73%	10	7,30%	20	14,60%	69	50,36%	37	27,01%
Conocimiento de lineamientos organizacionales	1	0,73%	12	8,76%	18	13,14%	71	51,82%	35	25,55%
Dimensión: Acción estratégica	0	0,00%	13	9,49%	14	10,22%	47	34,31%	63	45,99%

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

**Figura 9***Resultado de la dimensión: Acción estratégica**Nota.* Cuestionario dirigido al personal

#### 4.3.1.9. Resultado de la dimensión: Toma de decisiones

La dimensión Toma de decisiones fue evaluada mediante cuatro indicadores: definición de problemas y generación de alternativas, diversidad en la generación de soluciones, evaluación de consecuencias en la toma de decisiones y compartición de información y promoción de la participación.

En cuanto al resultado general, la dimensión Toma de decisiones obtuvo un 41,61% de respuestas en la categoría casi siempre y un 41,61% en la categoría siempre. Esto indica que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe que sus jefes manejan adecuadamente los procesos de toma de decisiones, identificando problemas con claridad, considerando diversas alternativas y evaluando las posibles consecuencias antes de actuar.

En el indicador definición de problemas y generación de alternativas, el 44,53% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre define el problema antes de proponer alternativas y genera diversas opciones antes de seleccionar una, mientras que el 32,12% lo considera siempre. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores percibe que sus jefes estructuran su proceso de toma de decisiones de manera analítica.

En cuanto al indicador diversidad en la generación de soluciones, el 54,01% de los encuestados señaló que su jefe casi siempre genera varias alternativas para solucionar problemas en lugar de enfocarse en una única opción evidente, mientras que el 22,63% lo considera siempre. Esto

muestra que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe que sus jefes buscan múltiples enfoques antes de tomar una decisión.

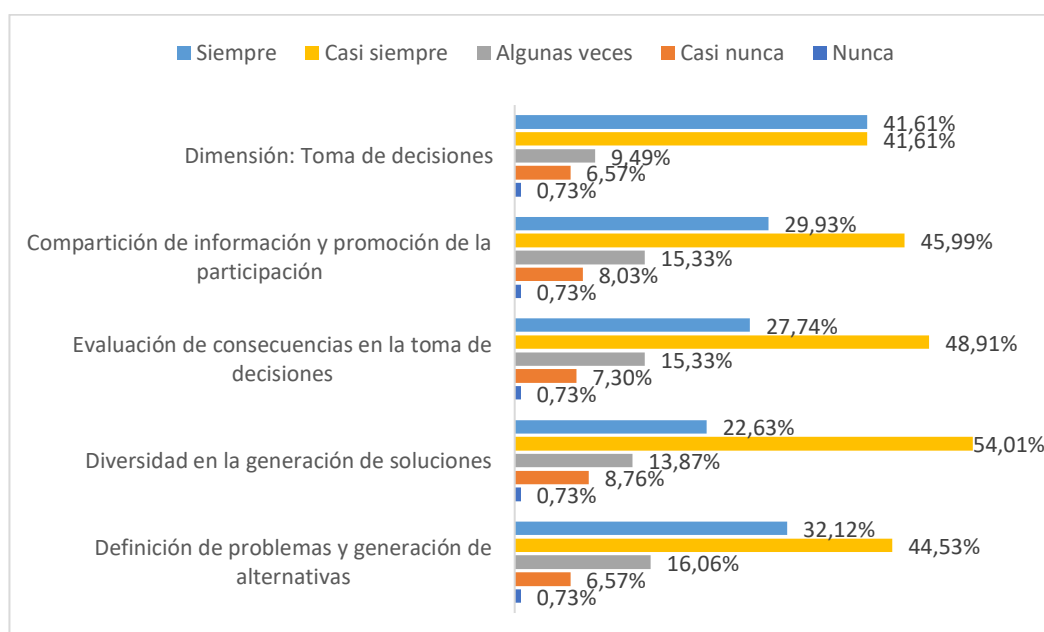
Respecto al indicador evaluación de consecuencias en la toma de decisiones, el 48,91% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre evalúa las consecuencias a corto y largo plazo antes de plantear alternativas, mientras que el 27,74% lo percibe siempre. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores considera que sus jefes analizan el impacto de sus decisiones antes de implementarlas.

Finalmente, en el indicador compartición de información y promoción de la participación, el 45,99% de los trabajadores sostuvieron que su jefe casi siempre comparte información con el equipo y propicia la participación en la toma de decisiones, mientras que el 29,93% indicó que esto sucede siempre. Esto indica que la mayor frecuencia del personal percibe que sus jefes fomentan una toma de decisiones colaborativa y transparente.

**Tabla 17***Resultado de la dimensión: Toma de decisiones*

	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Definición de problemas y generación de alternativas	1	0,73%	9	6,57%	22	16,06%	61	44,53%	44	32,12%
Diversidad en la generación de soluciones	1	0,73%	12	8,76%	19	13,87%	74	54,01%	31	22,63%
Evaluación de consecuencias en la toma de decisiones	1	0,73%	10	7,30%	21	15,33%	67	48,91%	38	27,74%
Compartición de información y promoción de la participación	1	0,73%	11	8,03%	21	15,33%	63	45,99%	41	29,93%
Dimensión: Toma de decisiones	1	0,73%	9	6,57%	13	9,49%	57	41,61%	57	41,61%

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

**Figura 10***Resultado de la dimensión: Toma de decisiones*

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

#### *4.3.1.10. Resultado de la dimensión: Creatividad*

La dimensión Creatividad fue evaluada mediante cinco indicadores: ética en la toma de decisiones sobre aprobación social, creatividad e inspiración en proyectos, interés en nuevas ideas más que en su venta, orden y organización en el trabajo y claridad emocional.

En cuanto al resultado general, la dimensión Creatividad obtuvo un 47,45% de respuestas en la categoría casi siempre y un 28,47% en la categoría siempre. Esto indica que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe que sus jefes fomentan la creatividad en el entorno laboral, promoviendo la generación de nuevas ideas, la organización en el trabajo y la toma de decisiones basadas en criterios éticos y emocionales.

En el indicador ética en la toma de decisiones sobre aprobación social, el 50,36% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre prioriza hacer lo correcto antes que buscar la aprobación de los demás, mientras que el 24,82% lo considera siempre. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores percibe que sus jefes toman decisiones basadas en principios éticos.

En cuanto al indicador creatividad e inspiración en proyectos, el 54,01% de los encuestados señaló que su jefe casi siempre encuentra inspiración en nuevas ideas para sus proyectos, mientras que el 21,17% lo considera siempre. Esto muestra que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe que sus jefes promueven la innovación en el desarrollo de iniciativas laborales.

Respecto al indicador interés en nuevas ideas más que en su venta, el 59,85% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre está más interesado en generar nuevas ideas que en tratar de venderlas a los demás, mientras que el 16,79% lo percibe siempre. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores considera que sus jefes valoran la creatividad por encima de la persuasión en su gestión.

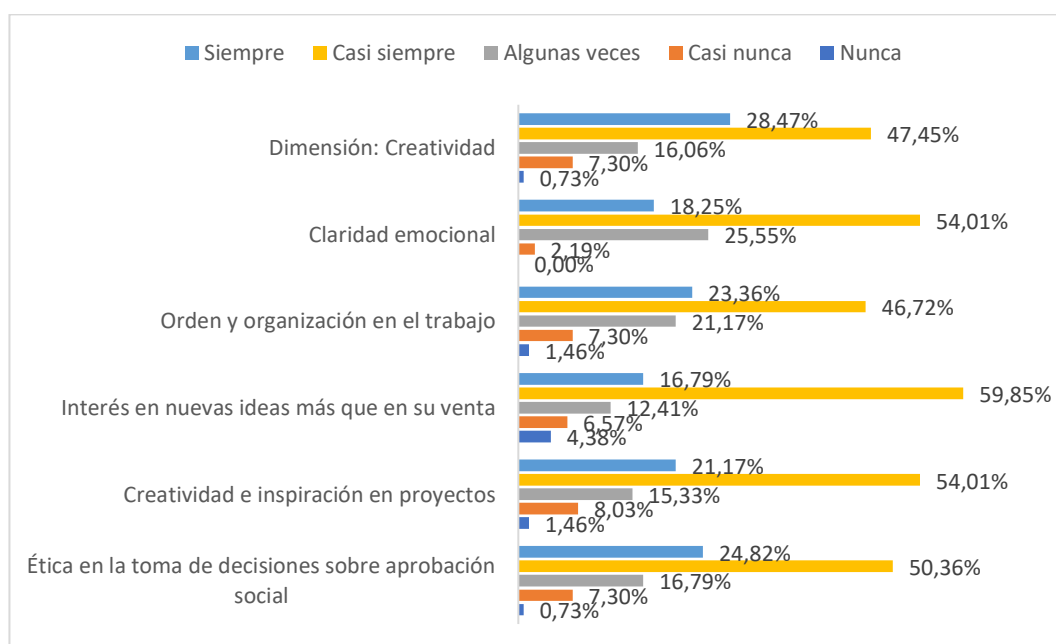
En el indicador orden y organización en el trabajo, el 46,72% de los trabajadores sostuvieron que su jefe casi siempre mantiene un lugar ordenado y organizado, mientras que el 23,36% indicó que esto sucede siempre. Esto indica que la mayor frecuencia del personal percibe que sus jefes estructuran su entorno de trabajo de manera metódica.

Finalmente, en el indicador claridad emocional, el 54,01% de los trabajadores señaló que su jefe casi siempre tiene claro sus sentimientos y emociones, mientras que el 18,25% lo percibe siempre. Esto muestra que la mayoría de trabajadores considera que sus jefes manejan sus emociones con claridad y coherencia en la gestión laboral.

**Tabla 18***Resultado de la dimensión: Creatividad*

	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Ética en la toma de decisiones sobre aprobación social	1	0,73%	10	7,30%	23	16,79%	69	50,36%	34	24,82%
Creatividad e inspiración en proyectos	2	1,46%	11	8,03%	21	15,33%	74	54,01%	29	21,17%
Interés en nuevas ideas más que en su venta	6	4,38%	9	6,57%	17	12,41%	82	59,85%	23	16,79%
Orden y organización en el trabajo	2	1,46%	10	7,30%	29	21,17%	64	46,72%	32	23,36%
Claridad emocional	0	0,00%	3	2,19%	35	25,55%	74	54,01%	25	18,25%
Dimensión: Creatividad	1	0,73%	10	7,30%	22	16,06%	65	47,45%	39	28,47%

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

**Figura 11***Resultado de la dimensión: Creatividad*

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

#### *4.3.1.11. Resultado de la dimensión: Inteligencia emocional*

La dimensión Inteligencia emocional fue evaluada mediante dos indicadores: autorregulación y manejo de la complejidad, y congruencia en la expresión de necesidades.

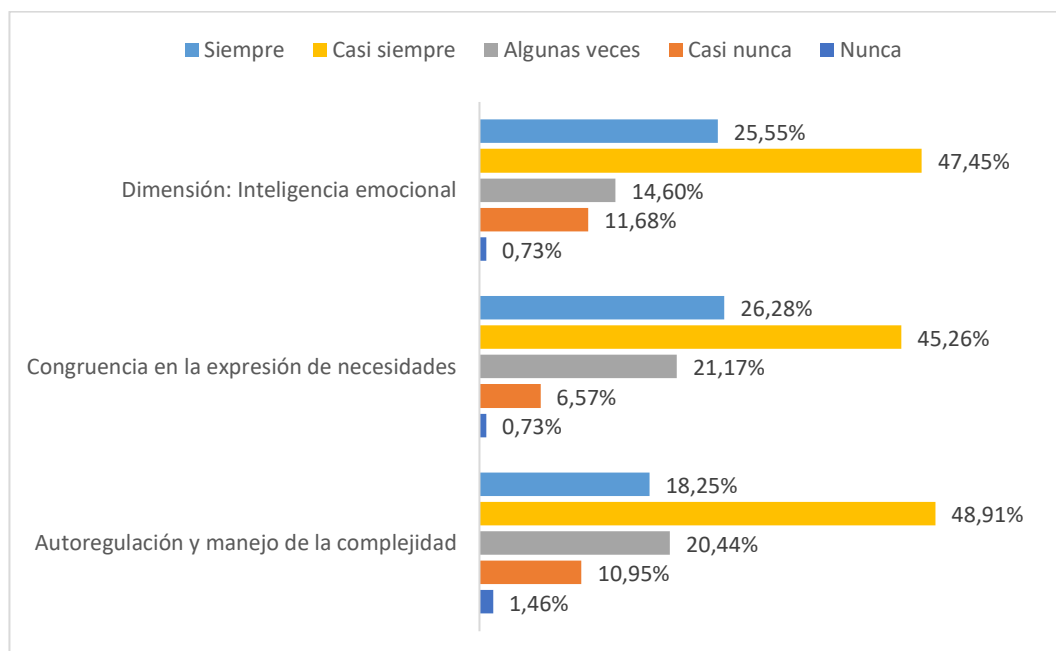
En cuanto al resultado general, la dimensión Inteligencia emocional obtuvo un 47,45% de respuestas en la categoría casi siempre y un 25,55% en la categoría siempre. Esto indica que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe que sus jefes manejan adecuadamente sus emociones en el entorno laboral, regulando sus reacciones ante situaciones complejas y expresando sus necesidades de manera clara y coherente.

En el indicador autorregulación y manejo de la complejidad, el 48,91% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre logra calmarse cuando da demasiadas vueltas a situaciones complicadas, mientras que el 18,25% lo considera siempre. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores percibe que sus jefes gestionan de manera adecuada el estrés y las dificultades laborales.

En cuanto al indicador congruencia en la expresión de necesidades, el 45,26% de los encuestados señaló que su jefe casi siempre expresa lo que necesita de manera coherente, mientras que el 26,28% lo considera siempre. Esto muestra que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe que sus jefes comunican sus expectativas de manera clara y alineada con su comportamiento en la organización.

**Tabla 19***Resultado de la dimensión: Inteligencia emocional*

	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Autoregulación y manejo de la complejidad	2	1,46%	15	10,95%	28	20,44%	67	48,91%	25	18,25%
Congruencia en la expresión de necesidades	1	0,73%	9	6,57%	29	21,17%	62	45,26%	36	26,28%
Dimensión: Inteligencia emocional	1	0,73%	16	11,68%	20	14,60%	65	47,45%	35	25,55%

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal**Figura 12***Resultado de la dimensión: Inteligencia emocional**Nota.* Cuestionario dirigido al personal

### **4.3.2. Resultados de la variable 2: Actitud hacia el trabajo en equipo**

#### *4.3.2.1. Resultado de la variable 2: Actitud hacia el trabajo en equipo*

La variable Actitud hacia el trabajo en equipo fue evaluada a través de cuatro dimensiones: disposición a trabajar en equipo, participación en el equipo, desinterés y comunicación intragrupo.

En cuanto al resultado general, la variable Actitud hacia el trabajo en equipo obtuvo un 59,12% de respuestas en la categoría de acuerdo y un 3,65% en la categoría muy de acuerdo. Esto indica que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe una actitud favorable hacia el trabajo en equipo, mostrando disposición para colaborar, comunicarse y participar activamente en dinámicas grupales dentro de la organización.

En la dimensión Disposición a trabajar en equipo, el 32,85% de los trabajadores indicó estar de acuerdo con que prefiere el trabajo en equipo en lugar del trabajo individual, mientras que el 36,50% lo considera muy de acuerdo. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores valora la colaboración como una estrategia efectiva para el cumplimiento de tareas y el aprendizaje conjunto.

En cuanto a la dimensión Participación en el equipo, el 48,91% de los encuestados señaló estar de acuerdo con que participa activamente en las dinámicas grupales, mientras que el 37,23% lo considera muy de acuerdo. Esto muestra que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe que su contribución en las tareas de equipo es constante, ya sea colaborando, resolviendo conflictos o compartiendo ideas.

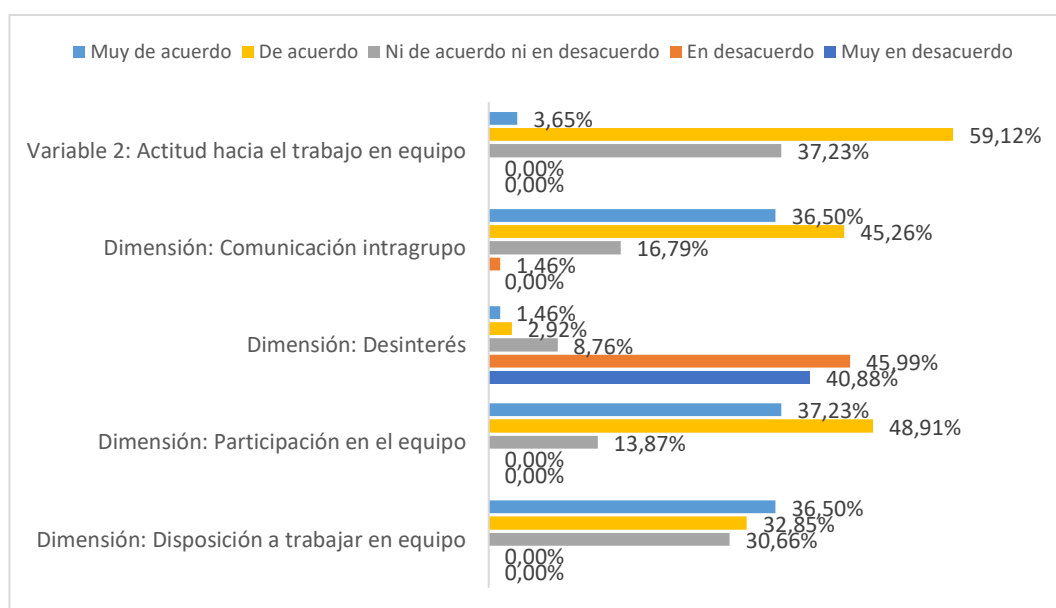
Respecto a la dimensión Desinterés, el 45,99% de los trabajadores afirmó estar en desacuerdo con que muestra falta de interés en el trabajo en equipo, mientras que el 40,88% se encuentra muy en desacuerdo. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores considera que participa activamente en el equipo, valorando la importancia de la puntualidad en reuniones, la iniciativa en la organización del grupo y la interacción en las actividades colectivas.

En la dimensión Comunicación intragrupo, el 45,26% de los trabajadores sostuvieron estar de acuerdo con que mantiene una comunicación efectiva dentro del equipo, mientras que el 36,50% indicó estar muy de acuerdo. Esto indica que la mayor frecuencia del personal percibe que dentro del grupo existe confianza para compartir ideas, preguntar sin temor y construir relaciones laborales positivas.

**Tabla 20***Resultado de la variable Actitud hacia el trabajo en equipo*

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Dimensión: Disposición a trabajar en equipo	0	0,00%	0	0,00%	42	30,66%	45	32,85%	50	36,50%
Dimensión: Participación en el equipo	0	0,00%	0	0,00%	19	13,87%	67	48,91%	51	37,23%
Dimensión: Desinterés	56	40,88%	63	45,99%	12	8,76%	4	2,92%	2	1,46%
Dimensión: Comunicación intragrupo	0	0,00%	2	1,46%	23	16,79%	62	45,26%	50	36,50%
Variable 2: Actitud hacia el trabajo en equipo	0	0,00%	0	0,00%	51	37,23%	81	59,12%	5	3,65%

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

**Figura 13***Resultado de la variable Actitud hacia el trabajo en equipo*

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

#### 4.3.2.2. Resultado de la dimensión: Disposición a trabajar en equipo

La dimensión Disposición a trabajar en equipo fue evaluada mediante ocho indicadores: preferencia por el trabajo individual, percepción de eficiencia del trabajo en equipo, percepción de velocidad en el trabajo en equipo, preferencia por el aprendizaje individual, preferencia por el aprendizaje en equipo, percepción de rapidez en el trabajo individual y emoción ante el trabajo en equipo.

En cuanto al resultado general, la dimensión Disposición a trabajar en equipo obtuvo un 32,85% de respuestas en la categoría de acuerdo y un 36,50% en la categoría muy de acuerdo. Esto indica que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe una actitud positiva hacia el trabajo en equipo, valorando su eficiencia, rapidez y beneficios en el aprendizaje, aunque algunos muestran inclinación por el trabajo individual en determinadas circunstancias.

En el indicador preferencia por el trabajo individual, el 47,45% de los trabajadores indicó estar de acuerdo con que le resulta más sencillo realizar tareas de forma individual, mientras que el 29,20% se encuentra muy de acuerdo. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores percibe que, aunque el trabajo en equipo es valioso, en ciertas ocasiones prefiere ejecutar actividades de manera individual.

En cuanto al segundo indicador de preferencia por el trabajo individual, el 51,09% de los encuestados señaló estar de acuerdo con que, si tuviera la opción, elegiría trabajar solo, mientras que el 16,06% se

encuentra muy de acuerdo. Esto muestra que mayormente el personal se inclina por desempeñar sus funciones de manera autónoma.

Respecto al indicador percepción de eficiencia del trabajo en equipo, el 43,07% de los trabajadores afirmó estar de acuerdo con que el trabajo en equipo facilita la realización de tareas, mientras que otro 43,07% se encuentra muy de acuerdo. Esto indica que la mayor frecuencia del personal considera que el trabajo en equipo contribuye a mejorar la eficiencia en la ejecución de labores.

En el indicador percepción de velocidad en el trabajo en equipo, el 42,34% de los trabajadores sostuvieron estar de acuerdo con que el trabajo en equipo permite avanzar más rápido en las tareas, mientras que el 29,93% indicó estar muy de acuerdo. Esto indica que la mayor frecuencia del personal percibe que la colaboración grupal optimiza los tiempos de ejecución de las actividades.

En cuanto a la preferencia por el aprendizaje individual, el 41,61% de los trabajadores señaló que ni está de acuerdo ni en desacuerdo con la idea de que necesita trabajar solo para aprender mejor, mientras que el 27,01% se encuentra de acuerdo. Esto muestra que una parte considerable del personal tiene una percepción neutral o ligeramente favorable hacia el aprendizaje individual.

En el indicador preferencia por el aprendizaje en equipo, el 36,50% de los trabajadores indicó que ni está de acuerdo ni en desacuerdo con que aprende mejor en equipo, mientras que el 33,58% está de acuerdo. Esto

indica que una parte del personal no tiene una inclinación clara entre aprender solo o en equipo, mientras que también un porcentaje significativo valora el aprendizaje colaborativo.

Respecto al indicador percepción de rapidez en el trabajo individual, el 32,12% de los trabajadores sostuvieron que ni está de acuerdo ni en desacuerdo con que termina sus actividades más rápido cuando trabaja solo, mientras que el 29,20% indicó estar de acuerdo. Esto indica que una parte del personal no tiene una tendencia definida sobre si el trabajo individual le permite mayor rapidez.

Finalmente, en el indicador emoción ante el trabajo en equipo, el 37,23% de los trabajadores señaló que ni está de acuerdo ni en desacuerdo con sentirse emocionado cuando tiene que trabajar en equipo, mientras que el 35,04% está de acuerdo. Esto indica que una parte del personal no muestra una posición definida claramente respecto a la emoción que le genera el trabajo en equipo, aunque una proporción importante lo percibe como una experiencia positiva.

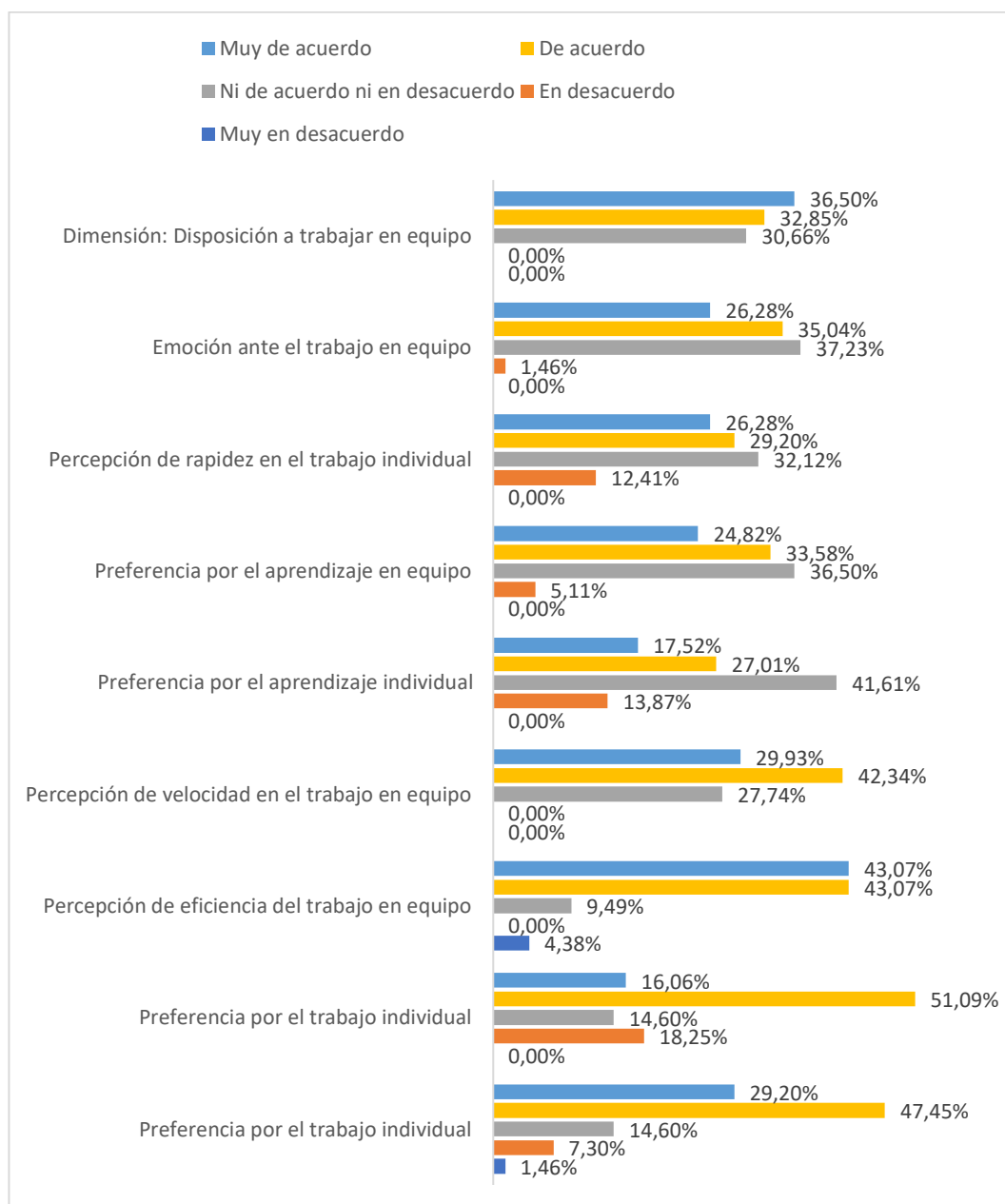
**Tabla 21***Resultado de la dimensión: Disposición a trabajar en equipo*

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Preferencia por el trabajo individual	2	1,46%	10	7,30%	20	14,60%	65	47,45%	40	29,20%
Preferencia por el trabajo individual	0	0,00%	25	18,25%	20	14,60%	70	51,09%	22	16,06%
Percepción de eficiencia del trabajo en equipo	6	4,38%	0	0,00%	13	9,49%	59	43,07%	59	43,07%
Percepción de velocidad en el trabajo en equipo	0	0,00%	0	0,00%	38	27,74%	58	42,34%	41	29,93%
Preferencia por el aprendizaje individual	0	0,00%	19	13,87%	57	41,61%	37	27,01%	24	17,52%
Preferencia por el aprendizaje en equipo	0	0,00%	7	5,11%	50	36,50%	46	33,58%	34	24,82%
Percepción de rapidez en el trabajo individual	0	0,00%	17	12,41%	44	32,12%	40	29,20%	36	26,28%
Emoción ante el trabajo en equipo	0	0,00%	2	1,46%	51	37,23%	48	35,04%	36	26,28%
Dimensión: Disposición a trabajar en equipo	0	0,00%	0	0,00%	42	30,66%	45	32,85%	50	36,50%

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

**Figura 14**

*Resultado de la dimensión: Disposición a trabajar en equipo*



*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

#### 4.3.2.3. *Resultado de la dimensión: Participación en el equipo*

La dimensión Participación en el equipo fue evaluada mediante seis indicadores: colaboración con los compañeros, resolución de conflictos en equipo, compartición de ideas en equipo, organización de tareas en equipo, asistencia a reuniones de equipo y escucha activa en equipo.

En cuanto al resultado general, la dimensión Participación en el equipo obtuvo un 48,91% de respuestas en la categoría de acuerdo y un 37,23% en la categoría muy de acuerdo. Esto indica que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe que participa activamente en el equipo de trabajo, colaborando con sus compañeros, compartiendo ideas y organizando tareas en conjunto, lo que muestra una cultura de trabajo cooperativa dentro de la organización.

En el indicador colaboración con los compañeros, el 53,28% de los trabajadores indicó estar de acuerdo con que, si tiene la oportunidad, ayuda a sus compañeros de equipo con sus partes del trabajo, mientras que el 32,85% se encuentra muy de acuerdo. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores percibe que su nivel de cooperación dentro del equipo es elevado.

En cuanto al indicador resolución de conflictos en equipo, el 47,45% de los encuestados señaló estar de acuerdo con que ayuda a resolver conflictos entre los miembros de su equipo, mientras que el 38,69% lo considera muy de acuerdo. Esto muestra que la mayor frecuencia de los

trabajadores percibe que su participación en el equipo incluye la mediación y resolución de diferencias.

Respecto al indicador compartición de ideas en equipo, el 45,99% de los trabajadores afirmó estar de acuerdo con que considera importante compartir sus ideas con el resto del equipo, mientras que el 40,15% lo percibe muy de acuerdo. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores valora la comunicación y el intercambio de conocimientos dentro del equipo.

En el indicador organización de tareas en equipo, el 62,04% de los trabajadores sostuvieron estar de acuerdo con que ayuda a organizar las tareas dentro del equipo para poder trabajar de manera eficiente, mientras que el 24,09% indicó estar muy de acuerdo. Esto indica que la mayor frecuencia del personal participa activamente en la estructuración del trabajo en equipo.

En cuanto a la asistencia a reuniones de equipo, el 63,50% de los trabajadores señaló que está de acuerdo con que asiste a todas las reuniones del equipo, mientras que el 22,63% lo percibe muy de acuerdo. Esto muestra que la mayoría de trabajadores considera importante su presencia en las instancias de coordinación grupal.

Finalmente, en el indicador escucha activa en equipo, el 55,47% de los trabajadores indicó que está de acuerdo con que, cuando un miembro del equipo participa, lo escucha atentamente, mientras que el 27,74% lo considera muy de acuerdo. Esto indica que la mayor frecuencia del

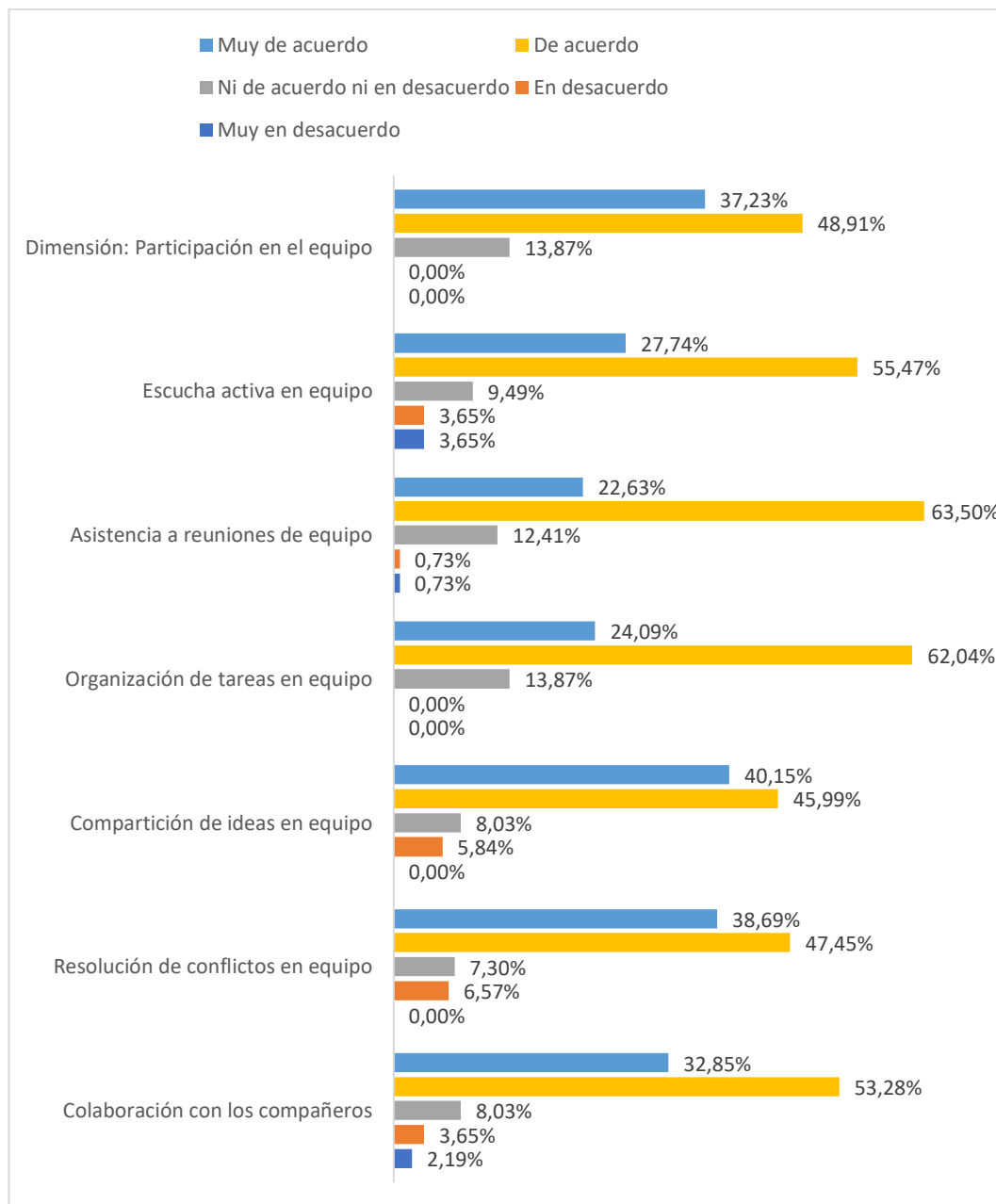
personal valora la escucha activa como una parte fundamental de la dinámica de trabajo en equipo.

**Tabla 22**

*Resultado de la dimensión: Participación en el equipo*

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Colaboración con los compañeros	3	2,19%	5	3,65%	11	8,03%	73	53,28%	45	32,85%
Resolución de conflictos en equipo	0	0,00%	9	6,57%	10	7,30%	65	47,45%	53	38,69%
Compartición de ideas en equipo	0	0,00%	8	5,84%	11	8,03%	63	45,99%	55	40,15%
Organización de tareas en equipo	0	0,00%	0	0,00%	19	13,87%	85	62,04%	33	24,09%
Asistencia a reuniones de equipo	1	0,73%	1	0,73%	17	12,41%	87	63,50%	31	22,63%
Escucha activa en equipo	5	3,65%	5	3,65%	13	9,49%	76	55,47%	38	27,74%
Dimensión: Participación en el equipo	0	0,00%	0	0,00%	19	13,87%	67	48,91%	51	37,23%

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

**Figura 15***Resultado de la dimensión: Participación en el equipo**Nota.* Cuestionario dirigido al personal

#### 4.3.2.4. Resultado de la dimensión: Desinterés

La dimensión Desinterés fue evaluada mediante cinco indicadores: falta de participación en equipo, baja importancia de la puntualidad en reuniones, dependencia de otros para organizar el grupo, tendencia a la pasividad en el grupo y percepción negativa sobre reuniones en equipo.

En cuanto al resultado general, la dimensión Desinterés obtuvo un 40,88% de respuestas en la categoría muy en desacuerdo y un 45,99% en la categoría en desacuerdo. Esto indica que la mayor frecuencia de los trabajadores no se identifica con actitudes de desinterés en el trabajo en equipo, mostrando un alto nivel de compromiso con la participación en reuniones, la organización grupal y la colaboración en las tareas compartidas.

En el indicador falta de participación en equipo, el 54,74% de los trabajadores indicó estar en desacuerdo con que ignora la participación de los otros miembros del grupo, mientras que el 31,39% se encuentra muy en desacuerdo. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores considera que su nivel de participación en el equipo es activo y constante.

En cuanto al indicador baja importancia de la puntualidad en reuniones, el 40,88% de los encuestados señaló estar en desacuerdo con que le importa poco llegar a tiempo a las reuniones del grupo, mientras que el 37,96% lo considera muy en desacuerdo. Esto muestra que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe la puntualidad como un factor relevante en la dinámica grupal.

Respecto al indicador dependencia de otros para organizar el grupo, el 55,47% de los trabajadores afirmó estar en desacuerdo con que espera a que alguien más organice al grupo para empezar a trabajar, mientras que el 13,87% se encuentra muy en desacuerdo. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores considera que tiene iniciativa y autonomía en la organización del equipo.

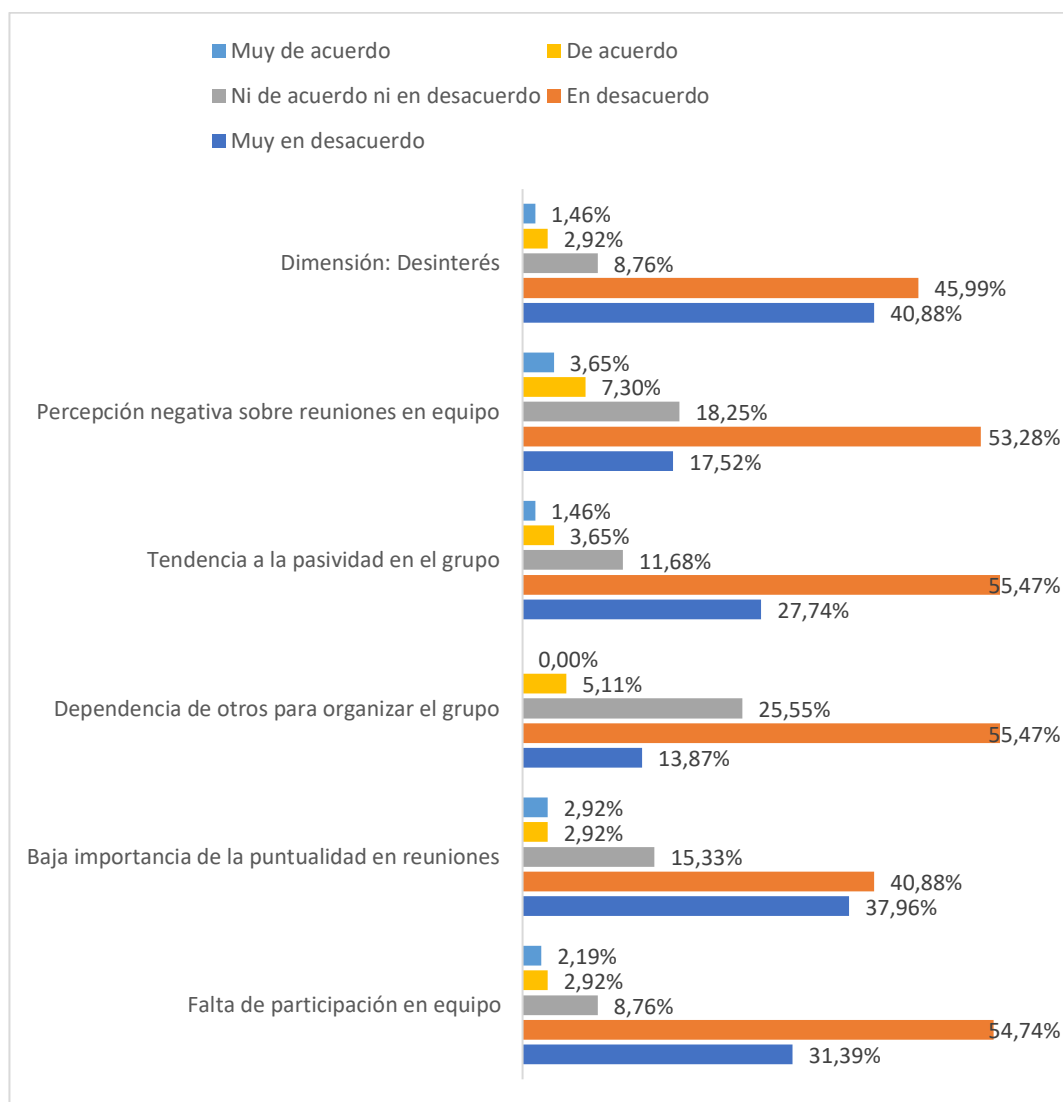
En el indicador tendencia a la pasividad en el grupo, el 55,47% de los trabajadores sostuvieron estar en desacuerdo con que, cuando trabaja en grupo, prefiere quedarse callado, mientras que el 27,74% indicó estar muy en desacuerdo. Esto indica que la mayor frecuencia del personal participa activamente en las discusiones y dinámicas grupales.

Finalmente, en el indicador percepción negativa sobre reuniones en equipo, el 53,28% de los trabajadores señaló que está en desacuerdo con que considera que reunirse en grupo es una pérdida de tiempo, mientras que el 17,52% lo percibe muy en desacuerdo. Esto muestra que la mayoría valora las reuniones de equipo como espacios necesarios para la organización y la toma de decisiones.

**Tabla 23***Resultado de la dimensión: Desinterés*

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Falta de participación en equipo	43	31,39%	75	54,74%	12	8,76%	4	2,92%	3	2,19%
Baja importancia de la puntualidad en reuniones	52	37,96%	56	40,88%	21	15,33%	4	2,92%	4	2,92%
Dependencia de otros para organizar el grupo	19	13,87%	76	55,47%	35	25,55%	7	5,11%	0	0,00%
Tendencia a la pasividad en el grupo	38	27,74%	76	55,47%	16	11,68%	5	3,65%	2	1,46%
Percepción negativa sobre reuniones en equipo	24	17,52%	73	53,28%	25	18,25%	10	7,30%	5	3,65%
Dimensión: Desinterés	56	40,88%	63	45,99%	12	8,76%	4	2,92%	2	1,46%

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

**Figura 16***Resultado de la dimensión: Desinterés**Nota.* Cuestionario dirigido al personal

#### 4.3.2.5. *Resultado de la dimensión: Comunicación intragrupo*

La dimensión Comunicación intragrupo fue evaluada mediante tres indicadores: confianza en preguntar dentro del grupo, buena relación con compañeros en equipo y aprecio por la distribución de responsabilidades en grupo.

En cuanto al resultado general, la dimensión Comunicación intragrupo obtuvo un 45,26% de respuestas en la categoría de acuerdo y un 36,50% en la categoría muy de acuerdo. Esto indica que la mayor frecuencia de los trabajadores percibe que existe una comunicación efectiva dentro del equipo, caracterizada por la confianza para expresar dudas, el mantenimiento de relaciones positivas entre compañeros y la valoración de la distribución equitativa de responsabilidades.

En el indicador confianza en preguntar dentro del grupo, el 59,12% de los trabajadores indicó estar de acuerdo con que, si tiene alguna duda, no tiene miedo en preguntar a los miembros del grupo, mientras que el 29,93% se encuentra muy de acuerdo. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores percibe que el entorno de trabajo fomenta la confianza para intercambiar ideas y resolver inquietudes.

En cuanto al indicador buena relación con compañeros en equipo, el 61,31% de los encuestados señaló estar de acuerdo con que se lleva bien con sus compañeros cuando trabaja en equipo, mientras que el 26,28% lo considera muy de acuerdo. Esto muestra que la mayor frecuencia de los

trabajadores percibe una convivencia armoniosa dentro del grupo de trabajo.

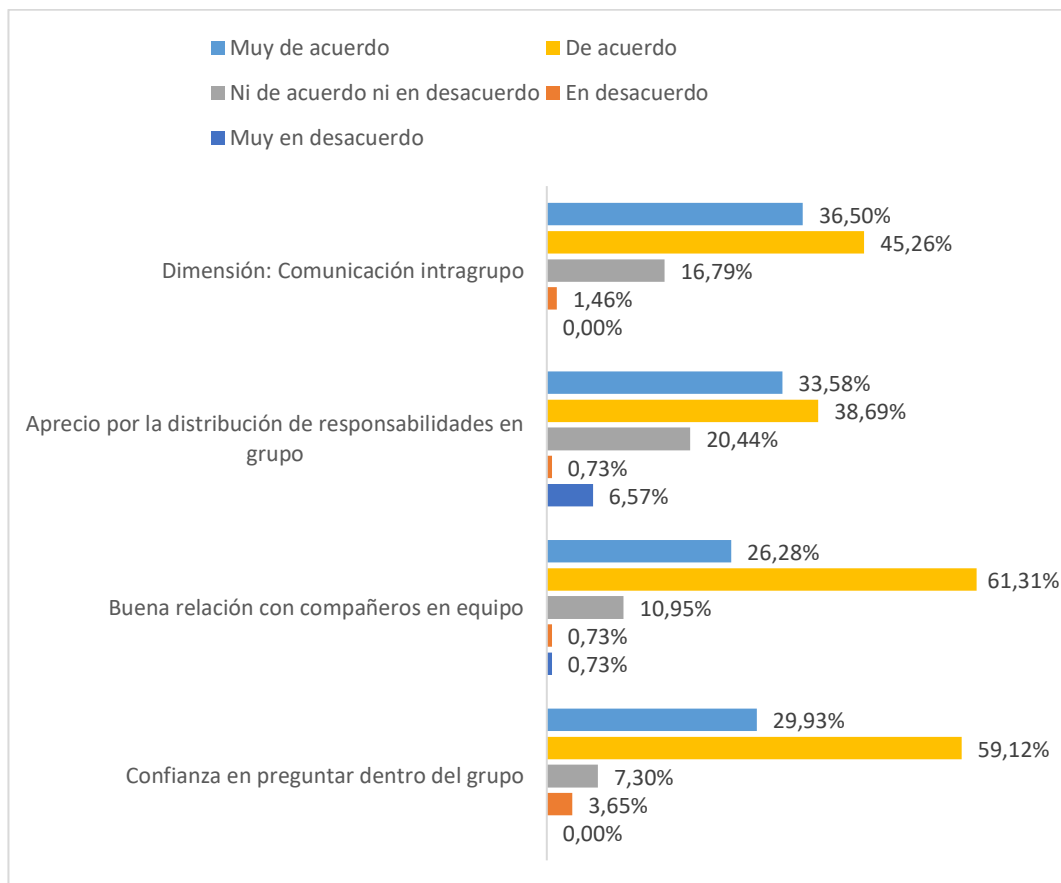
Finalmente, en el indicador aprecio por la distribución de responsabilidades en grupo, el 38,69% de los trabajadores afirmó estar de acuerdo con que le gusta trabajar en grupo porque se dividen las responsabilidades, mientras que el 33,58% lo percibe muy de acuerdo. Esto indica que un porcentaje considerable de trabajadores considera que el trabajo en equipo permite una asignación equitativa de tareas y favorece la colaboración dentro del grupo.

**Tabla 24**

*Resultado de la dimensión: Comunicación intragrupo*

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Confianza en preguntar dentro del grupo	0	0,00%	5	3,65%	10	7,30%	81	59,12%	41	29,93%
Buena relación con compañeros en equipo	1	0,73%	1	0,73%	15	10,95%	84	61,31%	36	26,28%
Aprecio por la distribución de responsabilidades en grupo	9	6,57%	1	0,73%	28	20,44%	53	38,69%	46	33,58%
Dimensión: Comunicación intragrupo	0	0,00%	2	1,46%	23	16,79%	62	45,26%	50	36,50%

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

**Figura 17***Resultado de la dimensión: Comunicación intragrupo**Nota.* Cuestionario dirigido al personal

#### 4.4. Prueba estadística

Para sustentar la elección de la prueba de correlación de Rho-Spearman, se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov con el fin de determinar si las variables de estudio siguen una distribución normal. La prueba se aplicó a las variables Habilidades gerenciales y Actitud hacia el trabajo en equipo, obteniendo un valor de significancia de 0.000 en ambos casos.

En la variable Habilidades gerenciales, la prueba de Kolmogorov-Smirnov obtuvo un estadístico Z de 3.119, con un valor de significancia de 0.000, lo que indica que la distribución de los datos no sigue una distribución normal. La diferencia absoluta más extrema fue de 0.266, mientras que la diferencia positiva y negativa fueron de 0.179 y -0.266, respectivamente. La media obtenida fue de 4.18 con una desviación típica de 0.865.

En la variable Actitud hacia el trabajo en equipo, la prueba de Kolmogorov-Smirnov obtuvo un estadístico Z de 4.195, con un valor de significancia de 0.000, lo que confirma que los datos tampoco presentan una distribución normal. La diferencia absoluta más extrema fue de 0.358, mientras que la diferencia positiva y negativa fueron de 0.260 y -0.358, respectivamente. La media obtenida fue de 3.66 con una desviación típica de 0.546.

Dado que los valores de significancia en ambas variables fueron menores a 0.05, se rechaza la hipótesis nula de normalidad, lo que indica que los datos no presentan una distribución normal. De esa forma, se determinó la elección de la prueba de correlación de Rho-Spearman, ya que esta es una prueba no paramétrica adecuada para evaluar la relación entre variables ordinales o cuando no se cumple el supuesto de normalidad en los datos. Esta prueba permitió medir la relación entre las habilidades gerenciales y la actitud hacia el trabajo en equipo, así como entre cada dimensión de la primera variable con la segunda variable.

**Tabla 25**

*Prueba de distribución normal*

		Variable 1: Habilidades gerenciales	Variable 2: Actitud hacia el trabajo en equipo
N		137	137
Parámetros normales(a,b)	Media	4,18	3,66
	Desviación típica	0,865	0,546
Diferencias más extremas	Absoluta	0,266	0,358
	Positiva	0,179	0,260
	Negativa	-0,266	-0,358
Z de Kolmogorov-Smirnov		3,119	4,195
Sig. asintót. (bilateral)		0,000	0,000

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

#### 4.4.1. Verificación de la hipótesis general

Se formuló la siguiente hipótesis general:

H0: La relación entre las habilidades gerenciales y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, no es significativa.

H1: La relación entre las habilidades gerenciales y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.

La correlación hallada es:

#### Tabla 26

##### *Prueba de correlación para la verificación de la hipótesis general*

			Variable 1: Habilidades gerenciales
Rho de Spearman	Variable 2: Actitud hacia el trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	0,296
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	137

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

El coeficiente de correlación de Rho-Spearman obtenido fue de 0.296, lo que indica una correlación baja. Por otro lado se tiene un valor de significancia de 0.000, el cual, dado que es menor a 0.05, permite rechazar la hipótesis nula (H0) y por tanto se acepta la hipótesis alternativa (H1), lo

que indica que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y la actitud hacia el trabajo en equipo en el personal evaluado.

#### 4.4.2. Verificación de las hipótesis específicas

##### 4.4.2.1. Verificación de la hipótesis específica 1

Se plantea como primera hipótesis específica:

H0: La relación entre el apoderamiento y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, no es significativa.

H1: La relación entre el apoderamiento y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.

La correlación hallada es:

#### Tabla 27

##### *Prueba de correlación para la verificación de la hipótesis específica 1*

		Dimensión: Apoderamiento	
Rho de Spearman	Variable 2: Actitud hacia el trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	0,08
		Sig. (bilateral)	0,38
		N	137

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

El coeficiente de correlación de Rho-Spearman obtenido fue de 0.08 con un valor de significancia de 0.38. Dado que la significancia es mayor a 0.05, no se rechaza la hipótesis nula (H0), lo que indica que no existe una relación significativa entre el apoderamiento y la actitud hacia el trabajo en equipo en el personal evaluado.

#### 4.4.2.2. Verificación de la hipótesis específica 2

Se plantea como segunda hipótesis específica:

H0: La relación entre la gestión del capital humano y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, no es significativa.

H1: La relación entre la gestión del capital humano y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.

La correlación hallada es:

### Tabla 28

#### *Prueba de correlación para la verificación de la hipótesis específica 2*

			Dimensión: Gestión del capital humano
Rho de Spearman	Variable 2: Actitud hacia el trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	0,16
		Sig. (bilateral)	0,07
		N	137

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

El coeficiente de correlación de Rho-Spearman obtenido fue de 0.16 con un valor de significancia de 0.07. Dado que la significancia es mayor a 0.05, se rechaza la hipótesis alterna (H1) y se acepta la hipótesis nula (H0), lo que indica que no existe una relación significativa entre la gestión del capital humano y la actitud hacia el trabajo en equipo en el personal evaluado.

#### 4.4.2.3. Verificación de la hipótesis específica 3

Se plantea como tercera hipótesis específica:

H0: La relación entre la promoción del trabajo en equipo y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, no es significativa.

H1: La relación entre la promoción del trabajo en equipo y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.

La correlación hallada es:

### Tabla 29

#### *Prueba de correlación para la verificación de la hipótesis específica 3*

		Dimensión: Promoción del trabajo en equipo	
Rho de Spearman	Variable 2: Actitud hacia el trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	0,24
		Sig. (bilateral)	0,00
		N	137

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

El coeficiente de correlación de Rho-Spearman obtenido fue de 0.24 con un valor de significancia de 0.00. Dado que la significancia es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), lo que indica que existe una relación significativa entre la promoción del trabajo en equipo y la actitud hacia el trabajo en equipo en el personal evaluado.

#### 4.4.2.4. Verificación de la hipótesis específica 4

Se plantea como cuarta hipótesis específica:

H0: La relación entre el liderazgo y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, no es significativa.

H1: La relación entre el liderazgo y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.

La correlación hallada es:

**Tabla 30**

*Prueba de correlación para la verificación de la hipótesis específica 4*

		Dimensión: Liderazgo
Rho de Spearman	Variable 2: Actitud hacia el trabajo en equipo	0,27
	Sig. (bilateral)	0,00
	N	137

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

El coeficiente de correlación de Rho-Spearman obtenido fue de 0.27 con un valor de significancia de 0.00. Dado que la significancia es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), lo que indica que existe una relación significativa entre el liderazgo y la actitud hacia el trabajo en equipo en el personal evaluado.

#### 4.4.2.5. Verificación de la hipótesis específica 5

Se plantea como quinta hipótesis específica:

H0: La relación entre la gestión del tiempo y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, no es significativa.

H1: La relación entre la gestión del tiempo y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.

La correlación hallada es:

**Tabla 31**

*Prueba de correlación para la verificación de la hipótesis específica 5*

		Dimensión: Gestión del tiempo	
Rho de Spearman	Variable 2: Actitud hacia el trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	0,27
		Sig. (bilateral)	0,00
		N	137

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

El coeficiente de correlación de Rho-Spearman obtenido fue de 0.27 con un valor de significancia de 0.00. Dado que la significancia es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), lo que indica que existe una relación significativa entre la gestión del tiempo y la actitud hacia el trabajo en equipo en el personal evaluado.

#### 4.4.2.6. Verificación de la hipótesis específica 6

Se plantea como sexta hipótesis específica:

H0: La relación entre la negociación y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, no es significativa.

H1: La relación entre la negociación y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.

La correlación hallada es:

### Tabla 32

#### *Prueba de correlación para la verificación de la hipótesis específica 6*

		Dimensión: Negociación	
Rho de Spearman	Variable 2: Actitud hacia el trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	0,25
		Sig. (bilateral)	0,00
		N	137

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

El coeficiente de correlación de Rho-Spearman obtenido fue de 0.25 con un valor de significancia de 0.00. Dado que la significancia es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), lo que indica que existe una relación significativa entre la negociación y la actitud hacia el trabajo en equipo en el personal evaluado.

#### 4.4.2.7. Verificación de la hipótesis específica 7

Se plantea como séptima hipótesis específica:

H0: La relación entre la acción estratégica y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, no es significativa.

H1: La relación entre la acción estratégica y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.

La correlación hallada es:

**Tabla 33**

*Prueba de correlación para la verificación de la hipótesis específica 7*

		Dimensión: Acción estratégica	
Rho de Spearman	Variable 2: Actitud hacia el trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	0,36
		Sig. (bilateral)	0,00
		N	137

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

El coeficiente de correlación de Rho-Spearman obtenido fue de 0.36 con un valor de significancia de 0.00. Dado que la significancia es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), lo que indica que existe una relación significativa entre la acción estratégica y la actitud hacia el trabajo en equipo en el personal evaluado.

#### 4.4.2.8. Verificación de la hipótesis específica 8

Se plantea como octava hipótesis específica:

H0: La relación entre la toma de decisiones y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, no es significativa.

H1: La relación entre la toma de decisiones y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.

La correlación hallada es:

### Tabla 34

#### *Prueba de correlación para la verificación de la hipótesis específica 8*

		Dimensión: Toma de decisiones	
Rho de Spearman	Variable 2: Actitud hacia el trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	0,27
		Sig. (bilateral)	0,00
		N	137

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

El coeficiente de correlación de Rho-Spearman obtenido fue de 0.27 con un valor de significancia de 0.00. Dado que la significancia es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), lo que indica que existe una relación significativa entre la toma de decisiones y la actitud hacia el trabajo en equipo en el personal evaluado.

#### 4.4.2.9. Verificación de la hipótesis específica 9

Se plantea como novena hipótesis específica:

H0: La relación entre la creatividad y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, no es significativa.

H1: La relación entre la creatividad y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.

La correlación hallada es:

**Tabla 35**

*Prueba de correlación para la verificación de la hipótesis específica 9*

		Dimensión: Creatividad	
Rho de Spearman	Variable 2: Actitud hacia el trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	0,51
		Sig. (bilateral)	0,00
		N	137

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

El coeficiente de correlación de Rho-Spearman obtenido fue de 0.51 con un valor de significancia de 0.00. Dado que la significancia es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), lo que indica que existe una relación significativa y de magnitud moderada entre la creatividad y la actitud hacia el trabajo en equipo en el personal evaluado.

#### 4.4.2.10. Verificación de la hipótesis específica 10

Se plantea como décima hipótesis específica:

La relación entre la inteligencia emocional y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, no es significativa.

La relación entre la inteligencia emocional y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.

La correlación hallada es:

**Tabla 36**

*Prueba de correlación para la verificación de la hipótesis específica 10*

			Dimensión: Inteligencia emocional
Rho de Spearman	Variable 2: Actitud hacia el trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	0,45
		Sig. (bilateral)	0,00
		N	137

*Nota.* Cuestionario dirigido al personal

El coeficiente de correlación de Rho-Spearman obtenido fue de 0.45 con un valor de significancia de 0.00. Dado que la significancia es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), lo que indica que existe una relación significativa y de magnitud moderada entre la inteligencia emocional y la actitud hacia el trabajo en equipo en el personal evaluado.

#### **4.5. Discusión de resultados**

Las habilidades gerenciales fueron evaluadas a través de diez dimensiones, cuyos resultados muestran que los trabajadores perciben en general un nivel alto en la gestión de sus líderes. La dimensión con mayor valoración fue acción estratégica, con un 45,99% de respuestas en la categoría siempre y 34,31% en la categoría casi siempre, lo que indica que los jefes tienen una visión orientada a objetivos organizacionales. Otras dimensiones con alta valoración incluyen apoderamiento, donde el 63,50% de los trabajadores indicó que su jefe casi siempre fomenta el desarrollo de habilidades y el 25,55% lo considera siempre, y gestión del capital humano, en la que el 51,82% de los encuestados indicó que su jefe casi siempre maneja eficientemente los recursos humanos y el 32,85% lo considera siempre. Además, liderazgo obtuvo un 43,07% en la categoría casi siempre y 36,50% en siempre, mostrando una percepción positiva sobre la capacidad de dirección. Cabe agregar que algunas dimensiones presentan valores más moderados pero igualmente positivos, como creatividad e

inteligencia emocional, con un 47,45% y 47,45% en casi siempre respectivamente, lo que indica que si bien los jefes son percibidos como competentes, aspectos vinculados a la innovación y el manejo de emociones pueden presentar oportunidades de mejora.

Por otro lado, la actitud hacia el trabajo en equipo fue medida en función de cuatro dimensiones, donde los resultados evidencian una percepción mayormente positiva. La dimensión con mejor valoración fue comunicación intragrupo, con un 45,26% de respuestas en la categoría de acuerdo y 36,50% en muy de acuerdo, lo que muestra que los trabajadores consideran que existe un buen nivel de comunicación dentro del equipo. Participación en el equipo también mostró resultados favorables, con un 48,91% de respuestas en la categoría de acuerdo y 37,23% en muy de acuerdo, indicando que los trabajadores colaboran y asumen responsabilidades en sus grupos de trabajo. En la dimensión disposición a trabajar en equipo, un 36,50% de los trabajadores se mostró muy de acuerdo y 32,85% de acuerdo con que prefieren trabajar en equipo antes que de manera individual, lo que indica una inclinación general hacia el trabajo colaborativo. Finalmente, la dimensión desinterés obtuvo un 45,99% en la categoría en desacuerdo y 40,88% en muy en desacuerdo, lo que indica que la mayor frecuencia de los trabajadores no presenta actitudes de falta de compromiso en el trabajo en equipo.

En cuanto a los resultados de la prueba de correlación de Rho-Spearman, estos demostraron que la relación entre las habilidades

gerenciales y la actitud hacia el trabajo en equipo es significativa, con un coeficiente de 0.296 y una significancia de 0.000. Dentro de las dimensiones analizadas, la creatividad presentó la mayor correlación con la actitud hacia el trabajo en equipo, con un coeficiente de 0.51, seguida por inteligencia emocional con 0.45 y acción estratégica con 0.36, lo que indica que la capacidad de generar ideas, el manejo emocional y la planificación estratégica tienen una mayor incidencia en la percepción del trabajo en equipo. Otras dimensiones que mostraron una relación significativa incluyen liderazgo con 0.27, gestión del tiempo con 0.27 y toma de decisiones con 0.27, mientras que negociación y promoción del trabajo en equipo obtuvieron 0.25 y 0.24 respectivamente. En contraste, apoderamiento y gestión del capital humano no presentaron una correlación significativa con la actitud hacia el trabajo en equipo, con coeficientes de 0.08 y 0.16 respectivamente, lo que indica que estos aspectos no son determinantes en la percepción de trabajo en equipo dentro de la municipalidad.

Los resultados fueron contrastados con los antecedentes del estudio. Respecto a los antecedentes internacionales, el estudio de Ramon et al. (2022) sobre habilidades para el trabajo en equipo como competencias gerenciales en hoteles de Palenque, Chiapas, encontró que la percepción de los colaboradores sobre el liderazgo, la integración y la creatividad de sus gerentes está alineada con sus expectativas, lo que facilita la gestión organizacional. En contraste, en la presente investigación,

la correlación entre habilidades gerenciales y actitud hacia el trabajo en equipo fue baja, con un coeficiente de 0.296, lo que indica que si bien existe una relación significativa, su magnitud no es alta. Sin embargo, la dimensión creatividad obtuvo la correlación más alta con la actitud hacia el trabajo en equipo, con un coeficiente de 0.51, lo que guarda similitud con los hallazgos de Ramon et al. (2022), ya que la creatividad también se identificó como un elemento importante para la gestión gerencial y el trabajo en equipo en su investigación. Esto indica que la capacidad de generar ideas innovadoras y soluciones creativas tiene un impacto positivo en la disposición de los trabajadores para integrarse y colaborar en equipo.

Por otro lado, el estudio de Alegría y Alarcón (2022) sobre habilidades gerenciales y clima organizacional en instituciones bancarias de Nuevo León, México, determinó que las habilidades gerenciales explicaban el 74,5% del clima organizacional, con una relación significativa entre la motivación, el trabajo en equipo y la gestión de conflictos. En comparación, la presente investigación halló que varias dimensiones de las habilidades gerenciales, como liderazgo con 0.27 y gestión del tiempo con 0.27, tienen una relación significativa con la actitud hacia el trabajo en equipo, aunque con menor magnitud. La diferencia radica en que mientras Alegría y Alarcón (2022) identificaron una fuerte relación con las habilidades gerenciales en el clima organizacional, en este estudio la relación con la actitud hacia el trabajo en equipo es más moderada. Sin embargo, ambas investigaciones coinciden en que la gestión gerencial se

asocia con la dinámica organizacional, aunque en este caso no todas las dimensiones demostraron una correlación significativa con la actitud hacia el trabajo en equipo, como fue el caso de apoderamiento y gestión del capital humano.

En cuanto al estudio de Mejía et al. (2020) sobre competencias gerenciales en el clima organizacional de empresas del sector calzado en Venezuela identificó que la formación en gestión empresarial influye en la administración de los negocios, aunque muchas empresas operan de manera informal. En comparación, la presente investigación demuestra que algunas dimensiones de las habilidades gerenciales tienen una relación significativa con la actitud hacia el trabajo en equipo, como acción estratégica con 0.36 e inteligencia emocional con 0.45, lo que indica que la planificación y el manejo de emociones son aspectos relevantes en el contexto municipal evaluado. Mientras que Mejía et al. (2020) encontraron que el autoestudio es un recurso importante para la gestión empresarial en su muestra, en este estudio la percepción sobre la efectividad de los gerentes se basa en su capacidad para influir en el trabajo en equipo, lo que indica que el desarrollo de habilidades gerenciales mediante formación y experiencia es un factor relevante en la gestión del talento humano y la colaboración organizacional.

En relación a los antecedentes nacionales, el estudio de De La Cruz y Huamán (2023) sobre habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica

halló una correlación significativa entre ambas variables, con coeficientes que oscilan entre 0.358 y 0.516. En comparación, la presente investigación encontró una relación significativa entre habilidades gerenciales y actitud hacia el trabajo en equipo, aunque con un coeficiente menor de 0.296. Mientras que De La Cruz y Huamán (2023) identificaron que la capacidad de gestión influye en cada fase de la toma de decisiones, en este estudio la relación con el trabajo en equipo varía según la dimensión evaluada, siendo creatividad la de mayor correlación con 0.51 y apoderamiento la más baja con 0.08. Ambos estudios coinciden en que las habilidades gerenciales tienen un impacto en la dinámica organizacional, pero en este caso, su asociación con el trabajo en equipo es menos acentuada respecto a la toma de decisiones.

En tanto, el estudio de Altez (2020) determinó una correlación positiva y moderada entre habilidades gerenciales y trabajo en equipo, con un coeficiente de 0.427, lo que indica que los gerentes con mayor capacidad de liderazgo, comunicación y gestión favorecen la integración de los equipos de trabajo en la empresa analizada. En la presente investigación, la correlación general entre habilidades gerenciales y actitud hacia el trabajo en equipo fue menor, con 0.296, pero algunas dimensiones como creatividad con 0.51 e inteligencia emocional con 0.45 mostraron una relación moderada. Mientras que en el estudio de Altez (2020) la relación entre las variables es más uniforme, en este caso, algunas dimensiones como apoderamiento y gestión del capital humano no presentaron una

correlación significativa. Esto indica que, a pesar que las habilidades gerenciales pueden asociarse con el trabajo en equipo, su significancia varía según los elementos específicos de la gestión evaluados.

Así también, el estudio de Díaz (2019) en la Municipalidad Provincial de Huaura encontró una correlación fuerte y significativa entre habilidades gerenciales y trabajo en equipo, con un coeficiente de 0.909. En comparación, en la presente investigación la correlación hallada fue menor, con un coeficiente de 0.296, lo que indica que, aunque existe una relación significativa entre ambas variables, su magnitud es más baja. Mientras que Díaz (2019) identificó deficiencias en la toma de decisiones, inteligencia emocional y aplicación de conocimientos técnicos por parte de los gerentes, en este estudio las dimensiones con mayor correlación fueron creatividad con 0.51 e inteligencia emocional con 0.45, lo que indica que estos aspectos tienen mayor relación con la actitud hacia el trabajo en equipo en el contexto evaluado. Ambos estudios coinciden en que la gestión gerencial se asocia con el desempeño del equipo de trabajo, aunque en este caso, la relación entre las variables es menos pronunciada que en la investigación de Díaz (2019).

En cuanto a los antecedentes locales, el estudio de Neyra (2021) en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna encontró que las habilidades gerenciales tienen una influencia del 59,6% en el desempeño laboral, con la habilidad de delegación como la de mayor relación con un 42,2%. En comparación, la presente investigación halló que

las habilidades gerenciales tienen una relación significativa con la actitud hacia el trabajo en equipo, aunque con una correlación baja de 0.296. Sin embargo, dimensiones específicas como creatividad con 0.51 e inteligencia emocional con 0.45 presentaron una relación moderada, lo que coincide con los hallazgos de Neyra (2021) respecto a la relevancia de la innovación y el manejo de emociones en el desempeño organizacional. Mientras que Neyra (2021) enfatizó la importancia de la delegación como una habilidad relevante en el rendimiento laboral, en la presente investigación el apoderamiento, que incluye aspectos de delegación, no mostró una relación significativa con la actitud hacia el trabajo en equipo, con un coeficiente de 0.08. Esto indica que, a pesar que las habilidades gerenciales son importantes en la gestión municipal, su relación varía según la dimensión evaluada y el contexto organizacional.

El estudio de Moreno (2020) sobre la influencia de los roles gerenciales en el desempeño organizacional en el Banco Scotiabank Agencia Tacna determinó una relación significativa con un coeficiente de 0.496 y un nivel de significancia de 0.000, lo que indica que la gestión gerencial impacta en el rendimiento de los colaboradores. En la presente investigación, la relación entre habilidades gerenciales y actitud hacia el trabajo en equipo también fue significativa, aunque con una correlación menor de 0.296. Al igual que en el estudio de Moreno (2020), se halló que ciertos aspectos de la gestión, como liderazgo con 0.27 y toma de decisiones con 0.27, influyen en el desempeño del equipo. En tanto, en esta

investigación, la correlación varió según la dimensión analizada, siendo creatividad e inteligencia emocional las de mayor relación con el trabajo en equipo. Esto indica que, a pesar que los roles gerenciales son un factor importante en la organización, su impacto en el trabajo en equipo puede depender de elementos específicos como la innovación y el manejo de emociones, más que de una gestión tradicional basada en la delegación y la toma de decisiones estructurada.

## CONCLUSIONES

1. Se determinó que la relación entre las habilidades gerenciales y la actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa, lo cual fue comprobado de acuerdo al valor de significancia menor de 0.05, según la prueba de Rho-Spearman, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.296. Esto permite explicar que las habilidades gerenciales, comprendidas por dimensiones como apoderamiento, gestión del capital humano, promoción del trabajo en equipo, liderazgo, gestión del tiempo, negociación, acción estratégica, toma de decisiones, creatividad e inteligencia emocional, están asociadas con la actitud hacia el trabajo en equipo del personal de la municipalidad.
2. Se determinó que la relación entre el apoderamiento y la actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, no es significativa, lo cual fue comprobado de acuerdo al valor de significancia mayor de 0.05, según la prueba de Rho-Spearman, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.08. Esto indica que el desarrollo de habilidades y conocimientos, el fomento de competencias, el acceso a información organizacional, el conocimiento del bienestar laboral, la provisión de herramientas para la resolución de problemas, la gestión del tiempo laboral, el apoyo a los colaboradores y la motivación hacia altos estándares de desempeño no

presentan una asociación significativa con la actitud hacia el trabajo en equipo del personal de la municipalidad, lo que indica que la delegación de poder y la autonomía en la ejecución de tareas no son factores determinantes en la disposición del personal para integrarse y colaborar en el equipo de trabajo.

3. Se determinó que la relación entre la gestión del capital humano y la actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, no es significativa, lo cual fue comprobado de acuerdo al valor de significancia mayor de 0.05, según la prueba de Rho-Spearman, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.16. Esto indica que el conocimiento de lineamientos organizacionales, la aplicación efectiva del conocimiento, el cuidado de la salud y bienestar laboral, la amabilidad y generación de confianza, el respeto por los derechos y deberes laborales, la flexibilidad en la aplicación de sanciones, la influencia sin autoritarismo, la selección cuidadosa y analítica de colaboradores, la empatía y comprensión del comportamiento laboral, la facilitación del cumplimiento de tareas, la construcción de relaciones y cohesión de equipo, así como la credibilidad e influencia en el equipo, no guardan una asociación significativa con la actitud hacia el trabajo en equipo del personal de la municipalidad, lo que implica que la gestión eficiente del talento humano no es un factor determinante en la predisposición del personal para trabajar en equipo.

4. Se determinó que la relación entre la promoción del trabajo en equipo y la actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa, lo cual fue comprobado de acuerdo al valor de significancia menor de 0.05, según la prueba de Rho-Spearman, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.24. Esto permite explicar que el compromiso con los objetivos, la motivación hacia el éxito grupal y personal, la generación de energía positiva y motivación, así como el diagnóstico y capitalización de competencias del equipo, están asociados con la actitud hacia el trabajo en equipo del personal de la municipalidad, lo que indica que los esfuerzos dirigidos a fomentar la colaboración y la cohesión entre los miembros del equipo tienen una incidencia en la disposición de los trabajadores a integrarse y participar activamente en el trabajo colectivo.
5. Se determinó que la relación entre el liderazgo y la actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa, lo cual fue comprobado de acuerdo al valor de significancia menor de 0.05, según la prueba de Rho-Spearman, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.27. Esto permite explicar que el estímulo en el trabajo, la comunicación de visión de futuro, la definición clara de objetivos y asignación de responsabilidades, la comprensión de amenazas competitivas, la detección de oportunidades de negocio, la adaptabilidad a cambios del

entorno y el desarrollo del talento y capacidades del equipo están asociados con la actitud hacia el trabajo en equipo del personal de la municipalidad, lo que indica que la capacidad del líder para guiar y motivar a su equipo y se asocia con la predisposición de los trabajadores para colaborar en un ambiente organizacional.

6. Se determinó que la relación entre la gestión del tiempo y la actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa, lo cual fue comprobado de acuerdo al valor de significancia menor de 0.05, según la prueba de Rho-Spearman, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.27. Esto permite explicar que la gestión eficiente de la energía en el trabajo, la priorización de tareas, el cumplimiento de plazos en tareas asignadas, la definición de objetivos concretos y específicos, el establecimiento de plazos para alcanzar objetivos y la desconexión del trabajo en el tiempo libre están asociados con la actitud hacia el trabajo en equipo del personal de la municipalidad, lo que indica que la adecuada administración del tiempo y la organización de las tareas laborales contribuyen a un entorno propicio para el trabajo colaborativo.
7. Se determinó que la relación entre la negociación y la actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa, lo cual fue comprobado de acuerdo al valor de significancia menor de 0.05, según la prueba de

Rho-Spearman, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.25. Esto permite explicar que la habilidad para lograr acuerdos satisfactorios, la colaboración en negociaciones, la búsqueda de puntos en común, el interés genuino y preocupación en desacuerdos, así como la investigación profunda de diferencias, están asociados con la actitud hacia el trabajo en equipo del personal de la municipalidad, lo que indica que la capacidad de negociación y resolución de conflictos contribuye a la integración y cooperación dentro de los equipos de trabajo.

8. Se determinó que la relación entre la creatividad y la actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa, lo cual fue comprobado de acuerdo al valor de significancia menor de 0.05, según la prueba de Rho-Spearman, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.51. Esto permite explicar que la ética en la toma de decisiones, la creatividad e inspiración en proyectos, el interés en nuevas ideas, el orden y organización en el trabajo y la claridad emocional están asociados con la actitud hacia el trabajo en equipo del personal de la municipalidad, lo que indica que la innovación y la apertura a nuevas ideas mejoran la actitud hacia el trabajo en equipo.
9. Se determinó que la relación entre la inteligencia emocional y la actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa, lo cual fue

comprobado de acuerdo al valor de significancia menor de 0.05, según la prueba de Rho-Spearman, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.45. Esto permite explicar que la autorregulación y manejo de la complejidad, así como la congruencia en la expresión de necesidades, están asociados con la actitud hacia el trabajo en equipo del personal de la municipalidad, lo que indica que la gestión de emociones y la comunicación efectiva permiten mejorar la actitud hacia el trabajo en equipo.

10. Se determinó que la relación entre la acción estratégica y la actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa, lo cual fue comprobado de acuerdo al valor de significancia menor de 0.05, según la prueba de Rho-Spearman, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.36. Esto permite explicar que la visión empresarial, la identificación de ventajas competitivas, la armonización de la cultura empresarial con la estrategia, la direccionalidad y apertura a nuevos enfoques, el fomento de valores organizacionales, la orientación hacia los objetivos organizacionales y el conocimiento de lineamientos organizacionales están asociados con la actitud hacia el trabajo en equipo del personal de la municipalidad, lo que explica que la planificación estratégica y la alineación de los objetivos organizacionales con las acciones del equipo permiten mejorar la actitud hacia el trabajo en equipo.

11. Se determinó que la relación entre la toma de decisiones y la actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa, lo cual fue comprobado de acuerdo al valor de significancia menor de 0.05, según la prueba de Rho-Spearman, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.27. Esto permite explicar que la definición de problemas y generación de alternativas, la diversidad en la generación de soluciones, la evaluación de consecuencias en la toma de decisiones y la compartición de información y promoción de la participación están asociados con la actitud hacia el trabajo en equipo del personal de la municipalidad, lo que indica que la capacidad de tomar decisiones fundamentadas y la inclusión del equipo en estos procesos fortalecen la colaboración y la actitud hacia el trabajo en equipo.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al Gerente de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza implementar un programa integral de formación en habilidades gerenciales que contemple talleres prácticos y capacitaciones periódicas en creatividad, inteligencia emocional y liderazgo, priorizando las áreas con mayor potencial de impacto en el trabajo en equipo.
2. Se indica a la Oficina de Recursos Humanos desarrollar estrategias de mentoring y coaching para fortalecer el apoderamiento entre los colaboradores, fomentando la delegación de responsabilidades y la autonomía en la ejecución de tareas, con el fin de promover un ambiente laboral más participativo y orientado al trabajo en equipo.
3. Se recomienda al Gerente de la Municipalidad trabajar con la Sub Gerencia de Gestión de Recursos Humanos para diseñar iniciativas que refuercen la gestión del capital humano, como la creación de espacios de interacción, programas de bienestar laboral y esquemas de reconocimiento que favorezcan el sentido de pertenencia y la cohesión del equipo.
4. Es necesario que el Gerente, junto con la Sub Gerencia de Gestión de Recursos Humanos, promueva actividades específicas como talleres de integración y dinámicas grupales orientadas al fortalecimiento de la colaboración y la cohesión dentro de los equipos de trabajo.

5. Se indica al Gerente de la Municipalidad implementar una estrategia de desarrollo de líderes internos mediante capacitaciones en planificación estratégica, manejo del tiempo y asignación eficiente de tareas, lo cual permitirá un liderazgo efectivo que facilite el trabajo en equipo.
6. Es importante que la Oficina de Gestión del Talento diseñe políticas que mejoren las capacidades de negociación del personal, promoviendo cursos de negociación efectiva y resolución de conflictos, en coordinación con instituciones especializadas en mediación y liderazgo.
7. Se recomienda a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto incorporar una perspectiva estratégica en sus planes operativos, asegurándose de que los objetivos organizacionales sean comprendidos y compartidos por todos los colaboradores, lo que fortalecerá el trabajo en equipo.
8. Se indica al Gerente de la Municipalidad organizar jornadas de toma de decisiones participativas, involucrando a los equipos en la definición de problemas y la generación de alternativas, para fomentar un mayor sentido de pertenencia y colaboración.
9. Es fundamental que la Oficina de Innovación y Transformación Digital diseñe talleres sobre creatividad aplicada y pensamiento innovador, donde se brinde a los equipos herramientas para generar soluciones originales y prácticas a los desafíos laborales.

10. Se recomienda a la Oficina de Bienestar Social implementar programas de inteligencia emocional dirigidos a todos los niveles de la organización, con el apoyo de especialistas en psicología organizacional, para mejorar la autorregulación y la comunicación efectiva entre los colaboradores.
11. Es pertinente que el Gerente, junto con la Oficina de Desarrollo Estratégico, fomente una cultura de planeamiento colaborativo mediante el diseño de planes estratégicos en los que se incluya a los colaboradores en su elaboración, asegurando que las acciones estén alineadas con los objetivos organizacionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alegría, R., & Alarcón, G. (2022). Habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias en el estado de Nuevo León, México. *VinculaTécnica EFAN*. México, 8(4). doi:<https://doi.org/10.29105/vtga8.4-317>
- Altez, K. (2020). *Habilidades gerenciales y trabajo en equipo de los colaboradores en la Empresa Pionero NLD S.R.L.tda., Cercado de Lima 2020*. Universidad César Vallejo.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Belbin, R. (2012). *Team Roles at Work*. Taylor & Francis. doi:[https://www.google.com.pe/books/edition/Team\\_Roles\\_at\\_Work/5-tSJDZI8wQC?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.pe/books/edition/Team_Roles_at_Work/5-tSJDZI8wQC?hl=es-419&gbpv=0)
- Callohuanca, J., & Tantalea, L. (2020). Adaptación y validación de una escala para medir las habilidades gerenciales. *Anales Científicos*, 81(1), 33-57. doi:<http://dx.doi.org/10.21704/ac.v81i1.1553>
- Covey, S. (2012). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Editorial Planeta Mexicana.
- De La Cruz, J., & Huamán, F. (2023). *Las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección Regional De Transportes y Comunicaciones De Huancavelica – año 2022*. Universidad Nacional de Huancavelica.

- Díaz, K. (2019). *Las habilidades gerenciales y su influencia en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- DuBrin, A. (2003). *Essentials of Management*. South-Western/Thomson Learning.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Forbes Perú. (9 de abril de 2024). *Estas son las habilidades blandas y duras más buscadas por las empresas en Perú*. Obtenido de <https://forbes.pe/capital-humano/2024-04-09/estas-son-las-habilidades-blandas-y-duras-mas-buscadas-por-las-empresas-en-peru>
- García, F., & Mendoza, G. (2023). Construcción y validación de la Escala de Actitud hacia el Trabajo en Equipo (ATE). *Aportes*, 34, 5-16.
- Goleman, D. (2017). *What Makes a Leader? (Harvard Business Review Classics)*. Harvard Business Review Press.
- Hackman, J. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business Review Press.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Sexta ed.). México D.F.: McGraw-Hill. Obtenido de <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior (5th Ed.)*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.

- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Katz, R. (2009). *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review Press.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team*. Jossey-Bass.
- Mejía, C., Herrera, J., Zambrano, S., & Medina, V. (2020). Competencias gerenciales en el clima organizacional de las empresas del sector de calzado. *Cienciamatria*, 6(10), Enero-Junio, ISSN: 2542-3029 / 2610-802X. Venezuela.
- Meyer, E. (2014). *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. PublicAffairs.
- Mintzberg, H. (2007). *Directivos, no MBA s. Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*. Deusto.
- Moreno, C. (2020). *La influencia de los roles gerenciales en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank Agencia Tacna, periodo 2020*. Universidad Privada de Tacna.
- Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza. (2024). *Funcionarios*. Obtenido de <https://web.munialtoalianza.gob.pe/municipalidad/funcionarios>
- Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza. (2024). *Organigrama*. Obtenido de <https://web.munialtoalianza.gob.pe/municipalidad/organigrama>


- Neyra, R. (2021). *Las habilidades gerenciales en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018*. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- PMI. (2020). *Ahead of the Curve: Forging a Future-Focused Culture*. Pulse of the Profession.
- Ramon, P., Poot, Á., Romero, G., & Gallegos, G. (2022). Habilidades para el trabajo en equipo como competencias gerenciales en hoteles de Palenque, Chiapas. *Digital Publisher. México*, 7(6), 324-334. doi:doi.org/10.33386/593dp.2022.6-1.1626
- Robbins, S., & Coulter, M. (2007). *Administracion (un empresario competitivo) 8va. ed.* México: Pearson Education.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Management*. Pearson.
- Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35–71. doi:https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362
- Tuckman, B., & Serrat, A. (2022). *Fixed Income Securities. Tools for Today's Markets*. Wiley. doi:https://www.google.com.pe/books/edition/Fixed\_Income\_Securities/qvI6EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0
- West, M. (2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*. . Wiley-Blackwell.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Developing Management Skills*. Pearson Education.

Yukl, G. (2008). *Leadership in Organizations 7th Edición*. Pearson College  
Div.

## ANEXOS

## Anexo 1. Matriz de consistencia

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES / DIMENSIONES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO	ESTADÍSTICA
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>Variable 1</b>	<b>Población:</b>	<b>Tipo:</b>		<b>1. Media aritmética</b>
¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024?	Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024.	La relación entre las habilidades gerenciales y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.	<b>V1 (X)</b>	Está compuesta por 137 trabajadores de las distintas unidades usuarias de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza.	Básica, cuantitativa	1. Cuestionario diseñado y validado por Callohuanca y Tantalean (2020).	Es el valor promedio de un conjunto de datos numéricos, calculado sumando todos los números y luego dividiendo el total por la cantidad de datos, representada por n.
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	<b>Habilidades gerenciales</b>	<b>Muestra:</b>	<b>Nivel de Investigación:</b>		<b>2. Desviación estándar</b>
1. ¿Cuál es la relación entre el apoderamiento y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024? 2. ¿Cuál es la relación entre la gestión del capital humano y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024? 3. ¿Cuál es la relación	1. Determinar la relación entre el apoderamiento y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024. 2. Determinar la relación entre la gestión del capital humano y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de	1. La relación entre el apoderamiento y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa. 2. La relación entre la gestión del capital humano y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad	1. Apoderamiento 2. Gestión del capital humano 3. Promoción del trabajo en equipo 4. Liderazgo 5. Gestión del tiempo 6. Negociación 7. Acción estratégica 8. Toma de decisiones 9. Creatividad 10. Inteligencia emocional	Censal.	Correlacional	2. Cuestionario "ATE", diseñado y validado por García y Mendoza (2023).	Es una medida que indica la variabilidad o dispersión de un conjunto de datos respecto a su media.
					<b>Diseño:</b>		<b>3. Coeficiente de Correlación de Pearson</b>
					No experimental		4. Prueba de Normalidad de datos. 5. Prueba de hipótesis expuesto a p-valor.

<p>entre la promoción del trabajo en equipo y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024?</p> <p>4. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024?</p> <p>5. ¿Cuál es la relación entre la gestión del tiempo y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024?</p> <p>6. ¿Cuál es la relación entre la negociación y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024?</p> <p>7. ¿Cuál es la relación entre la acción estratégica y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024?</p> <p>8. ¿Cuál es la relación entre la toma de decisiones y actitud</p>	<p>la Alianza, Tacna 2024.</p> <p>3. Determinar la relación entre la promoción del trabajo en equipo y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024.</p> <p>4. Determinar la relación entre el liderazgo y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024.</p> <p>5. Determinar la relación entre la gestión del tiempo y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024.</p> <p>6. Determinar la relación entre la negociación y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024.</p>	<p>Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.</p> <p>3. La relación entre la promoción del trabajo en equipo y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.</p> <p>4. La relación entre el liderazgo y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.</p> <p>5. La relación entre la gestión del tiempo y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.</p> <p>6. La relación entre la negociación y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de</p>	<p><b>Variable 2:</b> <b>V2 (Y)</b> <b>Actitud hacia el trabajo en equipo</b></p> <p>1. Disposición a trabajar en equipo 2. Participación en el equipo 3. Desinterés Comunicación intragrupo</p>		<p>Transeccional</p> <p><b>El diseño se diagrama de la siguiente manera:</b></p>  <p>Donde: n= muestra Ox, Oy = observaciones en cada variable r = Correlaciones posibles</p>		
---	---	--	--	--	--	--	--

<p>hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024?</p> <p>9. ¿Cuál es la relación entre la creatividad y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024?</p> <p>10. ¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024?</p>	<p>7. Determinar la relación entre la acción estratégica y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024.</p> <p>8. Determinar la relación entre la toma de decisiones y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024</p> <p>9. Determinar la relación entre la creatividad y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024.</p> <p>10. Determinar la relación entre la inteligencia emocional y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024.</p>	<p>la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.</p> <p>7. La relación entre la acción estratégica y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.</p> <p>8. La relación entre la toma de decisiones y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.</p> <p>9. La relación entre la creatividad y actitud hacia el trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.</p> <p>10. La relación entre la inteligencia emocional y actitud hacia el</p>					
---	--	--	--	--	--	--	--

		trabajo en equipo en el personal de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna 2024, es significativa.					
--	--	---	--	--	--	--	--

## Anexo 2. Instrumentos de investigación

## CUESTIONARIO PARA MEDIR LAS HABILIDADES GERENCIALES

A continuación, le presentamos varios enunciados relacionados con su experiencia en el ejercicio de sus funciones en la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza. El propósito de este cuestionario es evaluar las habilidades gerenciales de su jefe directo, por lo que solicitamos su colaboración respondiendo sinceramente a cada ítem. La información que proporcione será manejada con la más alta confidencialidad y se utilizará exclusivamente con fines de esta investigación. En ningún caso, sus respuestas serán divulgadas a terceros:

A cada una de las frases debe responder expresando la frecuencia con que tiene ese sentimiento de la siguiente forma:

1 = Nunca      2 = Casi nunca      3 = Algunas veces      4 = Casi siempre  
5 = Siempre

Nº	Dimensión	Reactivos	1	2	3	4	5
1	Apoderamiento (A)	Mi jefe facilita la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos a sus colaboradores.					
2		Mi jefe permite que sus colaboradores realicen tareas que incrementen sus competencias.					
3		Mi jefe asegura que sus colaboradores accedan a información actualizada sobre la organización.					
4		Mi jefe conoce las condiciones que generan bienestar a sus colaboradores.					
5		Mi jefe proporciona herramientas para la resolución de problemas a sus colaboradores (consejos o sugerencias).					
6		Mi jefe asegura que sus colaboradores dispongan de tiempo suficiente para cumplir con su trabajo.					
7		Mi jefe proporciona ayuda a sus colaboradores cuando lo requieren.					
8		Mi jefe motiva a sus colaboradores a trabajar con altos estándares y resultados que superen sus expectativas.					
9	Gestión del capital humano (GH)	Mi jefe se asegura de que sus colaboradores conozcan a cabalidad los lineamientos de la organización.					
10		Mi jefe facilita que sus colaboradores apliquen sus conocimientos en el momento adecuado.					
11		Mi jefe se preocupa por la salud de sus colaboradores e implementa programas que los beneficien.					
12		Mi jefe es amigable con sus colaboradores, transmitiéndoles confianza y energía positiva.					
13		Mi jefe respeta los deberes y derechos de sus colaboradores.					

14		Mi jefe es flexible al aplicar sanciones a sus colaboradores.					
15		Mi jefe influye en sus colaboradores sin ser autoritario.					
16		Mi jefe es cuidadoso y analítico al seleccionar a sus colaboradores.					
17		Mi jefe trata de comprender a sus colaboradores buscando una explicación a su comportamiento.					
18		Mi jefe conoce varias maneras de facilitar el cumplimiento de la tarea en el equipo.					
19		Mi jefe conoce varias maneras de construir una buena relación y cohesión entre los miembros del equipo.					
20	Promoción del trabajo en equipo (TE)	Mi jefe sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.					
21		Mi jefe ayuda a los miembros a comprometerse con sus objetivos.					
22		Mi jefe motiva a los miembros del equipo a comprometerse con el éxito grupal y personal.					
23		Mi jefe crea una energía positiva en el equipo, siendo optimista y motivador.					
24		Mi jefe puede diagnosticar y capitalizar en las competencias fundamentales de su equipo y en sus fortalezas.					
25	Liderazgo (L)	Mi jefe encuentra su trabajo estimulante.					
26		Mi jefe comunica una convincente visión de futuro.					
27		Mi jefe define claramente los objetivos de desempeño asignando las responsabilidades correspondientes.					
28		Mi jefe comprende las amenazas competitivas.					
29		Mi jefe detecta nuevas oportunidades de negocios.					
30		Mi jefe comprende rápidamente los cambios del entorno.					
31		Mi jefe emprende acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.					
32	Gestión del tiempo (GT)	Mi jefe realiza el trabajo más duro en horas en las que tiene energía.					
33		Mi jefe prioriza sus tareas pendientes.					
34		Mi jefe termina sus tareas dentro del tiempo establecido.					
35		Mi jefe plantea objetivos concretos y específicos para cada tarea.					
36		Mi jefe establece plazos para alcanzar los objetivos.					
37		Mi jefe logra desconectarse del trabajo durante su tiempo libre.					
38	Negociación (N)	Mi jefe es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos.					
39		Mi jefe es solicitado para colaborar en acuerdos de negociación.					
40		Mi jefe busca áreas de común acuerdo.					
41		Mi jefe muestra interés genuino y preocupación aun cuando está en desacuerdo.					
42		Mi jefe investiga las diferencias a profundidad y en conjunto.					
43	Acción estratégica (AE)	Mi jefe tiene una visión empresarial.					
44		Mi jefe tiene ventajas competitivas.					
45		La cultura de mi empresa está en armonía con las					

		estrategias, según mi jefe.					
46		Mi jefe posee direccionalidad y está abierto a nuevos enfoques.					
47		Mi jefe fomenta en sus colaboradores los valores de la organización.					
48		Mi jefe orienta a sus colaboradores hacia los objetivos de la organización.					
49		Mi jefe conoce los lineamientos de mi organización.					
50	Toma de decisiones (TD)	Mi jefe define el problema antes de proponer alternativas, y genera alternativas antes de seleccionar una de ellas.					
51		Mi jefe genera varias alternativas para la solución de los problemas, en lugar de focalizarse en una solución obvia.					
52		Mi jefe evalúa las consecuencias a corto y largo plazo al plantear alternativas.					
53		Mi jefe comparte información con el equipo y propicia la participación.					
54	Creatividad (CR)	Para mi jefe es más importante hacer lo que piensa que es correcto, que tratar de ganar la aprobación de los demás.					
55		El soñar despierto ha proporcionado a mi jefe el ímpetu para muchos de sus más importantes proyectos.					
56		Mi jefe está muy interesado en tener nuevas ideas que en tratar de venderlas a los demás.					
57		Es importante para mi jefe tener un lugar para todo y todo en su lugar.					
58	Inteligencia emocional (IE)	Mi jefe tiene claro sus sentimientos.					
59		Si mi jefe da demasiadas vueltas a las cosas complicándolas, trata de calmarse.					
60		Mi jefe es congruente al expresar lo que necesita.					

*Gracias por su colaboración.*

## CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA ACTITUD HACIA EL TRABAJO EN EQUIPO

A continuación, le presentamos varios enunciados relacionados con su experiencia en el ejercicio de sus funciones en la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza. El propósito de este cuestionario es evaluar la actitud hacia el trabajo en equipo de su jefe directo, por lo que solicitamos su colaboración respondiendo sinceramente a cada ítem. La información que proporcione será manejada con la más alta confidencialidad y se utilizará exclusivamente con fines de esta investigación. En ningún caso, sus respuestas serán divulgadas a terceros:

A cada una de las frases debe responder expresando la frecuencia con que tiene ese sentimiento de la siguiente forma:

1 = Muy en desacuerdo      2 = En desacuerdo      3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo      4 = De acuerdo  
 5 = Muy de acuerdo

N°	Afirmación	1	2	3	4	5
<b>Disposición a trabajar en equipo</b>						
1	Me es más sencillo hacer la tarea solo/a.					
2	Si me dieran a escoger, preferiría trabajar solo/a.					
3	El trabajo en equipo hace más fácil completar la tarea.					
4	Me gusta trabajar en equipo porque se avanza más rápido.					
5	Necesito trabajar solo/a para aprender mejor.					
6	Aprendo mejor cuando trabajo en equipo.					
7	Acabo más rápido las actividades cuando trabajo individualmente.					
8	Me siento emocionado/a cuando tengo que trabajar en equipo.					
<b>Participación en el equipo</b>						
9	Si tengo la oportunidad, ayudo a mis compañeros de equipo con sus partes del trabajo.					
10	Ayudo a resolver conflictos entre los miembros de mi equipo.					
11	Pienso que es importante compartir mis ideas con el resto del equipo.					
12	Ayudo a organizar las tareas dentro del equipo para poder trabajar.					
13	Asisto a todas las reuniones del equipo.					
14	Cuando un miembro del equipo participa lo escucho atentamente.					
<b>Desinterés</b>						
15	Ignoro la participación de los otros miembros del grupo.					
16	Me importa poco llegar a tiempo a las reuniones del grupo.					
17	Espero a que alguien más organice al grupo para empezar a trabajar.					
18	Cuando trabajo en grupo prefiero quedarme callado/a.					
19	Pienso que reunirse en grupo es una pérdida de tiempo.					
<b>Comunicación intragrupo</b>						
20	Si tengo alguna duda, no tengo miedo en preguntar a los miembros del grupo.					
21	Me llevo bien con mis compañeros cuando trabajo en equipo.					
22	Me gusta trabajar en grupo porque se dividen las responsabilidades.					

*Gracias por su colaboración.*