

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL



TESIS

**EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE
EQUIPOS EN UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS DE PERÚ EN EL
AÑO 2021.**

**Para optar el Grado Académico de Maestra en Administración con
Mención en Gerencia Empresarial.**

Autora:

Lic. Adm. Luz Yerina Arévalo Ordoñez

Asesor:

Dr. Hilda Angélica Del Carpio Ramos

Lambayeque, 2022

**EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE EQUIPOS
EN UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS DE PERÚ EN EL AÑO 2021.**



Lic. Adm Luz Yerina Arévalo Ordoñez
AUTOR.



Dr. Hilda Angélica Del Carpio Ramos
ASESOR

Tesis presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para optar el Grado de: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL.

APROBADO POR:

Dr. Cesar Wilbert Roncal Díaz
Presidente del Jurado

Mg. Gerardo Gaspar Deza Malca
Secretario del Jurado

Mg. Angelita Requena Fuentes
Vocal del Jurado

Lambayeque, 2022

Acta de sustentación (copia)

 UNPRG <small>UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO</small>	ESCUELA DE POSGRADO <i>M. Sc. Francisco Villanar Rodríguez</i>	Versión:	01
		Fecha de Aprobación	29-8-2020
UNIDAD DE INVESTIGACION	<u>FORMATO DE ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS</u>	Pág. 1 de 3	

ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS

Siendo las 8.08 a.m. del jueves 10 de marzo de 2022, se dio inicio a la Sustentación Virtual de Tesis soportado por el sistema Google Meet, preparado y controlado por la Unidad de Tele Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, con la participación en la Video Conferencia de los miembros del Jurado, nombrados con Resolución N°704-2021-EPG, de fecha 03 de septiembre de 2021, conformado por:

Dr. CESAR WILBERT RONCAL DIAZ	Presidente
Mg. GERARDO GASPAR DEZA MALCA	Secretario
Mg. ANGELITA REQUENA FUENTES	Vocal
Dra. HILDA ANGELICA DEL CARPIO RAMOS	Asesora

Para evaluar el informe de tesis de la tesista LUZ YERINA ARÉVALO ORDOÑEZ, candidata a optar el grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL con la tesis titulada "EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE EQUIPOS EN UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS DE PERÚ EN EL AÑO 2021".

El Sr. presidente, después de transmitir el saludo a todos los participantes en la Video Conferencia de la Sustentación Virtual ordenó la lectura de la Resolución N°219-2022-EPG de fecha 03 de marzo de 2022, que autoriza la Sustentación Virtual del Informe de tesis correspondiente, luego de lo cual autorizó a la candidata a efectuar la Sustentación Virtual, otorgándole 20 minutos de tiempo y autorizando también compartir su pantalla.

Culminada la exposición de la candidata, se procedió a la intervención de los miembros del jurado, exponiendo sus opiniones y observaciones correspondientes, posteriormente se realizaron las preguntas a la candidata.

Culminadas las preguntas y respuestas, el Sr. Presidente, autorizó el pase de los miembros del Jurado a la sala de video conferencia reservada para el debate sobre la Sustentación Virtual del Informe de Tesis realizada por el candidato, evaluando en base a la rúbrica de sustentación y determinando el resultado total de la tesis con 17 puntos, equivalente a BUENO, quedando la candidata apta para optar el Grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL.

Formato : Físico/Digital	Ubicación : UI- EPG - UNPRG	Actualización:
--------------------------	-----------------------------	----------------

 UNPRG <small>UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO</small>	ESCUELA DE POSGRADO <i>M. Sc. Francis Villanueva Rodríguez</i>	Versión:	01
		Fecha de Aprobación	29-8-2020
UNIDAD DE INVESTIGACION	<u>FORMATO DE ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL</u> <u>DE TESIS</u>	Pág. 2 de 3	

Se retornó a la Video Conferencia de Sustentación Virtual, se dio a conocer el resultado, dando lectura del acta y se culminó con los actos finales en la Video Conferencia de Sustentación Virtual.

Siendo las 9.05_a.m. se dio por concluido el acto de Sustentación Virtual.



PRESIDENTE



SECRETARIO



VOCAL



ASESOR

Formato : Físico/Digital	Ubicación : UI- EPG - UNPRG	Actualización:
--------------------------	-----------------------------	----------------

Declaración Jurada de originalidad

Yo, Lic. Adm. Luz Yerina Arévalo Ordoñez investigador principal y Dr. Hilda Angélica Del Carpio Ramos, asesora del trabajo de investigación “El Liderazgo y su relación con la Gestión de Equipos en una Compañía de Seguros de Perú en el año 2021”, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 25 de Enero del 2022.

Nombre del Investigador: Luz Yerina Arévalo Ordoñez

Nombre de la asesora: Hilda Angélica Del Carpio Ramos

Dedicatoria

A mi Padre Dios, por su fidelidad,
amor, porque me hace sentir su
presencia cada día de mi vida.

A mi madre por su gran fortaleza y por
siempre alentarme a continuar mi desarrollo
profesional, a mí querido padre por su
ejemplo de ser humano y a mis hermanos
Juan, Carol y Luis, por ser los
incondicionales en mi vida.

A Luz Elvira Sánchez de Donado, que
con sus oraciones y palabras de aliento,
me motivó a seguir adelante con la
investigación.

Agradecimiento

Mi sincero agradecimiento a la Dr. Hilda Angélica Del Carpio Ramos, quien con su gran profesionalismo, conocimiento y orientación me ha ayudado a concluir con la presente investigación.

Índice General

Acta de sustentación (copia)	iii
Declaración Jurada de originalidad	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice General	viii
Índice de Tablas	x
Índice de Anexos	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
Introducción	15
Capítulo I. Diseño Teórico	20
1.1. Antecedentes de la Investigación	20
1.2. Base Teórica	24
1.2.1. Modelo de Liderazgo Rango Total	24
1.2.2 El Modelo de Secuencia de Desarrollo de equipos de Tuckman	32
1.3. Definiciones Conceptuales	39
1.4. Operacionalización de Variables	41
1.5. Hipótesis	43
Capítulo II. Métodos y Materiales	44
2.1. Tipo de Investigación	44
2.2. Método de Investigación	44
2.3. Diseño de Contrastación	44
2.4. Población, Muestra y Muestreo	45
2.5. Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos	47
2.6. Recolección, Procesamiento y Análisis de Datos.	55
Capítulo III. Resultados	56
3.1. Tipo de Liderazgo en una compañía de seguros de Perú.	56
3.2. Gestión de los equipos en una Compañía de Seguros de Perú.	71
3.3. Relación entre Liderazgo y Gestión de Equipos en la empresa de Seguros de Perú	80
3.4. Diseño de estrategias	82
Capítulo IV. Discusión	85
Conclusiones	89

Recomendaciones.....	91
Referencias Bibliográficas	92
Anexos.....	96

Índice de Tablas

Tabla 1	Operacionalización de variables	42
Tabla 2	Población en estudio de la investigación	46
Tabla 3	Dimensiones de la variable Liderazgo	49
Tabla 4	Dimensiones de la variable Gestión de equipos	51
Tabla 5	Prueba KMO y Barlett de variables Liderazgo y Gestión de equipos	53
Tabla 6	Confiabilidad instrumento variable Liderazgo	54
Tabla 7	Confiabilidad instrumento variable Gestión de equipos	54
Tabla 8	Distribución de frecuencias de liderazgo transformacional	56
Tabla 9	Análisis del factor influencia idealizada atributo	57
Tabla 10	Análisis del factor influencia idealizada conducta	58
Tabla 11	Análisis del factor motivación inspiracional	59
Tabla 12	Análisis del factor estimación intelectual	60
Tabla 13	Análisis del factor consideración individual	61
Tabla 14	Comparación de factores liderazgo transformacional	62
Tabla 15	Distribución de frecuencias de liderazgo transaccional	63
Tabla 16	Análisis del factor recompensa contingente	64
Tabla 17	Análisis del factor gestión por excepción activa	65
Tabla 18	Análisis del factor gestión por excepción pasiva	66
Tabla 19	Comparación de factores liderazgo transaccional	67
Tabla 20	Distribución de frecuencias de liderazgo Laissez-faire	67
Tabla 21	Análisis del factor laissez-faire	68
Tabla 22	Distribución de frecuencias de la variable liderazgo	69
Tabla 23	Liderazgo en una Compañía de Seguros de Perú	70
Tabla 24	Liderazgo Rango Total en una Compañía de Seguros de Perú	71
Tabla 25	Análisis de la dimensión formación	72
Tabla 26	Análisis de la dimensión conflicto	74
Tabla 27	Análisis de la dimensión normalización	76
Tabla 28	Análisis de la dimensión desempeño	78
Tabla 29	Distribución de frecuencias de equipos	79

Tabla 30	Dimensiones de la variable gestión de equipos	79
Tabla 31	Modelo de desarrollo de equipos de Tuckman.....	80
Tabla 32	Relación entre Liderazgo y Gestión de Equipos	81

Índice de Anexos

Anexo A Cuestionario de Liderazgo Multifactorial - formulario para lideres de equipos	99
Anexo B Cuestionario de Liderazgo Multifactorial - formulario para miembros del equipo	102
Anexo C Cuestionario de Madurez del Equipo	104

Resumen

La presente investigación tiene por objetivo determinar en qué medida se relaciona el liderazgo con la gestión de equipos en una compañía de seguros de Perú en el año 2021. El tipo de estudio de la presente tesis es cuantitativo de alcance correlacional y de diseño no experimental. Para la recolección de datos se usó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario, con respecto a la variable liderazgo se aplicó el cuestionario de Liderazgo Multifactorial en su versión corta MLQ 5X (Multifactor Leadership Questionnaire 5X) y para la variable gestión de equipos se usó el cuestionario de Madurez del Equipo; ambos cuestionarios bajo la escala de Likert. La muestra de tipo no probabilístico estuvo compuesta por 14 trabajadores del área de administración y 10 trabajadores del área de cobranza, siendo un total de 24 colaboradores de una compañía de seguros con gestión descentralizada. Los resultados muestran que el nivel de liderazgo en la compañía es regular y la dimensión que predomina es liderazgo transformacional; con respecto a la gestión de equipos, ésta es poco adecuada. Se concluye que existe una correlación negativa débil entre la variable liderazgo y la variable gestión de equipos en la compañía de seguros, siendo $r = -0,108$ y $p > 0,05$, lo cual es interpretado como una relación no significativa entre las variables.

Palabras Claves: Liderazgo, Gestión de equipos, Compañías de seguros, Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Laissez Faire.

Abstract

The objective of this research is to determine to what extent leadership is related to team management in an insurance company in Peru in the year 2021. The type of study in this thesis is quantitative with a correlational scope and a non-experimental design. For data collection, the survey technique was used, using the questionnaire as an instrument; with respect to the leadership variable, the Multifactorial Leadership questionnaire was applied in its short version MLQ 5X (Multifactor Leadership Questionnaire 5X) and for the variable management of teams, the Team Maturity questionnaire was used; both questionnaires under the Likert scale. The non-probabilistic sample consisted of 14 workers from the administration area and 10 workers from the collection area, with a total of 24 employees from an insurance company with decentralized management. The results show that the level of leadership in the company is regular and the predominant dimension is transformational leadership; With regard to team management, this is not very adequate. It is concluded that there is a weak negative correlation between the leadership variable and the team management variable in the insurance company, with $r = -0.108$ and $p > 0.05$, which is interpreted as a non-significant relationship between the variables.

Keywords: Leadership, Team Management, Insurance Companies, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Laissez Faire

Introducción

Debido a los constantes cambios en los cuales estamos inmersos, las empresas necesitan ser flexibles y adaptarse con el fin de seguir permaneciendo en el mundo empresarial y lograr sus objetivos propuestos en el mercado, motivo por el cual, en la actualidad las empresas necesitan optimizar todos sus recursos, pero sobre todo seguir apostando por su capital humano, quienes representan el motor de las empresas y cuyo desarrollo permitirá que la gestión en las empresas sea eficiente.

Es inevitable entonces, hablar sobre capital humano, sin mencionar el liderazgo, característica o habilidad que consiste en impactar a las personas y guiarlos hasta alcanzar un mismo propósito de manera entusiasta, cuyo resultado afecta de manera positiva en la empresa.

En este contexto, las compañías de seguros o aseguradoras, sobre todo aquellas que brindan sus servicios de manera descentralizada, condición especial que hace de sus equipos de gestión, a nivel nacional, una pieza clave y por esta razón es necesario que se ejerza sobre ellos un adecuado liderazgo, que generalmente recurre a la permanente coordinación, comunicación y conducción en situaciones de gestión centralizada, directa, cara a cara con los colaboradores, y no contempla estas características en situaciones de gestión descentralizada, donde no se tienen contacto directo; se necesita por lo tanto, conocer si en esta última condición, existe alguna relación entre el liderazgo y la gestión de equipos en este tipo de empresas.

Actualmente, las empresas de seguros vienen teniendo una especial participación en los países altamente vulnerables como es el caso de Perú, donde las empresas, las familias están en riesgo por actos delincuenciales, sociales, laborales y por desastres naturales; por ello, su presencia en todo el territorio del país es indispensable, lo cual las lleva a tener

administraciones descentralizadas, dirigidas generalmente desde la capital del país.

Este tipo de empresas tiene como actividad principal la comercialización de seguros generales y seguros de vida a nivel nacional y sus actividades son supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros; se organizan, generalmente en divisiones en su estructura central, tales como, administración y finanzas, operaciones, desarrollo organizacional, inversiones, tecnologías de la información, y negocios y personas.

La forma descentralizada de estas compañías se expresa en administraciones regionales en las zonas norte y sur del país conducidas por apoderados; por su parte, cada administración regional tiene a cargo oficinas que se ubican en las diferentes ciudades de la zona; asimismo, cada oficina es conducida por un analista de administración quien además coordina directamente con el apoderado de la zona. En cada oficina trabajan dos equipos de gestión, uno de administración a cargo de un analista de administración que depende técnicamente de la división de administración y finanzas del nivel central, y el otro, de cobranzas a cargo de un asistente que depende técnicamente de la división de operaciones del nivel central, con respecto a los analistas administrativos, no siempre están presente físicamente en todas las oficinas.

Se estima que esta forma descentralizada de las compañías de seguro requiere de un esfuerzo profesional adecuado de la dirección que acompañe a estos equipos de gestión para lograr de éstos su mayor productividad; y que el liderazgo, según la teoría, debería relacionarse en la misma medida como se da en las empresas con gestión centralizada.

Por consiguiente, se decidió profundizar en esta investigación sobre la relación existente entre liderazgo y gestión de equipos, asimismo determinar el tipo de liderazgo que predomina en una compañía de seguros de Perú y conocer la situación actual en la gestión de sus equipos.

En referencia al liderazgo, la investigación se realizó en base al Modelo de Liderazgo Rango Total de Bass y Avolio (1990), la cual tiene tres dimensiones denominadas liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire; cada dimensión tiene factores o características propias de cada tipo de liderazgo, es así, que el liderazgo transformacional está compuesta por los siguientes factores influencia idealizada atributo, influencia idealizada conducta, motivación inspiracional, estimación intelectual y consideración individual; el liderazgo transaccional tiene los siguientes factores recompensa contingente, gestión por excepción pasiva y gestión por excepción activa, del mismo modo el liderazgo laissez-faire está compuesto por el factor laissez-faire o dejar hacer. (Martínez et al., 2018, págs. 42,43)

Con respecto a gestión de equipos, se consideró para la investigación la Teoría de desarrollo de equipos de Tuckman (Mesa, 2020), que tiene cuatro dimensiones formación, conflicto, normalización y desempeño, esta teoría permite evaluar el estado o etapa en que se encuentra el equipo de trabajo y del mismo modo Whetten y Cameron indican que cada dimensión presenta factores o características; en relación a la dimensión de formación, los factores que la componen son silencio, autoconciencia, dependencia, superficialidad, la dimensión conflicto tiene los siguientes factores formación de coaliciones, competencia entre los miembros y actitudes que desafían los puntos de vista de los demás, la dimensión normalización presenta los factores cooperación, conformidad con estándares, mayor atracción interpersonal y pasar por alto los desacuerdos y por último la dimensión desempeño presenta los factores elevada confianza mutua, compromiso incondicional con el equipo, capacitación y desarrollo mutuo y espíritu emprendedor. (2011, págs. 499-505)

La importancia que vienen obteniendo las compañías de seguros o aseguradoras de administración descentralizada a lo largo y ancho del país, motivó a realizar este tema de investigación, razón por la cual se formuló el siguiente problema ¿Existe relación entre el liderazgo y la gestión de los equipos de una compañía de seguros con administración descentralizada? En este sentido, la hipótesis fue: Sí existe relación; y por lo tanto, el objetivo general de la investigación fue relacionar dos variables, el liderazgo y la gestión de equipos, en una compañía de seguros con gestión descentralizada.

Asimismo, los objetivos específicos de la investigación fueron identificar el tipo de liderazgo del jefe de administración y cobranzas de la Compañía de Seguros, diagnosticar la situación actual en la gestión de equipos en la compañía de seguros y diseñar estrategias para mejorar la gestión de los equipos de la compañía de seguros.

Esta investigación se justifica porque de no probarse la hipótesis, se tendrá que complementar la teoría del liderazgo para que considere las empresas con administración descentralizada como es el caso de las compañías de seguro; y a partir de ello, fortalecer los equipos de gestión.

La presente Tesis contiene una parte introductoria y cuatro capítulos, cuyo contenido se detalla a continuación: En el capítulo I, se describe el diseño teórico, que comprende los antecedentes de la investigación, la base teórica y las definiciones conceptuales, asimismo la operacionalización de las variables y la hipótesis de la investigación.

En el capítulo II, denominado métodos y materiales, contiene el tipo de investigación, método y diseño de investigación, así como la población, muestra y muestreo, las técnicas, instrumentos, equipos y materiales de recolección de datos por último recolección, procesamiento y análisis de datos. En el capítulo III, se muestran los

resultados obtenidos mediante tablas y su respectiva interpretación. En el capítulo IV, se presenta la discusión de los resultados encontrados, de igual forma, se presentan las conclusiones de la investigación en referencia al objetivo general, así mismo se redactaron las recomendaciones. Finalmente, se describe la relación de las fuentes bibliográficas.

Capítulo I. Diseño Teórico

1.1. Antecedentes de la Investigación

1.1.1. Antecedentes Internacionales

Acuña y Bolívar (2019) en su trabajo de investigación, analizaron la relación entre estilos de liderazgo y modelos de gestión en una Institución de Barranquilla de gestión centralizada, bajo el paradigma positivista, con enfoque cuantitativo, de nivel correlacional no experimental. Utilizaron las técnicas de la encuesta y dos instrumentos; uno, elaborado por Quispe (2011) del modelo de Liderazgo de Lewin para medir el estilo de liderazgo; y el otro es un cuestionario elaborado por el ministerio de educación de Colombia denominado cartilla número 34 Guía de Autoevaluación para el mejoramiento Institucional, que sirve para medir la gestión de los directores de la institución. Según el resultado, el coeficiente de correlación de Pearson evidencia que si existe una relación entre las variables modelos de gestión y estilos de liderazgo.

(Laica, 2018) en su investigación, aborda la relación del estilo de liderazgo y el desempeño laboral del personal administrativo, en una población de 75 personas. Se utilizó como instrumentos, la rejilla de liderazgo o malla administrativa de los autores Blake y Mouton (1991) y la evaluación de desempeño de 360 grados. La información se analizó con el coeficiente de correlación de Pearson. Se concluyó que de los cinco estilos de liderazgo analizados en la institución solo tres han sido identificados y no se evidencia presencia del liderazgo autocrático y del liderazgo transformador, asimismo, existe relación observada entre las variables de la investigación.

Rico et al. (2015), realizaron un estudio de diseño cuantitativo correlacional, no experimental transversal para evaluar la eficacia del líder de acuerdo al Modelo de

Liderazgo de Rango Completo utilizando el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), que aplicaron a los trabajadores del Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional Unidad Durango (CIIDIR) de organización centralizada. La conclusión de la investigación indica que los directivos de CIIDIR tienen conductas del estilo de Liderazgo Transformacional y Transaccional, es decir, no presentan un solo estilo de liderazgo. El liderazgo Transformacional tuvo una mayor correlación con la eficacia del líder obteniendo un coeficiente de Pearson de 0.925 en comparación con el Liderazgo Transaccional el cual obtuvo un coeficiente de 0.646.

Cisneros y Paredes (2013) determinaron el estilo de liderazgo y su impacto en el clima organizacional de la Empresa Pública de Petróleos que cuenta con organización descentralizada en el Ecuador, pero para efectos de la investigación solo analizaron la zona norte y para ello consideraron las teorías sobre liderazgo y clima organizacional de diferentes autores y aplicaron la técnica de entrevista a especialistas del sector, usando el modelo de la Universidad de Michigan. Para analizar el clima organizacional se aplicó encuesta a los subordinados de la empresa usando el cuestionario de las seis dimensiones de Litwin y Stringer. Los resultados se procesaron y analizaron obteniendo como conclusión final que las variables estilos de liderazgo y clima organizacional si tienen relación.

1.1.2. Antecedentes Nacionales

Ccala (2019) investigó en qué medida los estilos de liderazgo se relacionan con la gestión de recursos humanos en los establecimientos centralizados de salud de la red Cusco – Norte. Realizó un estudio correlacional, no experimental, utilizando una muestra de los distintos establecimientos de salud, donde se aplicaron el cuestionario

adaptado de Bass (2000) que consta de tres dimensiones y 65 preguntas para analizar los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y el correctivo; y el cuestionario del Ministerio de Salud de cuatro dimensiones para analizar la gestión de recursos humanos: la organización del establecimiento, participación en las decisiones de la institución, disposición de medidas de seguridad y garantía del recurso humano. Como resultado se indica que los tres tipos de liderazgo son de nivel moderado; y en cuanto a la gestión de recursos humanos tiene un nivel regular y concluye señalado que si existe una relación significativa entre ambas variables.

Guerra (2019) estudió de qué manera el liderazgo influye en el trabajo en equipo en el área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona IX-Lima. Realizó una investigación cuantitativa, correlacional causal, no experimental, transversal, empleando el cuestionario como instrumento la obtención de datos; con respecto a la variable Liderazgo se utilizó la teoría de Chiavenato (2015) que midió dos dimensiones: habilidades personales y habilidades interpersonales; para la variable trabajo en equipo se consideró la teoría de Robbins & Coulter (2014) que midió las dimensiones objetivos claros, habilidades relevantes, confianza mutua, unidad de compromiso, buena comunicación, habilidades de negociación, liderazgo apropiado, apoyo interno y externo. Se tuvo como resultado final que si existe una correlación alta y muy significativa entre el liderazgo y el trabajo en equipo en el Área de Catastro de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos IX – Lima, 2017.

Alvarado et al. (2018) analizaron el estilo de liderazgo que genera mayor desempeño y satisfacción laboral dentro del área comercial de rentas vitalicias del grupo de la ciudad de Lima en una empresa peruana de seguros. Utilizaron entrevistas

a profundidad diseñadas en base a la Teoría de Liderazgo de Rango Total formulada por Bass, se buscó conocer la impresión de los asesores sobre el liderazgo de los supervisores, así como la satisfacción en el ambiente de trabajo. Encontraron que habían diferentes estilos de liderazgo: directivo, de apoyo, orientado al logro y participativo que incrementaban la satisfacción y desempeño en el área comercial.

Vizcarra (2017) investigó la relación que existe entre el Liderazgo y el trabajo en equipo de la empresa Tcontacto SAC de organización centralizada en Lima. Realizó una investigación correlacional, no experimental, transversal. Utilizó encuestas basadas en diferentes teorías de estilos de liderazgo y trabajo en equipo. Los resultados de su investigación indicaron que si existe relación significativa entre las variables liderazgo transformacional, transaccional, organizacional con trabajo en equipo en los colaboradores de la empresa Tcontacto SAC con un nivel significativo notable.

Ramírez (2017) estudió la relación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de una empresa bancaria del estado con organización descentralizada, pero el investigador precisó que el estudio se llevó a cabo solo en las agencias de la ciudad de Lima. Realizó una investigación correlacional, transversal, aplicando en una muestra de 116 colaboradores, una encuesta de estilos de liderazgo según Kurt Lewin y un cuestionario de Litwin y Stringer para analizar el clima organizacional. Concluyó que los estilos de liderazgo y sus dimensiones: democrático, autocrático y laissez faire tienen relación significativa con el clima organizacional de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima.

1.2. Base Teórica

1.2.1. Modelo de Liderazgo Rango Total

Martínez et al.(2018) en su investigación indican que este modelo liderazgo identificado con sus siglas MLRC, fue creado por Avolio y Bass (1990) identificando dimensiones caracterizadas por los estilos de liderazgo. Las tres dimensiones son: a)transaccional, donde existe una relación de desempeño-recompensa y esta compuesto por las subescalas, reconocimiento contingente, administración por excepción pasiva y activa; b)transformacional, donde el líder guía, apoya y entiende a sus subordinados de manera individual, las subescales son influencia idealizada por atributos e influencia idealizada por conducta; motivación e inspiración, estímulo intelectual y consideración individual y c) no liderazgo, cuyo componente es el estilo laissez-faire o conocido como dejar de hacer. (págs. 42,43)

Ordoñez et al.(2017) citan a Chaimongkonrojna (2015) quien manifiesta que los trabajos que realizaron Avolio y Bass dieron origen al modelo de Rango Total, y definieron al Liderazgo Transformacional como un procedimiento donde los seguidores son influenciados por los lideres, teniendo como consecuencia los niveles de desempeño esperados, asi mismo rescatan tres características de los lideres transformacionales: proactividad, innovadores y disposición al desarrollo individual.

Rodríguez et al.(2018) en su publicación manifiestan que Bass y Avolio (1994) desarrollaron el Liderazgo Total, que describe tres dimensiones: los estilos de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire y que conforman un todo, satisfaciendo las necesidades individuales y grupales.

Álava et al.(2016) precisan que Bass y Avolio (1991) identificaron tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y el no liderazgo, posteriormente los autores

Pérez, Bañuelos y Moreno (2014 y 2015), complementaron la teoría de rango completo de Bass y Avolio identificando tres dimensiones que miden los resultados: eficacia, satisfacción y esfuerzo extra.

De acuerdo a las definiciones del modelo de liderazgo de rango total, se detallan los componentes indicados por diversos autores:

1.2.1.1. Liderazgo Transformacional

Por su parte Rodríguez et al. (2018) plantean que Bass (1990), definió al líder transformacional como aquel que guía, inspira, establece desafíos y motiva a sus seguidores basándose en su desarrollo personal, así mismo los dirige hacia el logro de objetivos individuales y colectivos mediante una visión y misión compartida. “Algunos de los rasgos que destacan este enfoque son: convicciones sólidas, autoconfianza y un fuerte anhelo de poder” (Rodríguez et al., 2018, pág. 43).

Silva (2010) plantea que el liderazgo transformacional tiene como objetivos superar las expectativas; los líderes transformacionales conducen a sus seguidores hacia el logro, superación personal, crecimiento de los niveles morales y éticos, un fuerte sentido de confianza e incentivan el crecimiento de las organizaciones.

Challapa et al.(2019) mencionan que los líderes transformacionales tienen como característica “mejorar el rendimiento y potencial de los seguidores”, es decir, se enfocan en sus seguidores y los guían de manera personal hasta lograr su crecimiento, basado en sus ideales y valores.

Según Rodríguez et al.(2018), el liderazgo transformacional es considerado por Bass como una relación entre líderes y seguidores y que se distingue por ser carismático, generar dinamismo, ser inspirador y persuasivo.

En opinión de Ramos (2020), las características de un líder transformador según Bass y Avolio (2006) se detallan a continuación:

- Carisma, los líderes son considerados un modelo a seguir porque son inspiradores, motivan, respetan y son éticos.
- Creatividad, los líderes tienen ideas innovadoras en circunstancias imprevistas.
- Interactividad, los líderes generan sinergia y ayudan al desarrollo personal y profesional de sus seguidores y generan cambios en apoyo mutuo.
- La visión, los líderes logran la participación activa de todos los empleados al compartir la visión.
- Ética, los líderes reflejan ser auténticos y se conducen con estándares morales.

El liderazgo transformacional esta conformado por cuatro componentes básicos de acuerdo a diferentes autores que a continuación mencionamos:

- **El carisma o influencia idealizada**

García et al. (2011) manifiestan que el carisma les permitirá obtener influencia sobre sus seguidores y ante una situación de esfuerzo extra obtendrá como resultado niveles óptimos de desempeño.

Medina (2015), manifiesta los niveles de responsabilidad de los seguidores se incrementan tanto el desarrollo profesional como personal.

Rodríguez et al. (2018) afirman que el líder influye a sus seguidores y logra que estos prioricen sus requerimientos; los líderes son: admirados, confiables, cuentan con una moral y ética inalterable.

Ruiz (2018) considera la influencia idealizada como la capacidad para compartir la visión a futuro, generar confianza y lograr a través de ella orientación para los seguidores.

- **La estimulación intelectual**

Lussier y Achua (2011) indican que la estimulación intelectual como la capacidad que tiene el líder para inspirar a sus seguidores a resolver los problemas mediante un pensamiento creativo.

Ruiz (2018) expresa que es el factor mediante el cual el líder logra que los subordinados resuelvan los problemas con creatividad.

Por su parte Silva (2010), indica que la estimulación intelectual es una característica del líder y se logra mediante debates y reuniones constantes entre el líder y los seguidores sobre las dificultades que se presentan en el desarrollo de las actividades.

- **La consideración individualizada**

Ruiz (2018) describe que el líder tiene interacción individual, identifica escucha y acepta las diferencias de los seguidores y ante ello se sienten aceptados y que su aporte es valorado, así mismo el líder monitorea los avances y evita hacer sentir a los seguidores que los están supervisando.

Castro (2015) considera que el líder actúa como mentor, brinda apoyo, empatía, celebra la participación individual del seguidor en el equipo. Los seguidores tienen la motivación para realizar las tareas y cuentan con aspiraciones de desarrollo personal.

Asimismo, Medina (2015) define la consideración individualizada como el apoyo que brinda el líder a sus seguidores de manera individual según sus

requerimientos y actúa como un guía. El líder atiende de manera activa y efectiva a sus seguidores y comparte sus prácticas, brindándoles apoyo en lo personal, profesional y dándoles consejos y alternativas de solución.

Rodríguez, et al.(2018) definen que “el líder se mantiene alerta sobre las necesidades de cada seguidor” (pág. 188).

- **Motivación inspiracional**

Lussier y Achua (2011) plantean que los líderes transformacionales son individuos inspiradores, es decir, comunican de manera apasionada una meta futura que es considerada como la mejor opción; el líder explica la visión y luego los seguidores son motivados para lograr los objetivos organizacionales.

Asimismo, Peña (2007) indica que el líder es alguien digno de imitar, a través de la comunicación transmite su perspectiva y las posibilidades para alcanzar la visión.

García et al.(2011) definen que la motivación inspiracional se basa en que el líder expone una visión atractiva e inspiradora a los seguidores.

Medina (2015) expone que el líder es alguien que tiene vision, propone objetivos alcanzables y comparte su ánimo con sus seguidores a fin de lograrlos, se vuelve un ejemplo a imitar utilizando la comunicación como instrumento para transmitir palabras de aliento.

1.2.1.2. Liderazgo Transaccional

Rodríguez et al.(2018) manifiestan que los resultados del liderazgo transaccional puede ser un nivel alto o bajo de desempeño, y se caracteriza porque el líder premia el trabajo bien realizado y castiga los errores cometidos, de acuerdo a sus estándares.

Rodríguez et al.(2018) precisan que el liderazgo transaccional se caracteriza porque los beneficios o recompensas están condicionadas por el buen desempeño de los seguidores. El líder anima y ofrece incentivos a sus seguidores con el propósito de conseguir un buen desempeño.

Silva (2010) señala que según Bass el liderazgo transaccional es una relación donde existe un costo y beneficio, es decir, el líder ofrece estímulos y los seguidores brindan su lealtad y esfuerzo en las labores de trabajo. Las tres dimensiones de este liderazgo son:

- **Reconocimiento Contingente**

Silva (2010) caracterizado por las recompensas o promesas de recompensas a cambio de cumplir con lo indicado por parte del líder, tanto líder como seguidor acuerdan los beneficios al alcanzar con los objetivos o evitar la sanción de acuerdo al contrato.

Rodríguez et al.(2018) señalan que el líder busca que se cumplan los objetivos propuestos haciendo uso de la compensación, logrando niveles altos de desempeño.

Coronado et al.(2014) señalan que de acuerdo a Bass se realiza un intercambio entre el trabajo por una paga. El líder premia a sus seguidores por el buen rendimiento, reconociendo los logros.

- **Dirección por excepción activa**

Pedraja, et al. (2016) manifiestan que la dirección por excepción activa consiste en la evaluación del desempeño de los seguidores e identificar problemas y toman las medidas de correctivas pertinentes.

Según Collantes (2017) el líder establece medidas correctivas al proceso y pone en practica controles con el propósito de reconocer diferencias con los parametros establecidos. Los lideres no tienen un vínculo personal con sus colaboradores pero si se preocupan por ellos y están atentos a su desempeño.

Rodríguez, et al.(2018) afirman que para lograr los objetivos de la organización, los líderes se enfocan en corregir los errores o desviaciones que puedan ocasionar los seguidores.

- **Dirección por excepción pasiva**

Ccala (2019) teniendo en cuenta a Hater y Bass, consideran que los líderes exigen el mínimo a sus seguidores y para lograr los estandares establecidos esperan que se les comunique si hubo errores antes de continuar con el proceso.

En la opinión de Rico et al. (2015) el líder actúa cuando no se siguen las normas, teniendo como característica que sus participaciones son nocivas y de censuras para que se cumplan los objetivos.

Rodríguez et al.(2018) describen que el líder solo interviene cuando los problemas surgidos se vuelven serios y procede a corregir dejando las cosas como están la mayor parte del tiempo.

1.2.1.3. Liderazgo Laissez-Faire

Silva (2010) plantea que el líder se caracteriza porque no asume su responsabilidad de supervisión, es pasivo, no participa de las actividades en grupo, solo brinda información cuando se lo piden, no fija metas de trabajo, evita dirigir y no ayuda a tomar decisiones a su grupo.

García et al.(2011) consideran que este líder evita tomar decisiones, es permisivo y desordenado, no brinda dirección y soporte.

Según Castro (2015) este tipo de liderazgo no interviene en la gestión y lo hace solo cuando es necesario y con el mínimo de control. Dentro de las principales características de los líderes que aplican este estilo son: prefieren normas claras, son neutros, no tienen presencia en el logro de los objetivos y tampoco en el clima laboral.

Rodríguez et al. (2018) consideran que los seguidores tienen libertad para llevar a cabo sus obligaciones, ya que el líder no interviene entregándoles libertad total. El líder presta apoyo, solo si sus seguidores lo piden, evitando totalmente cualquier implicación en los asuntos importantes que le conciernen.

García (2013) da a conocer que el modelo de liderazgo de Rango Completo está conformado por tres variables de resultado, las cuales se ven afectadas de manera positiva o negativa por el rendimiento de los líderes, y son; satisfacción, definida como las acciones del líder que generan gratificación; esfuerzo extra, son las acciones para generar mayor participación de los seguidores y efectividad, son las acciones del líder para lograr los objetivos y metas.

Challapa et al. (2019) refieren que el modelo de liderazgo de Rango Total mide las variables resultantes, 1) Satisfacción: comportamientos que generan recompensa de los seguidores; 2) Efectividad: es el logro de los objetivos; 3) Esfuerzo extra: aumenta la colaboración de los seguidores motivados por el líder.

1.2.1.4. Multifactor Leadership Questionnaire 5X (MLQ 5X versión corta)

Rodríguez et al. (2018) expresan que el instrumento para medir el liderazgo de rango total es el cuestionario multifactorial que consta de 45 preguntas bajo la escala de Likert, cuya opción máxima de desacuerdo es nunca (0) y su máxima

opción de acuerdo es frecuentemente (4); el instrumento tiene dos versiones, la de líder y la de seguidor.

Martínez et al. (2018) refieren que el Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) es el instrumento más usado para medir el liderazgo. El instrumento ha tenido varias versiones, una de las primeras fue propuesta por Bass y Avolio, versión denominada MLQ-5R, que tenía 70 ítems y constaba con siete factores: cuatro de liderazgo transformacional (carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada), dos de liderazgo transaccional (recompensa inteligente y dirección por excepción) y el último factor denominada *laissez-faire*; ante algunas críticas, posteriormente se modifican dos factores, carisma por influencia idealizada que se divide en atribución y conducta y el factor de dirección por excepción se divide en activa y pasiva; es así como los factores ahora son nueve que conforman el MLQ5X, siendo a la fecha la última versión. La versión MLQ5X, consta de 45 ítems, donde 36 son de liderazgo y los 9 restantes miden los resultados organizacionales tales como esfuerzo extra, la eficacia del líder y la satisfacción de los empleados. (pág. 28)

1.2.2 El Modelo de Secuencia de Desarrollo de equipos de Tuckman

Mesa (2020) menciona que Bruce Tuckman presentó un modelo con varias etapas o fases por donde los grupos de trabajo pasan hasta convertirse en unos equipos de alto rendimiento. La teoría de Tuckman fue presentada en su ensayo denominado *Developmental sequence in small groups*, elaborado a partir de sus investigaciones sobre el compartimiento grupal en varios entornos.

Hernandez (2020) describe que Tuckman verificó artículos empíricos y teóricos sobre grupos y a partir de ello identificó cuatro etapas del desarrollo de grupos, luego en 1977 Tuckman y Jensen adicionaron una quinta etapa llamada aplazamiento, definida como la finalización del grupo con la tarea asignada.

Según Keogh (2009) Bruce Tuckman publicó una teoría de desarrollo de equipos en el año 1965, donde se explica el comportamiento de los equipos, así mismo, indica que el líder cambia su estilo de liderazgo mientras el equipo desarrolla madurez y sus miembros establecen relaciones.

Aubert (2019) refiere que el modelo de Tuckman demuestra que mientras los miembros del equipo desarrollan madurez y se relacionan, el líder cambia su estilo de liderazgo, desde tener un estilo de control, se traslada hacia la supervisión, posteriormente asesora y finaliza con la delegación.

Rodriguez (2009) describe cinco etapas por las cuales atraviesa un grupo y resume las características que han sido observadas durante el desarrollo y proceso de toma de decisiones.

1.2.2.1. Formación (forming)

Los miembros del grupo, comienzan a interactuar entre sí y comprenden la tarea que tienen que desarrollar. Los integrantes del grupo se caracterizan porque presentan falta de objetivos y de compromiso, no manifiestan sus sentimientos, poca de atención e interés por escuchar (Rodríguez, 2009).

Balderas (2016) plantea que en la etapa de formación la conducta de los miembros del grupo es guiado por un deseo de aceptación de los otros, evitar el conflicto y también se puede evidenciar ansiedad en algunos miembros por no saber la forma de trabajo.

Competencia Social (2016) plantea que la etapa de formación se caracteriza por:

- Incertidumbre por el liderazgo del grupo.
- Los miembros del equipo interactúan, pero con un bajo nivel de confianza.
- Independencia de los miembros del equipo.
- El nivel de productividad es bajo.
- Existe un nivel medio de tensión en el grupo.

Esta etapa concluye cuando los miembros piensan como parte de un grupo.

Según Keogh (2009) en esta etapa el líder de un grupo debe:

- a. Brindar la información para comenzar a realizar el trabajo.
- b. Direcccionar al equipo hacia los propósitos con claridad.
- c. Comprometer a los miembros del equipo para ejecutar los objetivos, explicar

las funciones y las formas para trabajar.

Whetten y Cameron (2011) ejemplifican la etapa de formación como la reunión de un grupo de personas que se unen por primera vez y que comparten un ambiente, por lo tanto no es considerado como un equipo. La incertidumbre se evidencia en el grupo de personas. El equipo no tiene unión entre sus miembros y las relaciones interpersonales se caracterizan por:

- Silencio
- Autoconciencia
- Dependencia
- Superficialidad

1.2.2.2. Tormenta (storming)

En esta etapa, existen diferentes maneras de pensar, se manifiesta la competencia, a veces no se respeta la opinión de otro miembro del equipo y el

trabajo en equipo, la responsabilidad y el compromiso se mantienen en un nivel bajo, (Pareja, 2019).

Rodríguez (2009) señala que “los miembros discuten por la estructura del grupo y existe contienda por obtener un estatus. Las principales características que practican los miembros son: falta de cohesión, subjetividad, planes escondidos, conflictos, confrontación, volatilidad, resentimiento, angustia, inconsistencia y fallas” (pág. 35).

Competencia Social (2016) plantea que los miembros experimentan dificultades por la asignación de roles y se caracteriza por:

- Los miembros aceptan ser parte del grupo, pero se imponen las individualidades.
- No existe tolerancia por la conducta de los integrantes del equipo.
- Poca confianza entre los miembros del grupo.
- Competencia para que las ideas sean tomadas en cuenta.
- El nivel de rendimiento en el trabajo es bajo y la tensión es muy alta.

Whetten y Cameron (2011) exponen que en el desarrollo del equipo existen diferencias, se experimentará incomodidad y se tendrá que superar dificultades para que el equipo progrese, los integrantes del equipo comienzan a interesarse unos por otros y se comprometen con el equipo y su éxito, identificando los siguientes puntos: establecimiento de alianzas, competencia entre los miembros, discrepancias con el líder y posturas que contradicen los puntos de vista de los demás miembros del equipo.

1.2.2.3. Normatividad (norming)

Keogh (2009) menciona que los miembros del equipo llegan a comprender quién es el equipo y cuáles son los objetivos por lograr, desarrollan normas o principios que influyen en el modo de trabajar.

Hellriegel y Slocum (1999) consideran que el comportamiento de los miembros del equipo crece porque se aceptan las diversas maneras de pensar y se contribuye con la información. El equipo colabora para establecer las normas mediante las cuales trabajarán, se evidencia que las conductas se enfocan en la empatía, preocupación en los demás, cooperación y un sentido de responsabilidad compartida logrando la unión del equipo.

Según Rodríguez et al. (2019) en esta etapa el equipo coopera y aumenta la responsabilidad de los miembros, se ejecutan las reglas de trabajo y se incentiva la colaboración.

Competencia Social (2016) considera que en la fase de normalización se plantean las normas, funciones, procedimientos, instrumentos y es caracterizada por:

- Fomentar los vínculos interpersonales y los miembros del grupo muestran unión y sentimiento de identidad.
- Se resuelven problemas intragrupales y se logra la armonía en el equipo.
- Crecimiento de la eficacia y el rendimiento.
- Disminución de la presión en el grupo.

(Whetten & Cameron, 2011) mencionan que los miembros del equipo empiezan a apreciar más las metas del grupo que sus metas individuales, comienzas a tener

logros en equipo, el ambiente de trabajo se caracteriza por la cooperación y lealtad hacia el equipo, las relaciones interpersonales se caracterizan por la colaboración, aprobación de los estándares y expectativas, aumento de las relaciones interpersonales y no considerar los desacuerdos que puedan existir entre los integrantes del equipo.

1.2.2.4. Accionamiento (performing)

Rodríguez, et al. (2019) citan a Whetten (2011) plantean que en la etapa de accionamiento “se desarrolla una alta confianza entre los miembros y se sienten comprometidos con el equipo de manera incondicional, por lo que, buscan mejorar y aprovechar los comportamientos diferentes que se presenten para fomentar la innovación” (pág. 92).

Aubert (2019) señala que los miembros del equipo se apoyan entre sí. El líder confía las tareas y planes. El equipo conoce sus funciones y pueden solicitar apoyo del líder.

Rodríguez (2009) manifiesta que “los grupos en esta etapa obtienen resultados y los implementan. Las características observadas son: creatividad, iniciativa, flexibilidad, relaciones abiertas, orgullo, preocupación por la gente, aprendizaje, confianza, moral elevada, logro y éxito” (pág. 35).

Los equipos que se encuentran en esta etapa tienen un alto desempeño, los miembros del equipo ayudan a los demás a ser mejores, tienen iniciativas y no dependen de un líder, se sienten motivados y tienen sentido de pertenencia con el equipo. El líder se debe enfocar a animar a su equipo para que no hayan retrocesos, sino todo lo contrario, continúen aprendiendo y fortaleciéndose (Pareja, 2019).

Competencia Social (2016) indica que esta etapa se caracteriza por:

- El grupo se une y se centran en el alcanzar los objetivos.
- En el equipo existe una comunicación abierta, la cooperación es intensa y el compromiso es grupal
- El rendimiento es ascendente y a un alto nivel.
- La presión interna casi no existe.

Para los grupos permanentes esta es la última etapa de desarrollo.

Whetten y Cameron (2011) definen que en esta etapa los equipos resaltan por ser eficaces y eficientes y tienen un alto nivel de desempeño, los miembros del equipo superan todos los obstáculos en la primera etapa y prevalece la mejora continua mediante los resultados: cumplimiento de tareas, organización e integración de las funciones de los miembros del equipo, garantizar el bien común de todos los integrantes. Las relaciones interpersonales se caracterizan por un nivel alto de confianza, existe vínculos interpersonales con los integrantes del equipo, formación, crecimiento y actitudes de emprendedor.

1.2.2.5. Separación (adjourning)

Rodríguez, et al.(2019) mencionan que los integrantes tienen la necesidad de retener lo aprendido con el propósito de aplicarlo en su porvenir profesional, además se examinan de forma individual, en equipo y los resultados obtenidos.

Balderas (2016) postula que en esta etapa de separación los miembros se sientan orgullosos por haber alcanzado las metas y alegres por haber formado parte del equipo.

Competencia Social (2016) describe que el grupo ha cumplido con el trabajo propuesto y esta etapa tiene las siguientes características:

- El grado de desempeño y motivación varían en cada miembro del grupo.
- Los miembros del equipo recuerdan las metas logradas.

Rodríguez (2009) define que en esta etapa el equipo se desintegra y los miembros retornan a sus tareas habituales, generando una sensación de nostalgia por la separación de los miembros del equipo.

1.2.2.6. Cuestionario de Madurez del Equipo de Bruce Tuckman

Citando a Segura (2018) el objetivo del modelo de Bruce Tuckman consiste en identificar y entender cuál es la etapa en la que el equipo de trabajo se encuentra realizando sus operaciones. El cuestionario presenta afirmaciones sobre las actividades del trabajo de los miembros del equipo. El instrumento consta de 32 preguntas descritas bajo la escala de Likert, donde los integrantes de los equipos deben indicar la frecuencia en que manifiestan los comportamientos, bajo la siguiente escala: casi nunca (1), a veces (2), ocasionalmente (3), frecuentemente (4), casi siempre (5).

1.3. Definiciones Conceptuales

Empresa aseguradora

La Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (SBS) define como aseguradora a la empresa de seguros que emite pólizas de seguros autorizada por la Superintendencia (2021).

Del mismo modo, Sánchez (2016) indica que una aseguradora o compañía de seguros es una empresa que se encarga de proteger los bienes materiales de los riesgos a los que se encuentran expuestos.

Liderazgo

El liderazgo es el acto de influir en un grupo de personas con la finalidad de esforzarse para lograr los propósitos establecidos (Orellana, 2019).

“Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Gómez, 2002, pág. 64).

El liderazgo se especifica como un grupo de destrezas que tienen determinadas personas para dirigir la forma de pensar o actuar de otras y motivarlas para que trabajen de forma eficiente por un objetivo común (Medina, 2018).

Motivación

Según Robbins y Coulter (2014) sostienen que “la motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (pág. 506).

Para Gómez la motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados; es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. La motivación es lo que da energía y dirección a la conducta, es la causa del comportamiento (2013).

Desempeño laboral

Chiavenato (2011) menciona que el desempeño laboral es la eficacia que demuestra el colaborador al realizar su trabajo, la cual resulta necesaria en las empresas, por ende, esta se convierte en una ventaja competitiva para las empresas en la actualidad.

Según Acosta, es la evaluación de la aptitud que demuestra un empleado durante la ejecución de su trabajo (2018).

El desempeño laboral consiste en medir si una persona realiza bien o no su trabajo (Sy Corvo, 2018).

Gestión

Es un grupo de procesos y acciones que se ejecutan llevan a cabo para alcanzar los objetivos propuestos. (Westreicher, 2020).

Pérez indica que consiste en administrar o gestionar algo (2021).

Gestión de equipos

La Escuela Internacional de Pymes la define como un conjunto de procesos con la finalidad de organizar y coordinar a un grupo de personas dentro de una empresa (2020).

De igual forma, Trenvouez (2021) indica que gestionar un equipo consiste en gestionar las interacciones, es decir, conducir la forma de actuar de los integrantes del equipo, gestionar las actividades y dirigirlos con una visión y objetivo común.

Casado (s.f.) define que la gestión de equipos es un conjunto de técnicas, procesos y herramientas que utiliza el líder de equipo con el objetivo de organizar y coordinar a un grupo de personas hacia un objetivo común.

Gestión descentralizada

A nivel institucional la Secretaría de Descentralización (2016) explica que es un conjunto de procesos delimitados, articulados y concertados entre el Gobierno Regional, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales para la presentación y mejoramiento continuo de servicios públicos hacia las personas.

1.4. Operacionalización de Variables.

La operacionalización de las variables se elaboró en base a las teorías desarrolladas en el marco teórico.

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Definición de la variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Liderazgo	“Es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.” ¹	Transformacional Transaccional Laissez-faire	“Influencia idealizada atributo Influencia idealizada conducta Motivación inspiracional Estimulación intelectual Consideración individualizada Recompensa Inteligente Gestión por excepción activa Gestión por excepción pasiva Laissez-faire.” ²	Cuestionario Multifactor de Liderazgo en su versión corta ML5X
Gestión de equipos	Gestionar un equipo consiste en gestionar las interacciones, es decir, hacer más fluidas las interacciones, asimismo, gestionar las actividades y por último gestionar una visión y objetivos comunes (Trenvouez, 2021)	“Formación Conflicto Normalización Desempeño”	“Silencio Autoconciencia Dependencia Superficialidad Formación de coaliciones Competencia entre los miembros Actitudes que desafían los puntos de vista de los demás Cooperación Conformidad con los estándares Mayor atracción interpersonal Pasar por alto los desacuerdos Elevada Confianza mutua Compromiso incondicional con el equipo Capacitación y desarrollo mutuos Espíritu emprendedor.” ³	“Cuestionario de Madurez del Equipo según Bruce Tuckman.” ⁴

Fuente: ¹Lussier y Achua (2011, pág. 6); ²Martínez et al. (2018, págs. 42,43); ³Whetten y Cameron (2011, págs. 499-505); ⁴(Segura, 2018, pág. 1)

1.5. Hipótesis.

En relación al problema de investigación y al marco teórico se plantea la siguiente hipótesis:

H1: El liderazgo se relaciona de manera significativa con la gestión de equipos de una compañía de seguros de Perú en el año 2021, de tipo descentralizada.

Capítulo II. Métodos y Materiales

2.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se aplicó en la investigación es Cuantitativo, de alcance correlacional.

Cuantitativo, porque “representó un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprender ciertas suposiciones. La ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis” (Hernández & Mendoza, 2018, pág. 5).

Correlacional, porque “tuvo como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández & Mendoza, 2018, pág. 109).

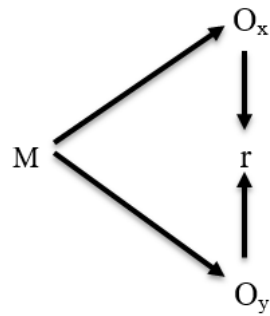
2.2. Método de Investigación

En el estudio se utilizó el método inductivo y deductivo para llegar a establecer conclusiones en base a la información recogida, de igual forma se hizo uso del método analítico que permitió resolver el planteamiento de la hipótesis y del problema de la investigación

2.3. Diseño de Contrastación

El diseño de la investigación fue no experimental, porque las variables de la investigación no fueron manipuladas de manera intencional, asimismo, la investigación es transversal porque la información se obtuvo en un determinado momento (Hernández & Mendoza, 2018).

El diseño de la investigación se puede ver en el siguiente esquema:



Donde:

O_x = Primera variable, conjunto de datos sobre el liderazgo

O_y = Segunda variable, conjunto de datos sobre gestión de equipos

M = Intervención para analizar la relación entre las variables

r = relación intervariables

La prueba de hipótesis se realizó por medio de Hipótesis Nula:

H1: El liderazgo se relaciona de manera significativa con la gestión de equipos de una compañía de seguros de Perú en el año 2021, de tipo descentralizada.

H0: El liderazgo no se relaciona de manera significativa con la gestión de equipos de una compañía de seguros de Perú en el año 2021, de tipo descentralizada.

2.4. Población, Muestra y Muestreo

2.4.1. Población

“La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández et al., 2010, pág. 174).

De acuerdo a esta definición, la población para la investigación estuvo representada por catorce trabajadores de administración y diez trabajadores del área de cobranzas de la Compañía de Seguros, de acuerdo a la Tabla 3.

Tabla 2

Población en estudio de la investigación

Población	Total
Analistas Administrativos Región Norte	7
Analistas Administrativos Región Sur	6
Asistentes de Cobranzas Región Norte	4
Asistentes de Cobranzas Región Sur	2
Asistentes de Cobranzas Lima	3
Apoderada de Administración	1
Analista de Cobranzas	1
Total	24

Fuente: Registro del personal de la Compañía de Seguros de Perú.

2.4.2. Muestra

Siendo la población significativa y pertinente para la investigación, no se realizó el cálculo de la muestra, debido a que la población cuenta con características que se encuentran dentro del contexto de la investigación. (Hernández y Mendoza, 2018)

2.4.3. Muestreo

El tipo de muestreo aplicado en esta investigación fue el muestreo no probabilístico o dirigido, es decir, el subgrupo de la población es elegido por las características de la investigación. (Hernández et al.,2010)

2.5. Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos

Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue el cuestionario, “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández, et al., 2010, pág. 217).

Se elaboraron dos cuestionarios para realizar el recojo de la información, los cuales se explican a continuación:

Instrumento de la Variable: Liderazgo

Se utilizó el cuestionario de Liderazgo Multifactor en su versión corta ML5X de Bass y Avolio citado por Rodríguez, et al.(2018) que consta de cuarenta y cinco preguntas y permite reconocer las tres dimensiones de Liderazgo: Transformacional, Transaccional, Laissez-Faire, además de las variables de resultado organizacional.

De los 45 preguntas que comprende el instrumento, para la presente investigación solo se consideraron 36 ítems porque nos permitió recoger la información sobre las dimensiones del Liderazgo, sin embargo se utilizaron todos los ítems para comprobar la fiabilidad del instrumento. Los 36 ítems utilizados se organizan de la siguiente manera:

Los ítems utilizados para conocer la dimensión del Liderazgo Transformacional fueron 20 y se ordenaron de la siguiente manera: 8 sobre la influencia idealizada, 4 sobre motivación inspiracional, 4 sobre estimulación intelectual y 4 sobre consideración individual.

Con respecto a los ítems utilizados de la dimensión de Liderazgo Transaccional fueron 12 y se organizaron de la siguiente manera: 4 sobre recompensa inteligente, 8 sobre gestión por excepción activa y pasiva.

Y por último los ítems utilizados para determinar la dimensión de Liderazgo Laissez-Faire fueron 04.

Cada ítem del cuestionario tuvo cinco posibles respuestas de acuerdo a la escala de Likert y a cada uno se le asignó la precodificación para efectos del procesamiento estadístico, descritos de la siguiente manera: nunca (0) , pocas veces (1) , a veces (2) , casi siempre (3) y siempre (4).

Con respecto al cuestionario aplicado al Apoderado de Administración y al Analista de Cobranzas, se modificó la forma de la pregunta con el propósito de recoger sus opiniones desde la perspectiva de líder, por lo tanto, para esta variable se aplicó dos cuestionarios: uno al líder del equipo de Administración y al líder del equipo de Cobranzas y otro a los miembros de cada equipo.

Tabla 3*Dimensiones de la variable Liderazgo*

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Transformacional	“Influencia Idealizada Atributo	“P10,P18,P21,P25
	Influencia Idealizada Conducta	P6,P14,P23,P34
	Motivación Inspiracional	P9,P13,P26,P36
	Estimulación Intelectual	P2,P8,P30,P32
	Consideración Individual” ⁵	P15,P19,P29,P31” ⁶
Transaccional	“Recompensa Inteligente	“P1,P11,P16,P35
	Gestión por Excepción Activa	P4,P22,P24,P27
	Gestión por Excepción Pasiva” ⁷	P3,P12,P17,P20” ⁸
Laissez-faire	“Laissez-Faire” ⁹	“P5,P7,P28,P33” ¹⁰

Fuente: ^{5,6,7,8,9,10} Medina (2015, págs. 114-117)

Instrumento de la Variable: Gestión de Equipos.

Para la variable gestión de equipos, se aplicó el cuestionario de Madurez del Equipo según el Modelo de desarrollo de Equipos de Bruce Tuckman. Segura (2018) indica que el instrumento fue elaborado por Erin Barkema and John W. Moran en Octubre del año 2013 con la finalidad de identificar en qué etapa se encuentra el equipo, la encuesta consta de treinta y dos preguntas distribuida en cuatro dimensiones de la siguiente manera:

La dimensión formación consta de ocho ítems que miden los factores: silencio, autoconciencia, dependencia y superficialidad.

La dimensión conflicto consta de ocho ítems que miden los siguientes factores: formación de coaliciones, competencia entre los miembros y actitudes que desafían los puntos de vista de los demás.

La dimensión normalización también consta de ocho ítems y miden los factores: cooperación, conformidad con estándares, mayor atracción interpersonal y pasar por alto los desacuerdos.

Por último la dimensión desempeño tiene ocho ítems y mide los factores: elevada confianza mutua, compromiso incondicional con el equipo, capacitación y desarrollo mutuos y espíritu emprendedor.

El cuestionario ha sido respondido mediante la escala Likert, es decir, se describió cinco posibles respuestas y a cada una se le asignó una precodificación a fin de realizar el procesamiento estadístico, según se detalla a continuación:

- **Casi Nunca**, se le asignó el valor de 1
- **A veces**, se le asignó el valor de 2
- **Ocasionalmente**, se le asignó el valor de 3
- **Frecuentemente**, se le asignó el valor de 4
- **Casi Siempre**, se le asignó el valor de 5

Tabla 4*Dimensiones de la variable Gestión de equipos*

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Formación	“Silencio Autoconciencia Dependencia Superficialidad” ¹¹	“P1,P5,P10,P15,P18,P21,P27,P29” ¹⁵
Conflicto	“Formación de coaliciones. Competencia entre los miembros. Actitudes que desafían los puntos de vista de los demás.” ¹²	“P2,P7,P9,P16,P20,P23,P28,P31” ¹⁶
Normalización	“Cooperación Conformidad con estándares. Mayor atracción interpersonal. Pasar por alto los desacuerdos” ¹³	“P4,P6,P11,P13,P19,P24,P25,P30” ¹⁷
Desempeño	“Elevada confianza mutua. Compromiso incondicional con el equipo. Capacitación y desarrollo mutuos Espíritu emprendedor” ¹⁴	“P3,P8,P12,P14,P17,P22,P26,P32” ¹⁸

Fuente: ^{11,12,13,14} Whetten & Cameron (2011, págs. 499-505) ; ^{15,16,17,18} Segura (2018, págs. 2-4)

Validez de los instrumentos.

Según Hernández y Mendoza (2018) “la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide con exactitud la variable que verdaderamente pretende medir. Es decir, si refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos” (pág. 229).

La validez es un estándar del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia: 1) evidencia relacionada con el contenido; 2) evidencia relacionada con el criterio; 3) evidencia relacionada con el construto; 4) evidencia relacionada con la opinión de expertos y 5) evidencia vinculada a la comprensión del instrumento (Hernández y Mendoza, 2018, pág. 230)

De acuerdo a Hernández y Mendoza (2018) “la validez de constructo suele determinarse mediante procedimientos de análisis estadístico multivariado (análisis de factores, análisis discriminante, regresiones múltiples, etc)” (pág. 241).

Hernández et al.(2021) manifiesta que el análisis de factores por componentes (AFC) “es un método estadístico multivariado que se utiliza para determinar el número y la naturaleza de un grupo de constructos subyacentes en un conjunto de mediciones” (pág. 26).

Para determinar la validez de los cuestionarios de las dos variables, se procesó en el programa SPSS, obteniendo por resultado que los instrumentos son estadísticamente válidos.

Tabla 5*Prueba KMO y Barlett de variables Liderazgo y Gestión de equipos*

<i>Pruebas</i>		<i>Liderazgo</i>	<i>Gestión de equipos</i>
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.698	0.498
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	77.815	17.609
	gl	6	6
	Sig.	<0.001	0.007

Fuente: Resultados por aplicar cuestionario en una Compañía de Seguros de Perú.

Confiabilidad de los instrumentos

Según Hernández et al.(2014) “es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (pág. 200). “Todos utilizan procedimientos y fórmulas que producen coeficientes de fiabilidad. la mayoría oscila entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (fiabilidad total, perfecta)” (Hernández et al. , 2014, pág. 207).

Nula	Muy Baja	Baja	Regular	Aceptable	Elevada	Total o perfecta
0						1
<div> <div></div> <div>0% de confiabilidad en la medición (está contaminada de error)</div> <div>100% de confiabilidad (no hay error)</div> </div>						

Fuente: (Hernández et al., 2014, pág. 207)

Asimismo Hernández y Mendoza (2018) indica que “el coeficiente que se elija para determinar la confiabilidad debe ser apropiado al nivel de medición de la escala de la variable, en efecto, el Alfa de Cronbach trabaja con variables de intervalos o de razón” (pág. 325).

Por consiguiente, el criterio de confiabilidad de la investigación se determinó usando el coeficiente de Alfa de Cronbach, mediante el Software SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales), obteniendo el siguiente resultado

Tabla 6

Confiabilidad instrumento variable Liderazgo

Alfa de Cronbach	N de elementos
.928	45

Fuente: Resultados por aplicar cuestionario en una Compañía de Seguros de Perú.

Tabla 7

Confiabilidad instrumento variable Gestión de equipos

Alfa de Cronbach	N de elementos
.714	32

Fuente: Resultados por aplicar cuestionario en una Compañía de Seguros de Perú.

El resultado del Alfa de Cronbach para los dos instrumentos es estadísticamente válido, lo cual indica un nivel de buena confiabilidad de los cuestionarios.

2.6. Recolección, Procesamiento y Análisis de Datos.

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) para recolectar los datos, se aplicaron los cuestionarios a los integrantes del equipo de administración y al equipo de cobranzas de manera autoadministrada y por envío, es decir, se proporcionó directamente a los participantes y de forma individual un enlace que los direccionaba hacia los cuestionarios.

Para proceder con la aplicación de los cuestionarios se solicitó autorización a los encargados de Administración y Cobranzas vía telefónica, explicando el propósito de la investigación, con lo cual se contó con una respuesta positiva.

Dada la contingencia sanitaria mundial, los cuestionarios de las variables Liderazgo y Gestión de Equipos se hicieron por medio de la herramienta Google Formularios, que brinda como beneficios contar con la información cuando se requiera y adicionalmente los formularios se integran con hojas de cálculo de Google lo que facilita extraer los datos recopilados de una manera rápida.

Posteriormente se envió a cada integrante del equipo de administración y del equipo de cobranzas el enlace de los cuestionarios para que brinden sus respuestas a cada interrogante de los cuestionarios.

Los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios han sido procesados en el programa estadístico IBM SPSS versión 25.

Posteriormente se procedió al análisis de los datos, para ello, se hizo uso de la estadística descriptiva para organizar, presentar y describir los datos y la estadística inferencial para conocer las características de la muestra de la investigación.

Capítulo III. Resultados

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación obtenidos luego de aplicar los cuestionarios que evalúan las variables Liderazgo y Gestión de Equipos bajo la escala de Likert al equipo de Administración y al equipo de Cobranzas en una Empresa de Seguros en el Perú.

3.1. Tipo de Liderazgo en una compañía de seguros de Perú.

El tipo de liderazgo en una compañía de seguros de Perú se determinó mediante la aplicación de un cuestionario al equipo de administración y al equipo de cobranzas, obteniendo los siguientes resultados que se muestran de la siguiente manera:

En la tabla 8 se muestra que para el 79,2% de los encuestados el Liderazgo Transformacional es favorable y para el 20,8% de los encuestados es regular, es decir, que la ejecución de este liderazgo por parte de los líderes de equipos son consideradas beneficiosas en la compañía de seguros.

Tabla 8

Distribución de frecuencias de liderazgo transformacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
FAVORABLE	19	79,2	79,2	79,2
REGULAR	5	20,8	20,8	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados por aplicar cuestionario en una Compañía de Seguros de Perú.

De acuerdo a los resultados de la Tabla 9, análisis del factor influencia idealizada atributo, podemos verificar que 10 y 13 encuestados, que representan el 41,7% y 54,2% respectivamente, manifestaron que siempre identifican características del Factor Influencia Idealizada Atributo en el liderazgo del equipo de administración y del equipo de cobranzas, por otro lado, el 45,8% indican que siempre el líder manifiesta autoridad y confianza.

Asimismo, el 50% los encuestados manifiestan que siempre vela por el bienestar del grupo.

Tabla 9

Análisis del factor influencia idealizada atributo

	Nunca		Pocas Veces		A Veces		Casi Siempre		Siempre	
	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
“Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.	1	4,2%	4	16,7%	3	12,5%	6	25,0%	10	41,7%
Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.	0	0,0%	2	8,3%	6	25,0%	4	16,7%	12	50,0%
Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	1	4,2%	2	8,3%	3	12,5%	5	20,8%	13	54,2%
Demuestra un sentido de autoridad y confianza.” ¹⁹	1	4,2%	0	0,0%	5	20,8%	7	29,2%	11	45,8%

Fuente: ¹⁹ Medina (2015, pág. 114); resultados de aplicar cuestionario en una Compañía de Seguros de Perú.

En la tabla 10 se evidencian los resultados del factor influencia conducta, el 66,7% de los encuestados manifiestan que siempre se considera los aspectos morales y éticos en las

decisiones que toma y enfatiza la importancia de una misión común con los miembros del equipo.

Además se puede evidenciar en la tabla que un 45.8% de los encuestados manifiestan que casi siempre da a conocer cuáles son los valores y principios más importantes en el equipo.

De igual forma se visualiza que ninguno de los encuestados nunca y pocas veces han observado características del factor Influencia Idealizada Conducta en el liderazgo del equipo de administración y del equipo de cobranzas.

Tabla 10

Análisis del factor influencia idealizada conducta

	Nunca		Pocas Veces		A Veces		Casi Siempre		Siempre	
	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
“Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.	0	0,0%	0	0,0%	1	4,2%	11	45,8%	12	50,0%
Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	0	0,0%	0	0,0%	2	8,3%	8	33,3%	14	58,3%
Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.	0	0,0%	0	0,0%	2	8,3%	6	25,0%	16	66,7%
Enfatiza la importancia de una misión común.” ²⁰	0	0,0%	0	0,0%	3	12,5%	5	20,8%	16	66,7%

Fuente: ²⁰ Medina (2015, pág. 114); resultados de aplicar cuestionario en una compañía de Seguros de Perú.

Según la tabla 11, donde se muestran los resultados del análisis del factor motivación inspiracional, el 54.2% de los encuestados indican que siempre expresan confianza en las metas que serán cumplidas, en tanto que el 45,8% menciona que casi siempre y siempre se presenta una convincente visión del futuro y de igual forma el 45,8% indica que siempre se habla de forma optimista sobre el futuro.

También el 41,7% manifiestan que siempre se habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas en el equipo de administración y en el equipo de cobranzas.

Tabla 11

Análisis del factor motivación inspiracional

	Nunca		Pocas Veces		A Veces		Casi Siempre		Siempre	
	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
“Habla de forma optimista sobre el futuro.	0	0,0%	0	0,0%	4	16,7%	9	37,5%	11	45,8%
Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	0	0,0%	0	0,0%	3	12,5%	11	45,8%	10	41,7%
Presenta una convincente visión del futuro.	0	0,0%	0	0,0%	2	8,3%	11	45,8%	11	45,8%
Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.” ²¹	0	0,0%	0	0,0%	3	12,5%	8	33,3%	13	54,2%

Fuente: ²¹ Medina (2015, pág. 114) ; resultados de aplicar cuestionario en una compañía de Seguros de Perú.

La tabla 12 del análisis del factor estimación intelectual, muestra que el 50% de los encuestados ha respondido que en el equipo de administración y en el equipo de cobranzas siempre se sugieren nuevas formas de completar el trabajo, así mismo el 41,7% indican que casi siempre y siempre se proporcionan nuevas formas de enfocar los problemas y se consideran diferentes perspectivas cuando se intenta solucionar problemas, además el 41,7% respondieron que casi siempre en el equipo de administración y en el equipo de cobranzas se hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.

Tabla 12

Análisis del factor estimación intelectual

	Nunca		Pocas Veces		A Veces		Casi Siempre		Siempre	
	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
“Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.	0	0,0%	2	8,3%	7	29,2%	5	20,8%	10	41,7%
Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas	0	0,0%	0	0,0%	4	16,7%	10	41,7%	10	41,7%
Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.	0	0,0%	1	4,2%	5	20,8%	10	41,7%	8	33,3%
Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.” ²²	0	0,0%	1	4,2%	4	16,7%	7	29,2%	12	50,0%

Fuente: ²² Medina(2015, pág. 115) resultados de aplicar cuestionario en una compañía de Seguros de Perú.

Según la tabla 13, donde se muestran los resultados del factor consideración individual del líder del equipo de administración y del equipo de cobranzas, el 23,8% indica que dedica tiempo para enseñar y capacitar al equipo, asimismo el 20,4% manifiestan que el líder trata a los miembros del equipo de administración y de cobranzas como persona individual más que como miembro de un grupo, también considera que los miembros de los equipos tienen necesidades y habilidades diferentes de los otros miembros y por último me ayuda a mejorar mis capacidades.

Tabla 13

Análisis del factor consideración individual

	Nunca		Pocas Veces		A Veces		Casi Siempre		Siempre	
	Recuento	% de N filas	Recuento	% de N filas	Recuento	% de N filas	Recuento	% de N filas	Recuento	% de N filas
“Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo	0	0,0%	1	0,5%	7	14,1%	6	11,2%	10	23,8%
Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.	4	5,9%	2	1,8%	5	8,4%	4	5,9%	9	20,4%
Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros miembros del equipo.	2	1,8%	0	0,0%	6	11,2%	7	14,1%	9	20,4%
Me ayuda a mejorar mis capacidades.” ²³	1	0,5%	2	1,8%	3	3,6%	9	20,4%	9	20,4%

Fuente:²³Medina (2015, pág. 115); resultados de aplicar cuestionario en una compañía de Seguros de Perú.

En la tabla 14, comparación de los factores del liderazgo transformacional, se evidencia la media de cada factor del liderazgo transformacional, teniendo como resultado que el factor influencia idealizada conducta cuenta con una media de 14,08, es decir, los encuestados manifiestan que las características de este factor son los que predominan en el liderazgo transformacional del equipo de administración y del equipo de cobranzas.

Asimismo, se obtuvo como resultado una media de 13.37 en el factor motivación inspiracional, siendo el segundo factor con mayor presencia en los equipos.

Por el contrario, el factor consideración individual tiene una media de 11,38 siendo el factor que menos se presenta en el liderazgo transformacional de los equipos de administración y de cobranzas en una Compañía de Seguros.

Tabla 14

Comparación de factores liderazgo transformacional

	Influencia Ideal. Atributo	Influencia Ideal. Conducta	Motivación Inspiracional	Estimación Intelectual	Consideración Individual
Media	12,17	14,08	13,37	12,50	11,38
N	24	24	24	24	24
Desv. Desviación	3,931	2,263	2,446	2,964	3,294

Fuente: Resultados por aplicar cuestionario en una Compañía de Seguros de Perú.

La Tabla 15 distribución de frecuencias del liderazgo transaccional muestra que tanto para el 50% de los encuestados este tipo de liderazgo es favorable y para el otro 50% de los encuestados es regular, es decir que los integrantes de los equipos de administración y de cobranzas tienen una percepción dividida sobre este tipo de liderazgo que ejercen los líderes de los equipos.

Tabla 15

Distribución de frecuencias de liderazgo transaccional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
FAVORABLE	12	50,0	50,0	50,0
REGULAR	12	50,0	50,0	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados por aplicar cuestionario en una Compañía de Seguros de Perú.

La tabla 16 evidencia los resultados del factor recompensa inteligente del liderazgo transaccional donde el 54,2% indica que siempre el líder del equipo de administración y del equipo de cobranzas expresa su satisfacción cuando los miembros de ambos equipos cumplen con las expectativas, además el 45,8% indica que casi siempre el líder de los equipos establece incentivos relacionados con la consecución de los objetivos y que el 41,7% casi siempre el líder de los equipos de administración y de cobranzas personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.

Asimismo el 50% de los encuestados manifiestan que siempre el líder presta ayuda cuando observa el esfuerzo de los miembros del equipo.

Tabla 16

Análisis del factor recompensa contingente

	Nunca		Pocas Veces		A Veces		Casi Siempre		Siempre	
	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
“Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos	1	4,2%	1	4,2%	4	16,7%	6	25,0%	12	50,0%
Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.	0	0,0%	0	0,0%	6	25,0%	10	41,7%	8	33,3%
Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.	0	0,0%	1	4,2%	4	16,7%	11	45,8%	8	33,3%
Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas” ²⁴	1	4,2%	1	4,2%	4	16,7%	5	20,8%	13	54,2%

Fuente:²⁴ Medina (2015, pág. 116); resultados de aplicar cuestionario en una compañía de Seguros de Perú.

Según la tabla 17, donde se muestra el análisis del factor gestión por excepción activa, el 62,5% de los encuestados indican que el líder del equipo de administración y del equipo de cobranzas siempre concentra su atención cuando resuelve problemas, errores o queja en la Compañía de Seguros, en tanto que el 50% manifiesta que el líder de cada equipo siempre hace un seguimiento de los errores detectados y el 45,8% indica que el líder siempre centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (Irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).

Por el contrario, ninguno de los encuestados manifiestan que nunca y pocas veces el líder del equipo de administración y del equipo de cobranzas manifiestan las características del factor gestión por excepción activo del liderazgo transaccional.

Tabla 17

Análisis del factor gestión por excepción activa

	Nunca		Pocas Veces		A Veces		Casi Siempre		Siempre	
	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
“Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto. (Irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)	0	0,0%	0	0,0%	3	12,5%	10	41,7%	11	45,8%
Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.	0	0,0%	0	0,0%	1	4,2%	8	33,3%	15	62,5%
Hace un seguimiento de los errores detectados.	0	0,0%	0	0,0%	4	16,7%	8	33,3%	12	50,0%
Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos” ²⁵ .	0	0,0%	0	0,0%	4	16,7%	14	58,3%	6	25,0%

Fuente: ²⁵Medina (2015, pág. 116); resultados de aplicar cuestionario en una compañía de Seguros de Perú.

La tabla 18, que proporciona el análisis de la gestión por excepción pasiva, muestra que el 66.7% de los encuestados indican que el líder del equipo de administración y del equipo de cobranzas nunca muestran que son partidarios de “si yo no lo he roto, yo no lo arreglo”, además el 62,5% manifiestan que el líder de los equipos nunca espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir y el 54,2% indicaron que el líder del equipo de

administración y del equipo de cobranzas nunca demuestran que los problemas deben ser crónicos antes de actuar.

Tabla 18

Análisis del factor gestión por excepción pasiva

	Nunca		Pocas Veces		A Veces		Casi Siempre		Siempre	
	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
“No interviene hasta que los problemas se agravan.	8	33,3%	5	20,8%	4	16,7%	6	25,0%	1	4,2%
Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.	15	62,5%	4	16,7%	2	8,3%	3	12,5%	0	0,0%
Muestra que es partidario de “sí yo no lo he roto, yo no arreglo.	16	66,7%	2	8,3%	4	16,7%	1	4,2%	1	4,2%
Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar” ²⁶ .	13	54,2%	8	33,3%	2	8,3%	0	0,0%	1	4,2%

Fuente: ²⁶ Medina (2015, pág. 117); resultados de aplicar cuestionario en una compañía de Seguros de Perú.

En la tabla 19 donde se evidencia la media de cada factor del Liderazgo Transaccional, se tiene como resultado que los factores Gestión por excepción activa y Recompensa inteligente con una media de 13,33 y 12,46 respectivamente son los que más predominan el liderazgo transaccional de los equipos de administración y cobranzas en una Compañía de Seguros.

Por el contrario, el factor gestión por excepción pasiva tiene una media de 3,54, lo que significa que este factor del liderazgo transaccional no tiene mayor presencia en el liderazgo del equipo de administración y en el equipo de cobranzas.

Tabla 19

Comparación de factores liderazgo transaccional

	Recompensa Inteligente	Gestión por Excepción Activa	Gestión por Excepción Pasiva
Media	12,46	13,33	3,54
N	24	24	24
Desv. Desviación	3,270	2,239	3,476

Fuente: Resultados por aplicar cuestionario en una Compañía de Seguros de Perú.

La Tabla 20 muestra la distribución de frecuencias del liderazgo laissez-faire y se evidencia que el 83,33% de los encuestados indicaron que este tipo de liderazgo es desfavorable, es decir, que las características del liderazgo laissez-faire son consideradas negativas por los integrantes de los equipo de administración y de cobranzas de la compañía de seguros.

Tabla 20

Distribución de frecuencias de liderazgo Laissez-faire

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESFAVORABLE	20	83,3	83,3	83,3
REGULAR	4	16,7	16,7	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados por aplicar cuestionario en una Compañía de Seguros de Perú.

La tabla 21 evidencia los resultados del liderazgo Laissez-Faire donde el 70,8% indica que nunca el líder del equipo de administración y del equipo de cobranzas evita tomar decisiones, también el 62,5% indica que nunca líder esta ausente cuando se le necesita, en tanto el 58,3% indica que el líder de los equipos de administración y de cobranzas nunca evita involucrarse cuando surgen temas importantes en la Compañía de Seguros.

Asimismo el 45,8% de los encuestados manifiestan que el líder nunca se demora en responder los temas urgentes del equipo de administración y del equipo de cobranzas.

Tabla 21

Análisis del factor laissez-faire

	Nunca		Pocas Veces		A Veces		Casi Siempre		Siempre	
	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
“Evita involucrase cuando surgen temas importantes.	14	58,3%	5	20,8%	4	16,7%	0	0,0%	1	4,2%
Está ausente cuando se le necesita.	15	62,5%	3	12,5%	4	16,7%	1	4,2%	1	4,2%
Evita tomar decisiones.	17	70,8%	3	12,5%	3	12,5%	0	0,0%	1	4,2%
Se demora en responder los temas urgentes” ²⁷ .	11	45,8%	6	25,0%	4	16,7%	2	8,3%	1	4,2%

Fuente: ²⁷ Medina (2015, pág. 117); resultados de aplicar cuestionario en una compañía de Seguros de Perú.

Según la tabla 22, distribución de frecuencias de liderazgo, se muestra que el liderazgo en la compañía de seguros es considerado regular por el 100% de los encuestados, es decir que los miembros del equipo de administración y del equipo de cobranzas tienen una percepción no adecuada sobre el liderazgo que se ejerce sobre ellos en la compañía.

Tabla 22

Distribución de frecuencias de la variable liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESFAVORABLE	0	0	0	0
REGULAR	24	100	100	100
FAVORABLE	0	0	0	100

Fuente: Resultados por aplicar cuestionario en una Compañía de Seguros de Perú.

En la tabla 23, se visualiza la media de las dimensiones del Liderazgo de Rango Total que son Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Laissez-Faire y de acuerdo a las respuestas brindadas por los miembros del equipo de administración y del equipo de cobranzas, se obtuvo una media de 63.5 en liderazgo transformacional, es decir, los miembros de los equipos identifican que existe mayor presencia de las características de este liderazgo en sus equipos.

Tabla 23*Liderazgo en una Compañía de Seguros de Perú*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Transformacional	24	39	80	63,50	13,306
Transaccional	24	20	36	29,33	4,029
Laissez-Faire	24	0	9	3,00	2,844
N válido (por lista)	24				

Fuente: Resultados por aplicar cuestionario en una Compañía de Seguros de Perú.

En la tabla 24 se visualiza el resumen del liderazgo de Rango Total, sus dimensiones y factores que se han investigado en una Compañía de Seguros de Perú y de acuerdo a los resultados que complementan la tabla 23, identificamos que el liderazgo transformacional es el que tiene mayor presencia en los equipos de administración y de cobranzas, teniendo un 79.5% en relación al puntaje promedio obtenido de los cuestionarios aplicados, por otra parte el liderazgo transaccional tiene un resultado de 61% evidenciando que algunas características de este liderazgo también se presentan en los equipos de administración y de cobranzas.

Tabla 24*Liderazgo Rango Total en una Compañía de Seguros de Perú*

Dimensiones Liderazgo Rango Total	Factores	Puntaje Óptimo	Promedio Puntaje Obtenido	Porcentaje
Liderazgo Transformacional	“Influencia Idealizada Atributo	16	12.2	76.3%
	Influencia Idealizada Conducta	16	14.1	88.1%
	Motivación Inspiracional	16	13.4	83.8%
	Estimulación Intelectual	16	12.5	78.1%
	Consideración Individual” ²⁸	16	11.4	71.3%
	Total	80	63.6	79.5%
Liderazgo Transaccional	“Recompensa Contingente	16	12.5	78.1%
	Dirección por Excepción Activa	16	13.3	83.1%
	Dirección por Excepción Pasiva” ²⁹	16	3.5	21.9%
	Total	48	29.3	61.0%
Liderazgo Laissez- Faire	“Laissez-Faire” ³⁰	16	3	18.8%
	Total	16	3	18.8%

Fuente: ^{28,29,30} Medina (2015, págs. 114-117) ; resultados de aplicar cuestionario en una compañía de Seguros de Perú.

3.2. Gestión de los equipos en una Compañía de Seguros de Perú.

La gestión de equipos en una compañía de seguros de Perú se determinó mediante la aplicación de un cuestionario al equipo de administración y al equipo de cobranzas, obteniendo los siguientes resultados que se muestran de la siguiente manera:

La tabla 25 muestra los resultados del análisis de la dimensión formación y se evidencia que el 58,3% de los encuestados indican que el equipo casi siempre trate de tener un conjunto de procedimientos u protocolos para garantizar que todo este ordenado, tambien el 37,5% indicaron que en los equipos casi siempre se asignan roles especificos a cada miembro y el 33,3% de los miembros de los equipos frecuentmete están muy contentos y orgullos de formar parte del equipo de administración y del equipo de cobranzas.

Tabla 25

Análisis de la dimensión formación

	Casi Nunca		A Veces		Ocasionalmente		Frecuentemente		Casi Siempre	
	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
“Tratamos de tener un conjunto de procedimientos o protocolos para garantizar que todo este ordenado y funcione sin problemas (minimizar interrupciones, que todos tengan la oportunidad de expresar su opinión).	0	0,0%	0	0,0%	1	4,2%	9	37,5%	14	58,3%
Los miembros del equipo tienen miedo o no les gusta pedir ayuda el uno al otro.	8	33,3%	6	25,0%	4	16,7%	3	12,5%	3	12,5%
Los miembros del equipo no confían completamente en los demás miembros y monitorean estrictamente a los miembros que se encuentran trabajando en una tarea específica.	10	41,7%	7	29,2%	5	20,8%	0	0,0%	2	8,3%
Estamos tratando de definir el objetivo y que tareas deben llevarse a cabo.	1	4,2%	6	25,0%	6	25,0%	3	12,5%	8	33,3%
Asignamos roles específicos a los miembros del equipo (líder del equipo, facilitador, cronometrador, tomador de notas, etc.)	1	4,2%	1	4,2%	3	12,5%	10	41,7%	9	37,5%
Hay muchas discusiones abstractas de los conceptos y problemas que hacen que algunos miembros se impacienten.	9	37,5%	7	29,2%	6	25,0%	1	4,2%	1	4,2%
Parece que se está logrando poco con los objetivos del proyecto.	7	29,2%	7	29,2%	2	8,3%	5	20,8%	3	12,5%
Aunque no estamos completamente seguros de los objetivos y problemas del proyecto, estamos muy contentos y orgullosos de formar parte del equipo”. ³¹	2	8,3%	1	4,2%	7	29,2%	8	33,3%	6	25,0%

Fuente: ³¹Segura (2018, págs. 2,3); resultados de aplicar cuestionario en una compañía de Seguros de Perú.

La tabla 26 evidencia los resultados de la dimensión Conflicto y se muestra que de las características de esta dimensión el 58,3% manifiesta que el líder siempre intenta mantener el orden y contribuye con la tarea actual que tiene el equipo, por otro lado se cuenta con un 41,7% que indica que el equipo siempre es rápido en comenzar la tarea y no se pierde mucho tiempo en la etapa de planeación.

También se cuenta con un 66,7% que muestra que casi nunca el equipo de administración y el equipo de cobranza consideran que los objetivos establecidos parecen poco realistas.

Tabla 26

Análisis de la dimensión conflicto

	Casi Nunca		A Veces		Ocasionalmente		Frecuentemente		Casi Siempre	
	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
“Somos rápidos en empezar con la tarea en mano y no perdemos mucho tiempo en la etapa de planeación.	0	0,0%	2	8,3%	1	4,2%	11	45,8%	10	41,7%
El líder del equipo intenta mantener el orden y contribuye a la tarea que se tiene actualmente.	0	0,0%	0	0,0%	2	8,3%	8	33,3%	14	58,3%
Generamos muchas ideas, pero no usamos la mayoría porque fallamos en escucharlas y reflexionarlas para entenderlas por completo.	8	33,3%	6	25,0%	8	33,3%	2	8,3%	0	0,0%
Muchos de los miembros del equipo tienen sus propias ideas sobre el proceso y las agendas personales son muy comunes.	3	12,5%	3	12,5%	9	37,5%	6	25,0%	3	12,5%
Las tareas son muy diferentes de lo que imaginábamos y parecen muy difíciles de lograr.	9	37,5%	6	25,0%	6	25,0%	1	4,2%	2	8,3%
Discutimos mucho, incluso si estamos de acuerdo con los problemas reales	17	70,8%	5	20,8%	2	8,3%	0	0,0%	0	0,0%
Los objetivos que hemos establecido parecen poco realistas	16	66,7%	5	20,8%	2	8,3%	0	0,0%	1	4,2%
Hay mucha resistencia a las tareas actuales y enfoques de mejora de calidad”. ³²	10	41,7%	8	33,3%	5	20,8%	1	4,2%	0	0,0%

Fuente: ³²Segura (2018, págs. 2,3); resultados de aplicar cuestionario en una compañía de Seguros de Perú.

De acuerdo a los resultados de la Tabla 26, podemos indicar que el 62,5% de los encuestados casi siempre se ha aceptan como miembros del equipo y el 45,8% casi siempre toman las metas y objetivos del equipo de administración y del equipo de cobranzas literalmente y asumen una comprensión compartida, asimismo el 54,2% de los miembros de los equipos encuestados manifiestan que tratan de lograr armonía evitando el conflicto.

También se evidencia que el 33,3% de los miembros del equipo de administración y del equipo de cobranzas ocasionalmente a menudo comparten problemas personales entre ellos.

Tabla 27

Análisis de la dimensión normalización

	Casi Nunca		A Veces		Ocasionalmente		Frecuentemente		Casi Siempre	
	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
“Tenemos procedimientos exhaustivos para acordar nuestros objetivos y planificar la forma en que realizaremos nuestras tareas.	1	4,2%	3	12,5%	9	37,5%	5	20,8%	6	25,0%
Tomamos las metas y objetivos de nuestro equipo literalmente y asumimos una comprensión compartida.	0	0,0%	0	0,0%	4	16,7%	9	37,5%	11	45,8%
El líder del equipo se asegura de que sigamos los procedimientos, no discutamos, no interrumpamos y nos mantengamos al tanto.	2	8,3%	1	4,2%	5	20,8%	9	37,5%	7	29,2%
Nos hemos aceptado como miembros del equipo	1	4,2%	1	4,2%	1	4,2%	6	25,0%	15	62,5%
Tratamos de lograr armonía evitando el conflicto.	0	0,0%	0	0,0%	3	12,5%	8	33,3%	13	54,2%
El equipo a menudo tiene la tentación de ir más allá del alcance original del proyecto.	0	0,0%	1	4,2%	7	29,2%	11	45,8%	5	20,8%
Expresamos críticas de otros constructivamente.	0	0,0%	0	0,0%	5	20,8%	10	41,7%	9	37,5%
A menudo compartimos problemas personales entre nosotros”. ³³	3	12,5%	2	8,3%	8	33,3%	6	25,0%	5	20,8%

Fuente: ³³Segura (2018, págs. 2,3); resultados de aplicar cuestionario en una compañía de Seguros de Perú.

La tabla 28 evidencia los resultados de la dimensión desempeño y muestra el 70,8% de los miembros del equipo de administración y del equipo de cobranzas casi siempre logran terminar mucho trabajo, es decir, son equipos eficaces, también el 66,7% indicó que casi siempre hay un vínculo cercano con el equipo, por otro lado el 58,3% de los encuestados manifiesta que casi siempre aceptan completamente las fortalezas y debilidades de los demás miembros del equipo de administración y del equipo de cobranzas.

También el 54,2% indica que casi siempre tanto los miembros del equipo de administración y del equipo de cobranzas sienten que están juntos y comparten las responsabilidades del éxito o fracaso de sus equipos.

Tabla 28*Análisis de la dimensión desempeño*

	Casi Nunca		A Veces		Ocasionalmente		Frecuentemente		Casi Siempre	
	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
“Nuestro equipo siente que estamos todos juntos y comparte las responsabilidades del éxito o fracaso del equipo.	0	0,0%	1	4,2%	4	16,7%	6	25,0%	13	54,2%
No tenemos procedimientos fijos, los inventamos a medida que avanza la tarea o el proyecto.	14	58,3%	3	12,5%	3	12,5%	3	12,5%	1	4,2%
Disfrutamos trabajando juntos, tenemos un tiempo divertido y productivo.	0	0,0%	0	0,0%	7	29,2%	6	25,0%	11	45,8%
El líder del equipo es democrático y colaborativo.	1	4,2%	1	4,2%	4	16,7%	8	33,3%	10	41,7%
Aceptamos completamente las fortalezas y debilidades de los demás.	0	0,0%	0	0,0%	1	4,2%	9	37,5%	14	58,3%
Somos capaces de trabajar a través de problemas grupales.	1	4,2%	0	0,0%	3	12,5%	8	33,3%	12	50,0%
Hay un vínculo cercano con el equipo.	0	0,0%	0	0,0%	2	8,3%	6	25,0%	16	66,7%
Logramos acabar mucho trabajo”. ³⁴	0	0,0%	0	0,0%	4	16,7%	3	12,5%	17	70,8%

Fuente: ³⁴Segura (2018, págs. 2,3); resultados de aplicar cuestionario en una compañía de Seguros de Perú.

Según la tabla 29, distribución de frecuencias de gestión de equipos, se evidencia que del total de encuestados, el 95,8% manifestó que la gestión de equipos es poco adecuado y un 4,2% indicó que la gestión de equipos es inadecuado en la compañía de seguros.

De los resultados obtenidos, se concluye que la gestión de equipos no es eficiente en la compañía de seguros de Perú.

Tabla 29

Distribución de frecuencias de equipos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
INADECUADO	1	4,2	4,2	4,2
POCO ADECUADO	23	95,8	95,8	100
ADECUADO	0	0	0	100
Total	24	100,0	100,0	100

Fuente: Resultados por aplicar cuestionario en una Compañía de Seguros de Perú.

En la tabla 30, se muestran los resultados de la media de las dimensiones de la variable gestión de equipos, donde se evidencia que el equipo de administración y el equipo de cobranzas tienen una media de 32,33 en la dimensión desempeño, es decir, los miembros de los equipos tienen un compromiso incondicional y son eficaces.

Tabla 30

Dimensiones de la variable gestión de equipos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Formación	24	16	36	24,83	4,508
Conflicto	24	15	30	21,00	3,176
Normalización	24	25	40	31,67	4,270
Desempeño	24	23	40	32,33	3,830
N válido (por lista)	24				

Fuente: Resultados por aplicar cuestionario en una Compañía de Seguros de Perú.

En la tabla 31 se visualiza un resumen de la variable gestión de equipos de acuerdo y sus dimensiones y factores que se han investigado en una Compañía de Seguros de Perú y de acuerdo a los resultados que complementan la tabla 30, evidenciamos que la dimensión desempeño cuenta con 80.8% en relación al puntaje óptimo del cuestionario, por lo tanto, podemos decir que ambos equipos cuentan con un alto desempeño y son equipos eficaces.

Asi mismo se cuenta con un 79,3% en la dimensión de normalización, lo que indica que tanto el equipo de administración como el equipo de cobranzas valoran más las metas del equipo y se caracteriza por la cooperación entre los miembros.

Tabla 31

Modelo de desarrollo de equipos de Tuckman

Dimensiones Gestión de Equipos	Puntaje Óptimo	Promedio Puntaje Obtenido	Porcentaje
Formación	40	24.8	62.0%
Conflicto	40	21	52.5%
Normalización	40	31.7	79.3%
Desempeño	40	32.3	80.8%

Fuente: Resultados por aplicar cuestionario en una Compañía de Seguros de Perú.

3.3. Relación entre Liderazgo y Gestión de Equipos en la empresa de Seguros de Perú.

En la investigación, se determinó la relación de las variables Liderazgo y Gestión de Equipos mediante la prueba estadística Correlación de Pearson, la cual permite analizar

la relación entre dos variables medidas por un nivel de intervalo o de razón (Hernández et al.,2010).

La tabla 32 muestra el resultado obtenido de la correlación entre las variables, obteniendo un resultado $r = -0,108$ el cual indica que entre la variable liderazgo y gestión de equipos existe una correlación negativa débil, lo cual significa que, si una de las variables aumenta, la otra disminuye o viceversa de manera proporcional, según Hernández y Mendoza (2018)

También podemos observar en la tabla 33, un valor de significación $P = 0,614$, el cual es mayor al límite de error esperado, por lo tanto, el liderazgo y la gestión de equipos no están relacionados significativamente en la compañía de seguros de Perú.

Tabla 32

Relación entre Liderazgo y Gestión de Equipos

		V1 Liderazgo	V2 Gestión de Equipos
V1 Liderazgo	Correlación de Pearson	1	-,108
	Sig. (bilateral)		,614
	N	24	24
V2 Gestión de Equipos	Correlación de Pearson	-,108	1
	Sig. (bilateral)	,614	
	N	24	24

Fuente: Resultados por aplicar cuestionario en una Compañía de Seguros de Perú.

Con este procedimiento se procedió a rechazar la hipótesis alterna y aceptar la hipótesis nula: El liderazgo no se relaciona de manera significativa con la gestión de equipos en una compañía de seguros de Perú que desarrolla sus actividades de forma descentralizada.

3.4. Diseño de estrategias

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 29, la percepción de los miembros de los equipos de administración y cobranzas con respecto a la gestión de equipos es poco adecuada y según la tabla 31 los equipos se encuentran en la etapa de desempeño según el modelo de desarrollo de equipos de Tuckman, por lo tanto se plantean las siguientes estrategias a fin de brindar un aporte en la gestión.

Según Whetten y Cameron (2011) “son las capacidades y habilidades del líder, o las herramientas y técnicas que se ponen en práctica, las que determinan un desempeño eficiente o ineficiente del equipo” (pág. 506).

Y de acuerdo a Whetten y Cameron, las estrategias que deben de implementarse son desarrollar credibilidad e influencia entre los miembros del equipo y establecer una visión y metas motivadoras para el equipo (2011).

Desarrollo de la credibilidad

Por su parte Posner y Kouzes (1987) indicaron que la credibilidad es primordial para un llevar a cabo un liderazgo efectivo citado en (Whetten y Cameron, 2011).

A continuación, se describen siete comportamientos para la formación y el mantenimiento de la credibilidad y la influencia entre los miembros del equipo según Whetten y Cameron (2011) :

1. Demostrar integridad.

Consiste en hacer lo que uno expresa y comportarse de manera congruente con sus principios o valores, cuando el líder demuestra integridad genera confianza con su equipo (Whetten y Cameron, 2011).

2. Ser claro y congruente.

De acuerdo con Whetten y Cameron, tener claridad con respecto a lo que se quiere lograr reduce la incertidumbre y fomenta la congruencia para ganar la confianza de los miembros del equipo (2011).

3. Transmitir energía positiva.

Mantener una atmosfera de trabajo optimista, evitando la critica, cinismo o negatividad conllevará a un mejor desempeño del equipo (Whetten y Cameron, 2011).

4. Utilizar atributos comunes y reciprocidad

Con el propósito de dirigir al equipo hacia un resultado que parezca incómodo, el líder debe expresar opiniones que engloben la situación en que el equipo se pueda encontrar en ese momento a fin de generar un ambiente de reciprocidad (Whetten y Cameron, 2011).

5. Manejar el acuerdo y desacuerdo

Ante las situaciones de acuerdo y desacuerdo el líder debe manejar de manera correcta los argumentos unilaterales, cuando el equipo este de acuerdo y argumentos bilaterales cuando se encuentren en desacuerdo según Whetten y Cameron (2011).

6. Alentar y asesorar

Alentar “es uno de los factores de predicción más poderosos de un liderazgo efectivo” (Whetten y Cameron, 2011, pág. 508).

El brindar asesoria implica actividades de coaching, es decir, ayudar, dar consejo y ayudar a los miembros del equipo (Whetten y Cameron, 2011)

7. Compartir información

Whetten y Cameron (2011) indican que ser la fuente de donde los miembros del equipo pueden obtener información en relación a su trabajo o gestiones de la empresa, incrementa la credibilidad y la influencia del líder en el equipo.

Establecimiento de metas Smart y de metas Everest

“El desempeño dirigido hacia metas siempre excede el desempeño que no se basa en metas” (Locke, 1990) citado en (Whetten y Cameron, 2011, pág. 509)

Y de acuerdo con Whetten y Cameron (2011), existen dos tipos de metas que caracterizan a los equipos de alto desempeño o rendimiento, las metas smart y las metas everest, el objetivo principal de éstas consiste en que el equipo tenga claro que es lo que quiere lograr. No obstante las metas que producen los niveles más altos de desempeño son las que cumplen las siguientes características:

- Specific (específico): la meta es clara, y se identifica objetivos y estándares precisos.
- Measurable (medible): la meta se puede evaluar y cuantificar.
- Aligned (alineadas): la meta es congruente con las metas de la organización.
- Reachable (realistas): aunque la meta es difícil e incrementa el desempeño, no es irreal.
- Time-bound (con límite de tiempo): se establece un plazo o una fecha de terminación.

Con respecto a las metas Everest, (Whetten y Cameron, 2011) se definen como aquellas que trascienden las metas normales, representan un resultado superior:

- Captan el compromiso interno más profundo de las personas.
- Requieren un enorme esfuerzo y compromiso apasionado.
- Dependen de una honestidad y autenticidad plenas.
- Motivan el aprendizaje y la sabiduría.
- Enriquecen las relaciones humanas positivas.
- Conducen a los individuos más allá de las probabilidades al ámbito de lo posible, de manera que los niveles de logro antes impensables se vuelven realistas.

Capítulo IV. Discusión

4.1. Discusión de los resultados

En relación al primer objetivo específico, identificar el tipo de liderazgo de los jefes de administración y de cobranzas de la compañía de seguros, de acuerdo a la tabla 24 se evidencian características del liderazgo transformacional en un 79,5% y de los cinco factores que componen este tipo de liderazgo, sobresalen influencia idealizada conducta con una media de 14,08 y motivación inspiracional con una media 13,37, asimismo, se muestran características del liderazgo transaccional en un 61,0% siendo el factor gestión por excepción activa el que tiene una media de 13,33 y también se muestran características del liderazgo laissez-faire en un 18,8% en la compañía de seguros de Perú. Los resultados obtenidos se contrastan con Laica (2018), en su investigación titulada “El estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad de las Américas en el último semestre del 2017 en Quito, Ecuador” (pág. 1), donde concluyó que de los cinco estilos de liderazgo analizados en la institución solo tres han sido identificados y no se evidencia presencia del liderazgo autocrático y del liderazgo transformador.

Por el contrario, los resultados obtenidos coinciden con Alvarado, et al.(2018) por concluir en su investigación en base a la teoría de liderazgo de rango total expuesta por Bass, que no había un único estilo de liderazgo que incrementará la satisfacción y desempeño de los asesores sino que existen distintos estilos que varían de acuerdo a factores internos y externos.

De igual modo, los resultados de la investigación concuerdan con Rico et al.(2015), en su investigación Estilo de Liderazgo y su percepción de la eficacia en educación superior: evidencias de México, donde concluyó que los directivos presentan tanto conductas del

estilo de liderazgo transaccional y transformacional, por lo que confirma que ambos estilos no son excluyentes, asimismo en la investigación al analizar las conductas activas del liderazgo transaccional (Refuerzo Contingente y Dirección por Excepción Activa) son las que se presentan en mayor medida en la unidad analizada.

De la misma forma, con respecto al segundo objetivo específico, diagnosticar la situación actual en la gestión de equipos en la compañía de seguros, según la tabla 30 el 95,8% de los encuestados indicaron que la gestión de equipos es poco adecuada y según el modelo de desarrollo de equipos de Tuckman cuyos resultados se muestran en la tabla 32, se evidencia que la dimensión desempeño cuenta con el 80,8% , es decir el equipo de administración y de cobranzas actualmente son equipos de alto rendimiento, estos resultados se contrastan con la investigación de Ccala (2019) titulada Estilos de liderazgo y gestión de recursos humanos en los servicios de salud en la red Cusco Norte, donde se concluyó que las características de la gestión de recursos humanos es deficiente en las dimensiones organización, participación en decisiones y selección de personal en los establecimientos de salud.

En relación, al tercer objetivo específico diseñar estrategias para mejorar la gestión de los equipos de la compañía de seguros, se propone implementar dos estrategias, desarrollar credibilidad e influencia entre los miembros de los equipos y establecer una visión y metas motivadoras, ambas estrategias permitirán que los equipos se encuentren en constante dinamismo, cooperación y frecuente relación con el líder de equipo, este último será clave para que los equipos de gestión desarrollen no solo una comunicación entre ellos, sino también con su líder, quién podrá dirigirlos y realizar procesos de retroalimentación o feedback, con el propósito de mejorar la gestión de los equipos de administración y de cobranzas, lo indicado coincide con la investigación de Aparicio y

Medina (2015) donde una de sus conclusiones es que la mejora continua es también responsabilidad y compromiso de los ejecutivos que deben identificar y priorizar las habilidades a potenciar con la finalidad de ser más eficientes y competitivos.

Con respecto al objetivo general determinar la relación existente entre el liderazgo y la gestión de equipos en la Compañía de Seguros, según la tabla 33, el resultado es una correlación negativa débil, por lo tanto el liderazgo y la gestión de equipos no están relacionados significativamente en una compañía de seguros de Perú con una gestión descentralizada, los resultados de la investigación se contrastan con los estudios realizados en diferentes organizaciones de gestión centralizada como la institución centralizada de Barranquilla de Colombia (Acuña & Bolívar, 2019), el Centro Interdisciplinario de Investigación para el desarrollo integral regional en México (Rico, Alanís, & Lerna, 2015), la zona norte de la empresa pública Petróleos en el Ecuador (Cisneros & Paredes, 2013), en establecimientos de salud de Cusco, Perú (Ccala, 2019), en el área de Catastro de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos, Lima (Guerra, 2019), en la empresa Tcontacto SAC, Lima – Perú (Vizcarra, 2017), en una empresa bancaria del estado, Lima –Perú (Ramírez, 2017) que obtuvieron una relación significativa entre liderazgo y otros factores como desempeño laboral, clima organizacional, trabajo en equipo, desempeño y satisfacción, gestión de recursos humanos en servicios de salud; por lo tanto, el resultado obtenido nos permite indicar que deben de realizarse nuevas investigaciones para hallar qué factor de liderazgo si se relaciona con la gestión de equipos en un contexto de descentralización, toda vez que la productividad de las empresas aseguradoras estarían en peligro de no lograr sus objetivos, en detrimento de los intereses del mercado.

Finalmente, según la hipótesis formulada, como el resultado no fue significativo $p > 0,05$ se rechaza la hipótesis alternativa (H_1) y se acepta la hipótesis nula (H_0), la cual establece que no existe relación significativa entre el liderazgo y la gestión de equipos, es decir, a medida que aumenta la percepción de la variable liderazgo disminuye la percepción de la variable gestión de equipos o viceversa.

Conclusiones

La investigación genera un aporte debido a que no se contaba con estudios realizados sobre la relación de las dos variables estudiadas: liderazgo y gestión de equipos y al demostrar que no tienen relación significativa en una compañía de seguros bajo un contexto de gestión descentralizada, asimismo, al identificar el tipo de liderazgo de los líderes de los equipos de administración y de cobranzas y determinar algunos patrones de relacionados con la gestión de sus equipos

Con respecto a la hipótesis, se aceptó la hipótesis nula el liderazgo no se relaciona de manera significativa con la gestión de equipos de una compañía de seguros de Perú en el año 2021, de tipo descentralizada.

De acuerdo a la Teoría de desarrollo de equipos de Tuckman, el equipo de administración y el equipo de cobranzas se encuentran en la etapa de desempeño, definida como aquella donde el equipo tiene un gran rendimiento, dando mucha más importancia al fin común que a sus intereses personales, es decir, tiene un gran desenvolvimiento, sin embargo, de acuerdo a la percepción de los miembros de los equipos, la gestión es poco adecuada de acuerdo al resultado de la investigación.

Se puede destacar, que si bien se determinó que el tipo de liderazgo que predomina en la compañía de seguros es el liderazgo transformacional, el cual de acuerdo a sus características es considerado como el más adecuado, también se evidencian las características del liderazgo transformacional y transaccional, los cuales forman parte de la teoría de Rango Total de Bass y Avolio, en consecuencia los tres tipos de liderazgo se complementan y que de acuerdo a las circunstancias y actividades de trabajo pueden ser ejercidos por los líderes en la compañía de seguros; sin embargo, éstos no son suficientes para una gestión descentralizada, donde los equipos trabajan con cierta autonomía.

De acuerdo a la percepción de los miembros del equipo de administración y del equipo de cobranzas, el liderazgo tuvo una medición de regular, siendo este resultado, un desafío para los líderes de los equipos de administración y de cobranzas.

El comportamiento de los equipos de gestión de las empresas descentralizadas no es el mismo que en las empresas centralizadas, lo que obliga a continuar con línea de investigación para identificar el factor que permita mejorar la percepción de los equipos de gestión y obtener de ellos su mayor desempeño.

Recomendaciones

Con la presente investigación se recomienda:

- a) Realizar nuevas investigaciones que permitan determinar con que factor se relaciona el liderazgo en una empresa que desarrolla sus actividades de manera descentralizada.
- b) Los líderes de equipos deben ser capacitados para ampliar sus conocimientos sobre los estilos de liderazgo de Rango Total, con el propósito de obtener mejores resultados en su gestión.
- c) Implementar programas donde los miembros de los equipos puedan realizar evaluaciones periódicas del estilo de liderazgo y retroalimentar los resultados.
- d) Aplicar las estrategias de credibilidad y establecimiento de metas propuestas en la investigación con el propósito de generar mejores relaciones seguidores-líder-seguidores y que los equipos sean de alto desempeño en la compañía.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, N. (29 de Diciembre de 2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de Cuida tu dinero: <https://www.cuidatudinero.com/13098642/cual-es-la-definicion-de-desempeno-laboral>
- Acuña, A. I., & Bolívar, C. M. (2019). *Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa*. Barranquilla.
- Álava, G., Domínguez, L., Guerrero, B., Pinos, L., Sucozhañay, D., & Francés, F. (2016). Efectos del entrenamiento en liderazgo desde la Teoría de Rango Completo. *Revista EAC*.
- Alvarado, M. A., Fonseca, E. A., & Ruiz, F. S. (2018). *Estilo de Liderazgo que genera mayor nivel de desempeño y satisfacción en el área de rentas vitalicias - Grupo Lima - de una empresa de seguros*. Lima.
- Aparicio, M., & Medina, J. (2015). *Habilidades Gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo*. Lima.
- Aubert, G. (24 de Junio de 2019). *grupodedesarrollohumano.com*. Obtenido de grupodedesarrollohumano.com: <https://grupodedesarrollohumano.com/modelo-de-desarrollo-de-equipos/>
- Balderas, L. (2016). *Aplicación de Metodologías de Formación de Equipos de Alto Desempeño como base del desarrollo del personal operativo y sus beneficios en la operación de la Planta Tisamatic S. de R.L. de C.V.* San Luis de Potosí, Mexico.
- Casado, E. (s.f.). *Universidad Oberta de Catalunya*. Obtenido de Universidad Oberta de Catalunya: <http://multimedia.uoc.edu/blogs/fem/es/introduccion-a-la-gestion-de-equipos/>
- Castro, J. (2015). *Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal de la Provincia de Talara*. Talara, Piura.
- Ccala, M. (2019). *Estilos de liderazgo y gestión de recursos humanos en los servicios de salud en la red Cusco Norte*. Cusco.
- Challapa, P., Zamudio, V., Martínez, A., & Rodríguez, H. (2019). Estudio para determinar el estilo de liderazgo en una empresa agroindustrial hortofrutícola, Trujillo, Perú. *REV. PERSPECTIVA*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Cisneros, M., & Paredes, W. (2013). *Análisis de los estilos de liderazgo y su impacto en el clima organizacional de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador*. Quito, Ecuador.
- Collantes, M. (2017). *Liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima*. Lima.
- Competencia Social. (07 de Mayo de 2016). Obtenido de Competencia Social: <https://competenciasocialblog.wordpress.com/2016/05/07/teoria-de-tuckman/>

- Coronado, J., Domínguez, K., Olivares, A., & Retes, R. (2014). Estilos de liderazgo de los agrónomos y su percepción de desempeño: caso Universidad de Sonora, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*.
- Elorriaga, T. (9 de Abril de 2019). *Banpro Innovación y Personas*. Obtenido de Banpro Innovación y Personas: <https://www.banpro.es/blog/los-siete-comportamientos-de-la-credibilidad-en-el-l%C3%ADder#:~:text=Ser%20claro%20y%20congruente%20con,vista%20incongruentes%20inhibe%20la%20credibilidad>.
- Escuela Internacional de Pymes. (03 de Abril de 2020). *Escuela Internacional de Pymes*. Obtenido de Escuela Internacional de Pymes: <https://eipymes.com/gestion-equipos-de-trabajo/>
- García, J. (2013). Estudio diagnóstico para determinar el perfil de liderazgo del gerente y de sus colaboradores en la gerencia operativa, según el modelo de rango completo de Bass y Avolio: Caso de una empresa industrial química en Coatzacoalcos, Veracruz, México.
- García, M., Pantoja, M., & Duque, L. (2011). El liderazgo transformacional en las organizaciones: una análisis descriptivo. *Teuken Bidikay*.
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: Concepto, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 61-77.
- Gómez, E. (18 de Octubre de 2013). *Alma, corazón y vida*. Obtenido de Alma, corazón y vida: https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-10-18/que-es-la-motivacion-y-que-podemos-hacer-para-aumentarla-todos-los-dias_42710/
- Guerra, S. (2019). *Liderazgo y su influencia en el trabajo en equipo de los trabajadores en el área de catastro de la superintendencia nacional de los registros públicos Zona IX - Lima, 2017*. Huacho.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Ediciones Paraninfo S.A.
- Hernandez, D. (2020). *Propuesta de diseño de implementación del Modelo Tuckman en la Red de Agencias de Giros y Finanzas*. Bogotá, Colombia.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores S,A de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana Editores S,A de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). DERECHOS RESERVADOS © 2014, respecto a la sexta edición por.
- Hernández, R., Mendoza, C., & Méndez, S. (2021). *Online Learning Center*. Obtenido de Online Learning Center - Metodología de la investigación: https://highered.mheducation.com/sites/1456260960/student_view0/capitulos.html
- Keogh, J. (2009). *Keogh & Associates*. Obtenido de www.jackkeogh.com.
- Laica, V. (2018). *El estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad de las Américas en el último semestre del 2017 en Quito, Ecuador*. Quito, Ecuador.

- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Mexico D.F.: Cengage Learning.
- Martínez, R., Vera, M., Vera, J., & Martínez, R. (2018). Estilos de Liderazgo en las Pequeñas Empresas Manufactureras. *Revista Global de Negocios*, 39.
- Medina, E. (2015). *Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en el director de la Institución educativa Domingo Savio de Talara*. Piura.
- Medina, N. (2018). *Manual gestión de equipos eficaces: influir y motivar*. Madrid: Editorial CEP S.L.
- Mesa, J. (05 de Marzo de 2020). *P&A Group*. Obtenido de P&A Group: <https://blog.grupo-pya.com/el-modelo-tuckman-y-los-equipos-de-alto-rendimiento-liderazgo-fase-a-fase/>
- Ordoñez, M., Botello, B., & Moreno, L. (2017). Estilos de Liderazgo desde la perspectiva de rango total. *Revista Espacios*, 11.
- Orellana, P. (06 de Septiembre de 2019). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo.html>
- Pareja, D. (14 de Febrero de 2019). *Academia Pragma*. Obtenido de Academia Pragma: <https://www.pragma.com.co/blog/claves-para-formar-un-equipo-de-alto-desempeno>
- Peña, M. (2007). *Multiplidad de factores de liderazgo transformacional*. San Jose, Costa Rica.
- Pérez, J. (2021). *Definición.DE*. Obtenido de Definición.DE: <https://definicion.de/gestion/>
- Ramírez, Y. (2017). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima*. Lima.
- Ramos, P. (2020). *Liderazgo transformacional de directivos e identidad corporativa en los colaboradores de la Empresa Qtzal SAC - Huaraz*. Trujillo.
- Rico, M., Alanis, D., & Lerna, V. (2015). Estilo de liderazgo y su percepción de la eficacia en educación superior: evidencias de México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). México: Pearson.
- Rodríguez, E., Rodríguez, K., & Mendoza, J. (2019). Factores que afectan el desempeño de los equipos de aprendizaje en el aula. *VinculaTécnica*.
- Rodríguez, H., Martínez, A., Díaz, G., Fuentes, A., & León, B. (2018). Identificación del estilo de liderazgo en una carrera de Ingeniería en el Norte de Chile. *Perspectiva*.
- Rodríguez, H., Martínez, A., Madariaga, A., & Miño, D. (2018). Identificación del estilo de liderazgo en una empresa Peruana de la Industria Turística. *Revista Perspectiva*.
- Rodríguez, M. (2009). *Modelo para la implementación de equipos auto dirigidos EAD*. Monterrey, N.L.
- Ruiz, L. (2018). *Liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico "Bambamarca"*. Perú.
- Sánchez, J. (13 de Febrero de 2016). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/aseguradora.html>

- SBS. (2021). *Superintendencia de Banca y Seguros del Perú*. Obtenido de Superintendencia de Banca y Seguros del Perú: <https://www.sbs.gob.pe/usuarios/seguros/glosario-de-terminos>
- Secretaría de Descentralización. (Marzo de 2016). *Secretaría de Descentralización*. Obtenido de Secretaría de Descentralización: <http://www.descentralizacion.gob.pe/>
- Segura, R. (Febrero de 2018). *Monarch Leaders*. Obtenido de Monarch Leaders: <https://monarchleaders.com/wp-content/uploads/2020/05/Monarch-Leaders-Tuckman-Assessment-Espan%CC%83ol.pdf>
- Silva, Y. (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. *Cuadernos de Estudios Empresariales*.
- Sy Corvo, H. (28 de Noviembre de 2018). *lifeder*. Obtenido de lifeder: <https://www.lifeder.com/desempeno-laboral/>
- Trenvouez, A. (17 de Junio de 2021). *RRHH Digital*. Obtenido de RRHH Digital: <http://www.rhhdigital.com/editorial/147518/Gestion-de-equipos-los-3-pilares-basicos>
- Vizcarra, A. (2017). *Liderazgo y trabajo en equipo en colaboradores de la empresa Tcontacto SAC*. Lima.
- Westreicher, G. (07 de Agosto de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Anexos

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL (MLQ-5X versión corta) - Formulario para líderes de equipos

I. Objetivo:

El presente cuestionario tiene como propósito reunir información sobre el liderazgo en la compañía de seguros. El cuestionario es anónimo y la información que se obtenga será utilizada para fines académicos, se garantiza la confidencialidad de la información.

II. Instrucciones:

A continuación, se presentan cuarenta y cinco afirmaciones, se solicita marcar con una “X” la frecuencia que identifica su comportamiento como líder de equipo.

	<i>YO COMO LÍDER DE EQUIPO</i>	Nunca	Pocas veces	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	Brindo ayuda cuando observo los esfuerzos de los miembros de mi equipo.					
2	Proporciono nuevas formas de enfocar problemas.					
3	No intervengo hasta que los problemas se agravan.					
4	Centra la atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto. (Irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)					
5	Evita involucrarse cuando surgen temas importantes.					
6	Doy a conocer cuáles son mis valores y principios más importantes.					
7	Estoy ausente cuando me necesita mi equipo.					
8	Considero diferentes perspectivas cuando se intenta solucionar los problemas.					
9	Habla de forma optimista sobre el futuro.					
10	Estoy orgulloso/a trabajar con mi equipo.					

11	Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.					
12	Espero a que las cosas vayan mal antes de intervenir.					
13	Hablo entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.					
14	Enfatizó la importancia de tener un fuerte sentido del deber.					
15	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo.					
16	Establezco incentivos relacionados con la consecución de objetivos.					
17	Muestro que soy partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”.					
18	Voy más allá de mi propio interés por el bien del grupo.					
19	Trato como persona individual más que como miembro de un grupo.					
20	Espero que los problemas sean crónicos antes de actuar.					
21	He ganado respeto por mi forma de actuar.					
22	Concentro toda mi atención cuando resuelvo problemas, errores o quejas.					
23	Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo.					
24	Hago un seguimiento de los errores detectados.					
25	Demuestro un sentido de autoridad y confianza.					
26	Presento una convincente visión del futuro.					
27	Comunico regularmente los fracasos con el fin de superarlos.					
28	Evito tomar decisiones.					
29	Considero que todos los miembros del equipo tienen necesidades y habilidades.					
30	Ayudo a ver los problemas desde muy distintos ángulos.					
31	Ayudo a mejorar las capacidades de los miembros del equipo.					
32	Sugiero nuevas formas de completar el trabajo.					
33	Demoro en responder los temas urgentes.					

34	Enfatizo la importancia de una misión común.					
35	Expreso satisfacción cuando el equipo cumple las expectativas.					
36	Expreso confianza en que las metas serán cumplidas.					
37	Satisfago las necesidades de mi equipo relacionadas con el trabajo.					
38	Utilizo formas de liderazgo que son satisfactorias.					
39	Motivo a hacer más de lo que se tenía previsto					
40	Demuestro autoridad					
41	Trabajo con mi equipo de manera satisfactoria.					
42	Incentivo a tener éxito.					
43	Consigo que la organización sea eficiente.					
44	Incentivo el esfuerzo y motivación.					
45	Lidero un grupo que es efectivo.					

Anexo A Cuestionario de Liderazgo Multifactorial - formulario para líderes de equipos

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL (MLQ-5X versión corta) - Formulario para miembros del equipo –

I. Objetivo:

El presente cuestionario tiene como propósito reunir información sobre el liderazgo en la compañía de seguros. El cuestionario es anónimo y la información que se obtenga será utilizada para fines académicos, se garantiza la confidencialidad de la información.

II. Instrucciones:

A continuación, se presentan cuarenta y cinco afirmaciones, se solicita marcar con una “X” la frecuencia que identifica el comportamiento de su líder de equipo.

	<i>COMO VEO A MI LÍDER DE EQUIPO</i>	Nunca	Pocas veces	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos					
2	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.					
3	No interviene hasta que los problemas se agravan.					
4	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto. (Irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)					
5	Evita involucrarse cuando surgen temas importantes.					
6	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.					
7	Está ausente cuando se le necesita.					
8	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.					
9	Habla de forma optimista sobre el futuro.					
10	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.					
11	Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.					

12	Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.					
13	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.					
14	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.					
15	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo					
16	Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.					
17	Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”.					
18	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.					
19	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.					
20	Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar.					
21	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.					
22	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.					
23	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.					
24	Hace un seguimiento de los errores detectados.					
25	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.					
26	Presenta una convincente visión del futuro.					
27	Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.					
28	Evita tomar decisiones.					
29	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros miembros del equipo.					
30	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.					
31	Me ayuda a mejorar mis capacidades.					
32	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.					
33	Se demora en responder los temas urgentes.					
34	Enfatiza la importancia de una misión común.					

35	Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas.					
36	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.					
37	Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo.					
38	Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias.					
39	Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto					
40	Demuestra su autoridad					
41	Trabaja conmigo de una forma satisfactoria.					
42	Aumenta mis deseos de tener éxito.					
43	Consigue que la organización sea eficiente.					
44	Incrementa mi esfuerzo y motivación.					
45	Lidera un grupo que es efectivo.					

Anexo B Cuestionario de Liderazgo Multifactorial - formulario para miembros del equipo

ANEXO 3

CUESTIONARIO DE MADUREZ DEL EQUIPO según Bruce Tuckman

I. Objetivo:

El presente cuestionario tiene como propósito identificar en qué etapa del trabajo se encuentra el equipo. El cuestionario es anónimo y la información que se obtenga será utilizada para fines académicos, se garantiza la confidencialidad de la información.

II. Instrucciones:

A continuación, se presentan treinta y dos afirmaciones, se solicita indicar la frecuencia con que desarrolla cada comportamiento, de acuerdo a la siguiente escala de respuesta.

1. Casi Nunca
2. A veces
3. Ocasionalmente
4. Frecuentemente
5. Casi Siempre

1	Tratamos de tener un conjunto de procedimientos o protocolos para garantizar que todo este ordenado y funcione sin problemas (minimizar interrupciones, que todos tengan la oportunidad de expresar su opinión).
2	Somos rápidos en empezar con la tarea en mano y no perdemos mucho tiempo en la etapa de planeación.
3	Nuestro equipo siente que estamos todos juntos y comparte las responsabilidades del éxito o fracaso del equipo.
4	Tenemos procedimientos exhaustivos para acordar nuestros objetivos y planificar la forma en que realizaremos nuestras tareas.
5	Los miembros del equipo tienen miedo o no les gusta pedir ayuda el uno al otro.
6	Tomamos las metas y objetivos de nuestro equipo literalmente y asumimos una comprensión compartida.
7	El líder del equipo intenta mantener el orden y contribuye a la tarea que se tiene actualmente.

8	No tenemos procedimientos fijos, los inventamos a medida que avanza la tarea o el proyecto.
9	Generamos muchas ideas, pero no usamos la mayoría porque fallamos en escucharlas y reflexionarlas para entenderlas por completo.
10	Los miembros del equipo no confían completamente en los demás miembros y monitorean estrictamente a los miembros que se encuentran trabajando en una tarea específica.
11	El líder del equipo se asegura de que sigamos los procedimientos, no discutamos, no interrumpamos y nos mantengamos al tanto.
12	Disfrutamos trabajando juntos, tenemos un tiempo divertido y productivo.
13	Nos hemos aceptado como miembros del equipo
14	El líder del equipo es democrático y colaborativo.
15	Estamos tratando de definir el objetivo y que tareas deben llevarse a cabo.
16	Muchos de los miembros del equipo tienen sus propias ideas sobre el proceso y las agendas personales son muy comunes.
17	Aceptamos completamente las fortalezas y debilidades de los demás.
18	Asignamos roles específicos a los miembros del equipo (líder del equipo, facilitador, cronometrador, tomador de notas, etc.)
19	Tratamos de lograr armonía evitando el conflicto.
20	Las tareas son muy diferentes de lo que imaginábamos y parecen muy difíciles de lograr.
21	Hay muchas discusiones abstractas de los conceptos y problemas que hacen que algunos miembros se impacienten.
22	Somos capaces de trabajar a través de problemas grupales.
23	Discutimos mucho, incluso si estamos de acuerdo con los problemas reales.
24	El equipo a menudo tiene la tentación de ir más allá del alcance original del proyecto.
25	Expresamos críticas de otros constructivamente.
26	Hay un vínculo cercano con el equipo.
27	Parece que se está logrando poco con los objetivos del proyecto.
28	Los objetivos que hemos establecido parecen poco realistas
29	Aunque no estamos completamente seguros de los objetivos y problemas del proyecto, estamos muy contentos y orgullosos de formar parte del equipo.
30	A menudo compartimos problemas personales entre nosotros.
31	Hay mucha resistencia a las tareas actuales y enfoques de mejora de calidad.
32	Logramos acabar mucho trabajo.