



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN PÚBLICA**

**Modelo de empowerment para el desempeño laboral del
servidor público en la Red prestacional Lambayeque-EsSalud**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Picon Zurita, Ana Jacqueline (ORCID: 0000-0003-1808-2721)

ASESOR:

Dr. Villón Prieto, Rafael Damián (ORCID: 0000-0002-5248-4858)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

CHICLAYO – PERÚ

2021

Dedicatoria

El presente trabajo investigativo le dedico a Dios, por ser el inspirador de todos mis sueños, además por concederme la fuerza suficiente para emprender este reto tan anhelado. Tú más que nadie conoces mis aspiraciones, te pido me sigas iluminando. Además, con mucho cariño dedicado a mi hija Micaela Crysthel Núñez Picón quien es mi más grande motivación

Agradecimiento

Principalmente agradecida con Dios, por brindarme vida y salud y haberme permitido llegar a cumplir este gran sueño. A la Universidad César Vallejo y a sus excelentes docentes por brindarme los mejores conocimientos y haber contribuido a mi crecimiento personal y profesional.

Además, agradecer a mi asesor de tesis Dr. Villón Prieto Rafael Damián por haberme impartido sus sabios conocimientos y enseñanza para llegar hasta donde hoy estoy.

Índice de contenidos

| | |
|---|-----|
| Carátula | i |
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Índice de contenidos | iv |
| Índice de tablas | v |
| Índice de gráficos y figuras | v |
| Resumen | vi |
| Abstract | vii |
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. MARCO TEÓRICO | 4 |
| III. METODOLOGÍA | 14 |
| 3.1 Tipo y diseño de investigación | 14 |
| 3.2 Variables y operacionalización | 14 |
| 3.3 Población, muestra y muestreo | 16 |
| 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 16 |
| 3.5 Procedimientos | 17 |
| 3.6 Métodos de análisis | 17 |
| 3.7 Aspectos éticos | 18 |
| IV. RESULTADOS | 19 |
| V. DISCUSIÓN | 28 |
| VI. CONCLUSIONES | 35 |
| VII. RECOMENDACIONES | 36 |
| VIII. PROPUESTA | 37 |
| REFERENCIAS | 39 |
| ANEXOS | 46 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Escala de medición según dimensión poder | 18 |
| Tabla 2 Valoración de la dimensión motivación | 19 |
| Tabla 3 Escala valorativa de la dimensión desarrollo | 20 |
| Tabla 4 Valoración según la dimensión liderazgo | 21 |
| Tabla 5 Empowerment actual en los servicios públicos | 22 |
| Tabla 6 Escala de valoración según dimensión competencias personales | 23 |
| Tabla 7 Escala de valoración de competencias sociales | 24 |
| Tabla 8 Escala valorativa según competencias metodológicas | 25 |
| Tabla 9. Nivel de desempeño del servidor público | 26 |

Índice de gráficos y figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 Distribución de la dimensión poder | 18 |
| Figura 2 Valoración de la dimensión motivación | 19 |
| Figura 3 Escala valorativa de la dimensión desarrollo | 20 |
| Figura 4 Distribución de la dimensión liderazgo | 21 |
| Figura 5 Empowerment actual en los servicios públicos | 22 |
| Figura 6 Escala de valoración según dimensión competencias personales | 23 |
| Figura 7 Escala de valoración de competencias sociales | 24 |
| Figura 8 Distribución de competencias metodológicas | 25 |
| Figura 9 Nivel de desempeño del servidor público | 26 |

Resumen

La presente investigación presenta como objetivo proponer un modelo de empowerment para el desempeño laboral del servidor público en la Red prestacional Lambayeque-EsSalud. Esta investigación fue de tipo descriptivo-propositivo de diseño no experimental, el cual, la muestra empleada fue de ciento setenta y dos servidores públicos que laboran en esta institución, a quienes se les aplicó un cuestionario para ambas variables. Como principal resultado se obtuvo que el empowerment actual que existe en los trabajadores, no es el adecuado, debido a que no existe poder para que tomen sus propias decisiones, además, no reciben motivación por parte de sus jefes, no poseen un sentido de desarrollo profesional y personal y sobre todo no les imparten no existe liderazgo por parte de jefes directos, por todo ello, se deduce que el personal no conoce acerca de esta herramienta de gestión, además, también han mencionado que el nivel de desempeño en los servidores públicos de la Red prestacional es bajo. Se concluyó que ante el modelo de empowerment planteado, la institución pública puede desarrollarlo y ejecutarlo, debido a que se plantea estrategias fundamentales vinculadas a la mejora del desempeño laboral de los servidores públicos que laboran en la Red prestacional Lambayeque-EsSalud.

Palabras clave: empowerment, desempeño laboral, motivación, liderazgo

Abstract

The objective of this research is to propose an empowerment model for the work performance of the public servant in the Lambayeque-EsSalud service network. This research was of a descriptive-propositional type of non-experimental design, which, the sample used was one hundred and seventy-two public servants who work in this institution, to whom a questionnaire was applied for both variables. As the main result, it was obtained that the current empowerment that exists in workers is not adequate, because there is no power to make their own decisions, in addition, they do not receive motivation from their bosses, they do not have a sense of development professional and personal and above all they are not taught there is no leadership by direct managers, for all this, it is deduced that the staff does not know about this management tool, in addition, they have also mentioned that the level of performance in public servants of the network is low. It was concluded that given the proposed empowerment model, the public institution can develop and execute it, because it raises fundamental strategies linked to improving the job performance of public servants who work in the Lambayeque-EsSalud benefit network.

Keywords: empowermt, job performance, motivation, leadership

I. INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se pretendió analizar como el empoderamiento ayuda a mejorar el desempeño laboral del servidor público, debido a que, en la actualidad las instituciones buscan altos rendimientos, y para ello, se requiere de personal comprometido para brindar un mejor servicio, el cual, se ha podido encontrar en el ámbito internacional con el trabajo realizado de Fischer (2021) quien indica que el empoderamiento es una herramienta y un tema unificador clave de las mejores prácticas organizacionales y de liderazgo que ayudan a mejorar la cultura, los procesos y la estructura organizacional en las instituciones tanto públicas como privadas, asimismo se puede señalar que Kitsios y Kamariotou (2021) señalan que el sector salud se caracteriza por realizar actividades muy intensivas, significando que su efectividad está ligado al desempeño de los empleados, por tanto, se tiene que brindar las herramientas necesarias para aprovechar al máximo el potencial de los colaboradores, sumado a ello, en su informe Jhones (2021) indica que en África, las experiencias laborales en el sector público no reciben la atención que merecen y aunque la investigación en psicología ha demostrado que el empowerment, ayuda a prosperar en el lugar de trabajo, este sector no ha implementado esta herramienta, dejándola en un segundo plano, otro enfoque presenta Mathieu y Chen (2020) quienes mencionan que el empoderamiento mejora el desempeño individual, del equipo y la empresa; sin embargo, en la práctica, el empowerment fracasa, debido a que las personas que brindan estos programas tienen una comprensión limitada de esta herramienta y esta limitación probablemente ayude a explicar los fracasos, adicionalmente en su trabajo en Arabia Saudita, Ali y Sharqi (2020) refieren que más del cuarenta por ciento de empresas en este país, están implementando el empoderamiento, ya que genera una mayor confianza en el liderazgo laboral, fomenta la motivación, origina una mayor creatividad y mejora la retención de los empleados, otra perspectiva presenta Miao et al (2018) quien en su artículo científico realizado en China, señala que para facilitar el comportamiento innovador entre los empleados, las organizaciones públicas realizan capacitaciones que aliente a los líderes a servir como modelos empresariales y contratar empleados con altos niveles de empoderamiento, en su investigación Darvishmotevali et al (2018) menciona que

en Chipre la inseguridad laboral mitiga el desempeño del trabajador, siendo uno de sus factores la ansiedad, por ello, el empowerment es visto como apoyo del supervisor, que juega un papel crucial como delimitador del efecto negativo en el desempeño laboral, también, en su artículo realizado Razzaq et al (2019) señala en su artículo desarrollado en Nigeria, el empowerment es un factor importante que está vinculado a la mejora del desempeño laboral del talento humano y los objetivos que se persiguen en las instituciones, con la finalidad de alcanzar un alto desarrollo profesional y personal en los colaboradores, adicionalmente, se encontró en su artículo a Borts et al. (2019) quien considera que los organismos públicos pueden llegar a incrementar los estándares de desempeño de los empleados, el cual, tienen que aumentar los recursos asociados con el trabajo y realizar un reclutamiento de personal proactivo con niveles altos de empoderamiento, además en su informe, Habba et al. (2018) hace mención que si un servidor público tiene un alto empoderamiento, mantendrá una motivación, compromiso y satisfacción alta en sus funciones que realiza en el día a día, con el único propósito de mejorar sus niveles de desempeño y productividad, por otra parte, Bose (2018) también señala que el objetivo fundamental de toda organización es gestionar eficazmente a sus empleados fomentando actitudes positivas como aumentar la productividad, la satisfacción laboral, motivación, comportamiento cívico organizacional y reducción de actitudes negativas, y esto se puede lograr mediante el empoderamiento, en su informe García et al. (2019) determina que el empoderamiento ha surgido como un tema nuevo en el entorno de las organizaciones del sector público a raíz de la nueva gestión pública convencional, sin embargo, pocos estudios en este marco han combinado enfoques estructurales y psicológicos, en el ámbito nacional encontramos que Bellido et al (2021) manifestó que en Arequipa los niveles de desempeño laboral en servidores públicos se han visto afectados y han tenido un declive, debido a las condiciones de trabajo y al temor de contagiarse por la crisis sanitaria que se está atravesando, repercutiendo en su productividad, adicionalmente, la revista Andina (2018) señala que el empowerment organizacional y la escucha activa, hacen posible que los colaboradores logren sus metas personales y profesionales, lo cual es un factor de éxito de cualquier institución y/o empresa que tiene como objetivo brindar un crecimiento profesional a su personal, así

mismo en su obra Troya et al. (2019) refiere que el empowerment es visualizado como una herramienta indispensable para el desarrollo eficiente teniendo como base fundamental el desarrollo de los trabajadores dentro de una institución; partiendo de un sentido de pertenencia y un apropiado resultado para los usuarios finales, ante lo mencionado, en su informe Cubas (2018) señala que el empresariado peruano, en la última década, ha tomado más conciencia de la importancia del talento humano, ya que; sin duda alguna desarrollar competencias en ellos, origina un impacto positivo en las empresas, por ello, que el empoderamiento ayuda al crecimiento profesional, a nivel local, en su trabajo de investigación Agüero (2020) refiere que el personal administrativo de la red prestacional Lambayeque, más del cincuenta por ciento presentan bajos niveles de desempeño, porque, no tienen una participación activa, el ambiente es inadecuado para sus laborales y en algunos su formación profesional no está acorde a las actividades que realizan; por ello, la pregunta de investigación propuesta es de qué manera un modelo de empowerment mejorará el desempeño laboral del servidor público en la red prestacional Lambayeque-EsSalud, además, el estudio fue importante porque pretende proponer un modelo de empowerment que ayude a mejorar el desempeño laboral en el servidor público; la cual, en el actual contexto, los trabajadores requieren de capacidades que sean totalmente activas, así como instituciones que se preocupen en fomentar el empoderamiento, la implicancia social radica en que los altos directivos tomen conocimiento de esta herramienta y con esto se realicen planes de mejora para el recurso humano, el valor teórico, fue evaluar los conceptos de empowerment y el desempeño en servidores públicos, con respecto al valor práctico, está referido al uso de los instrumentos en otros estudios del mismo tipo, finalmente, el valor metodológico, se refiere a la importancia de la propuesta que tiene como finalidad empoderar al servidor público, esta investigación tiene como objetivo general, proponer un modelo de empowerment para el desempeño laboral del servidor público de la institución, como objetivos específicos se proponen los siguientes como determinar el empowerment actual del servidor público, identificar el nivel de desempeño del servidor público, diseñar estrategias de empowerment y finalmente validar una propuesta, por último, la hipótesis fue si se propone un modelo de empowerment mejorará el desempeño del servidor público de la institución.

II. MARTO TEÓRICO

Este capítulo muy importante para la investigación se tomó los fundamentos teóricos necesarios que ayudaron a reforzar los resultados del presente estudio y ayuden a mejorar el desempeño laboral en personal administrativo de un establecimiento hospitalario; en concordancia a los trabajos previos, en el contexto internacional nos dice en su investigación realizada Qaisar et al (2020) presenta como finalidad analizar el empowerment desde la perspectiva del liderazgo y desempeño laboral; como principal resultado se tiene que el liderazgo tiene un efecto positivo sobre el desempeño laboral mediante la seguridad psicológica que se amplifica en presencia del empowerment psicológico, el cual, mejorará el desempeño laboral entre los colaboradores, también en su estudio realizado Muhammad y Masood (2019) tiene como finalidad medir el impacto del liderazgo transformacional y el empoderamiento en el desempeño de los empleados a través del papel mediador de la integridad conductual, por ello, los datos se recopilaron a través de un cuestionario autoadministrado, como resultados se obtuvo que el liderazgo transformacional y el empoderamiento de los empleados afectan positivamente el desempeño de los empleados y el compromiso organizacional, además en su tesis de posgrado, Morales (2017) en el país de Guatemala, tiene como finalidad determinar el empowerment en el desempeño laboral en los trabajadores de una institución pública, siendo de tipo descriptiva, se concluyó que el nivel de empoderamiento en los servidores públicos está limitado para la toma de decisiones y el desarrollo de iniciativas y el nivel de desempeño es bajo, adicionalmente en su informe doctoral, Ahmend y Yousif (2020) han determinado que el desempeño laboral ha tenido impactos en la motivación, donde los resultados demuestran que existe una asociación positiva la motivación en el personal, asimismo, los gerentes del talento humano de las instituciones pueden utilizar los hallazgos para proteger el desempeño y la motivación de los empleados, otro enfoque presenta en su tesis, Cragg (2018) indica que los empleados que tienen acceso a oportunidades, información, recursos y apoyo en su organización referido al empoderamiento estructural estarán más empoderados psicológicamente y por lo tanto, estarán mejor equipados para hacer frente a los factores estresantes en el lugar de trabajo, además en su estudio Subhash et al (2019) evaluó los efectos del empowerment en el desempeño de los empleados públicos en India, como metodología se

empleó el análisis descriptivo, la cual, se encontró que el empoderamiento psicológico puede mejorar el desempeño del colaborador y se debe brindar capacitación a los líderes bajo un enfoque especial para facilitar los comportamientos entre ellos, otro estudio nos presenta Zulfa y Endang (2019) quien mencionó que los líderes necesitan mejorar su comprensión del comportamiento de empoderamiento del liderazgo como un medio para aumentar el compromiso, la cual el empoderamiento psicológico abarca un conjunto de condiciones necesarias para la motivación intrínseca y se ha propuesto como mediador en la relación entre el liderazgo de empoderamiento y el compromiso laboral, continuando con la descripción de los trabajos previos, en relación a los antecedentes realizado a nivel nacional se tiene a Nunayalle y Urbina (2021) quien presenta como objetivo diseñar un plan acerca del talento humano bajo el modelo del empoderamiento con la finalidad de mejorar el desempeño, el tipo de investigación fue propositivo, se concluyó que el nivel de empowerment es bajo, por tanto, se deduce que la organización se sitúa limitada para desplegar decisiones propias, también, en su estudio realizado Oседа (2020) presenta como propósito evaluar la asociación entre el desempeño y el empowerment en una universidad privada del cono norte, siendo un estudio cuantitativo, manifestando que existe un relación significativa entre las variables, además, el nivel de empowerment fue regular y de igual manera prevaleció este mismo nivel en el desempeño laboral, en su estudio realizado Carhuayña (2020) presenta como objetivo establecer la asociación entre el desempeño laboral y el empowerment en una empresa de servicio; ante ello, se ha realizado la recopilación a través de encuestas, como principal hallazgo se tiene que los colaboradores consideran al empowerment en un nivel medio, asimismo, al desempeño laboral en un nivel regular, sumado a ello en su tesis, Rojas y Hinojosa (2019) señalan que tiene como finalidad medir el desempeño laboral del personal administrativo en un institución pública, donde la metodología fue descriptiva y como principal resultado se tiene incrementar el rendimiento o desempeño laboral de esta organización debe convertirse en uno de los pilares principales para el funcionamiento de esta, adicionalmente en su artículo realizado Ortiz (2019) tiene como finalidad evaluar el desempeño laboral en servidores públicos, siendo un estudio de tipo descriptivo, la cual, como resultado más resaltante se tiene que el noventa y seis por ciento han presentado un

desempeño medio, asegurando que el personal presenta un bienestar laboral óptimo, en su investigación desarrollada Meza (2018) presenta como finalidad identificar la relación entre el empowerment y su ocurrencia en la administración de los recursos humanos en una institución pública; el estudio fue correlacional, ante ello, el resultado más resaltante fue que existe desconfianza entre el colaborador y jefe, bajo nivel de compromiso, los trabajadores se encuentran desmotivados y no existe un liderazgo eficiente, en su trabajo investigativo Mamani (2017) presenta como finalidad evaluar el empowerment en el desempeño laboral del personal en una empresa de servicios, el cual, con un ochenta por ciento los colaboradores muestran un alto empoderamiento en sus puestos laborales y el setenta y nueve por ciento señala que poseen estándares altos en el desempeño laboral, para ir concluyendo con la narración de los trabajos previos, en los siguientes antecedentes se presentaran los estudios realizados a nivel local, tenemos en su trabajo de investigación, en su trabajo expuesto por Castro y Nuñez (2018) tiene como principal propósito describir cómo el empowerment ayuda a mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores en un empresa azucarera, como principal resultado se tiene que existe un débil intento de hacer que los trabajadores se empoderen en su puesto mediante la asignación de deberes ya que no existe autoridad en la toma de decisiones, además, en su tesis de posgrado Mamachi (2017) presenta como finalidad examinar el empowerment en el desempeño de los trabajadores, la cual se trabajó con el análisis descriptivo, como principal resultado se tiene que el desempeño gira bajo los conocimientos, considerando que estos contribuyen en su desarrollo profesional, además el empowerment de basa en un trabajo en equipo y la comunicación, por último, nos presenta su estudio López y Monge (2017) tiene como finalidad analizar el empowerment en personal público, la cual como principal resultado se tiene que el cuarenta y siete por ciento considera que esta herramienta es favorable para la organización, traduciéndose, que influye positivamente en las conductas y desarrollo profesional del colaborador, pasando a la descripción de las teorías relacionadas al tema donde se narrará todo lo correspondiente a ambas variables a investigar, en cuanto al empowerment según Chiavenato (2017) indica que esta herramienta radica en otorgarles poder a los subordinados por parte del alto mando; consiste en delegar responsabilidad y autoridad a los trabajadores, con la finalidad de que

se sientan autónomos en sus funciones que realizan en sus respectivas áreas, otro enfoque nos presenta, Haddad y Butler (2020) quienes determinan que es el proceso interpersonal de proporcionar las herramientas, los recursos y el entorno adecuados para construir, desarrollar y aumentar la capacidad y eficacia de otros para establecer y alcanzar metas individuales, en términos generales, es un proceso mediante el cual las personas, las organizaciones y las comunidades obtienen poder, bajo otra perspectiva, en su artículo Perez (2018) señala que el empowerment eleva la autoridad y la responsabilidad del talento humano en todos los niveles, dotándolos de los conocimientos necesarios, responsabilidad para enfrentar problemas, iniciativas de mejora y sobre todo, otorgándoles autoridad para la toma de decisiones en la organización, asimismo, en su libro Prieto (2016) señala que es el otorgamiento de poder para que tomen decisiones y compartan información necesaria, con la finalidad de alcanzar la mejora continua en la empresa y su crecimiento profesional, en esos mismos lineamientos; además, ayuda a enmarcar las expectativas de un empleado y establece metas para lograr el propósito principal de su trabajo, paralelamente, se tiene ahora el punto de vista de García (2014) quien señala que el empowerment se basa en conceder poder al trabajador en su área donde desempeña sus funciones; de igual manera, tiene la facultad de que el personal se sienta capaz y responsable de las tareas que desarrollan, adicionalmente, en su informe Rios et al (2020) señala que el capital humano capacitado es una fuente de recursos incalculables, con impacto en los resultados de las organizaciones, por ello, las empresas deben considerar cuidadosamente tres aspectos: el empoderamiento con la consideración del estado cognitivo de sus colaboradores formación y compensación y fluidez en el intercambio de información, además, en su estudio realizado Wong (2020) determina que si bien se ha demostrado que otorgar empoderamiento a los colaboradores es beneficioso para las organizaciones, su adopción no se ha popularizado, debido a que, el empoderamiento se considera un estilo de gestión nuevo para que las empresas ayuden a fomentar nuevas metas profesionales, además, en cuanto al rol del empowerment, en su libro desarrollado Alles (2013) refiere que la relación jefe-empleado tiene que ser de mutua interacción, donde los roles de ambos logren conseguir un crecimiento organizacional y personal, siendo estos, los altos mandos ayudan y los trabajadores desarrollan sus capacidades, los

altos mandos delegan y los trabajadores realizan efectivamente las funciones delegadas donde la empresa precisa políticas y los colaboradores asumen responsabilidades y los niveles más bajos son quienes toman las decisiones, con respecto a los beneficios según manifiestan en su artículo Layza y Valiente (2016) quienes refieren que existen grandiosos beneficios del empowerment, cuando las organizaciones desarrollan esta herramienta; ya que los trabajadores entienden y creen en la visión de la empresa y generan ideas directamente orientadas a la mejora de productos y servicios, por ello, en su informe realizado Amezcua et al (2019) manifiesta que el colaborador con esta herramienta se siente eficaz, y competente en la organización, originando una alineación con las estrategias trazadas, donde se otorga mayor delegación por parte de los jefes; en cuanto a la institución, las ventajas reinciden en que la organización se vuelve más rentable, debido a que el personal está más comprometido, aumento de confianza y la satisfacción de los colaboradores, siguiendo la descripción de la variable empowerment, se tiene a Palacios (2018) quien refiere que el empowerment está constituido por dos vertientes, siendo estructural y psicológico, permitiendo con mayor facilidad la comprensión de esta herramienta para la gestión del talento humano a nivel institucional, ante ello, es fundamental describir con profundidad las dos primordiales perspectivas, como primera vertiente se tiene al empowerment estructural que en su libro realizado por Rosabeth Moss Kanter (citado por De los Ríos 2014) quien menciona que es indispensable para un adecuado desarrollo de las funciones de los colaboradores; con la finalidad de conseguir los objetivos trazados, al mismo tiempo, es transcendental que la institución otorgue acceso a las oportunidades, información y recursos para aprender y desarrollarse, como segunda vertiente que es el empowerment psicológico, lo manifiesta en su libro Conger y Kanungo (citado por De los Ríos, 2014) que puede ser más que una simple otorgación de poder, sino que es visto como un elemento estimulador para los colaboradores, concibiendo otorgar implica determinar las condiciones que admitan aumentar la motivación para el desarrollo de las funciones mediante un sentido fuerte de eficacia personal, por otra parte, en relación a las características del empowerment, el siguiente autor Valdés (citado por Del Castillo, 2018) refiere que las principales características es la unión y solidaridad, que demanda una mejor atracción para un buen trabajo en equipo, la segunda

característica es el orgullo, que busca evaluar el gusto por efectuar las funciones y tareas adecuadamente, la voluntad y credibilidad que poseen todos los integrantes de la organización, sumado a esto, ante lo mencionado anteriormente, los autores Haddad y Butler (2020) señalan que las personas con baja autoeficacia se encuentran con situaciones estresantes, tienden a dudar de sus habilidades, disminuyen sus esfuerzos o se rinden por completo, de lo contrario, las personas con alta autoeficacia harán un mayor esfuerzo para lograr los cambios deseados, empoderar a un individuo aumentará su autoeficacia, además, Lizana et al. (2016) señala que el empowerment es uno de los paradigmas nuevos en el contexto empresarial que permite incrementar el nivel del compromiso de los colaboradores, optimiza recursos importantes y mejora la conducción racional de las actividades, resalta que el entorno está cambiando radicalmente y que estos cambios afectan el desarrollo de las organizaciones, además, en su informe Amezcua et al (2019) señala que empoderar a los empleados a través de una mayor autonomía se ha relacionado directamente con una mayor motivación de los empleados, tienen más control sobre cómo, cuándo y dónde hacen su trabajo trabajarán más duro y encontrarán su trabajo más atractivo, y dada la oportunidad de mostrar lo que pueden hacer, los empleados darán lo mejor de sí mismos y se sentirán más satisfechos al final del día, adicionalmente, en su artículo Wong (2020) refiere que para empoderar a los empleados a través del reconocimiento, se debe brindar palabras de apoyo, aliento y elogios, reconocer sus logros para que sepan que está comprometido con su éxito y confíe en ellos, además, el reconocimiento de todos los niveles, desde los compañeros hasta los gerentes, es fundamental para establecer una cultura de empoderamiento, en las siguientes líneas se describirá las dimensiones del empowerment quien bajo su perspectiva Chiavenato (2017) refiere las bases que conceden poder en la toma de decisiones del personal, las cuales son cuatro el poder, que es el nivel de facultar poder mediante la autoridad y responsabilidad en todas jerarquías de la organización, además, de crear libertad, autonomía y confianza en los colaboradores; como segunda dimensión se tiene a la motivación que lo manifiesta Turinesa (2016) señalando que es el nivel de incentivar y motivar al personal de cualquier área organizacional, la cual, se tiene que recompensar los buenos desempeños y resultados; permite que el talento humano festeje el logro de los objetivos y metas; además, como tercera

dimensión se tiene al desarrollo, que hace mención Chiavenato (2017) al considerar que es el nivel de proporcionar los recursos para el desarrollo profesional y las capacitaciones, asimismo, se ofrece conocimiento, enseñándoles nuevos métodos de trabajo, además, la estrategia es manejada con la finalidad de aumentar la eficacia en la incorporación de cambios constructivos, debido a que trata de ayudar a optimizar la estructura en la empresa, además, se presenta al liderazgo como cuarta dimensión por lo que este mismo autor Chiavenato (2017) señala que es el nivel en que se propicia el liderazgo en la empresa, está orientado a los colaboradores, además se define las metas y objetivos organizacionales, amplía horizontes en un periodo de tiempo determinado, brinda retroalimentación y mide desempeños, además, es importante mencionar lo que menciona Fransen et al. (2020) debido a que el liderazgo juega un papel esencial en la creación de ventajas competitivas y bienestar entre los empleados. Una forma en que los líderes formales pueden lidiar con la variedad de responsabilidades que conlleva su rol es compartir sus responsabilidades con los miembros del equipo (es decir, liderazgo compartido), continuando con la narración de las teorías, ahora se tiene a la variable desempeño laboral que según Robbins y Judge (2013) lo conceptualizan como una táctica que busca valorar y medir el desempeño del talento humano, y cumplir con las metas y propósitos de las instituciones, además es estrictamente un comportamiento de los resultados de un trabajo en particular que se relacionan con el éxito y la productividad, además, según el enfoque que presenta Bohórquez et al (2020) sostiene que es el rendimiento que posee el colaborador en el desarrollo de sus funciones asignadas, por ello, la mayoría de organizaciones evalúan el desempeño laboral para medir el nivel de eficiencia y eficacia con que realizan sus tareas y funciones, asimismo, partiendo del argumento de Leitão et al. (2019) quien determina que el desempeño de los empleados en el lugar de trabajo está relacionado con un conjunto de factores que afectan la salud, los hábitos y el medio ambiente de los trabajadores, el bienestar de los empleados y la calidad de vida laboral, sumado a las contextualizaciones de los anteriores autores Palací (2005) señala que el desempeño laboral se refiere al valor que se espera contribuir a la empresa de los diversos episodios conductuales que una persona lleva a cabo en un período de tiempo determinado, la cual, van a contribuirán a la eficiencia y eficacia

organizacional, desde el punto de vista de Hidalgo (2016) sostiene que es el rendimiento que cada colaborador posee al desarrollar sus actividades y tareas que se les encomienda en cada uno de sus puestos de trabajo, demostrando que posee las habilidades requeridas para su puesto, dicho en otras palabras, describe la contribución de un individuo al éxito general de una organización; ante lo mencionado anteriormente, se presenta la teoría de Klinger y Nalbandian (2002) quienes han planteado su teoría teniendo como base la equidad, estando asociada a las percepciones del talento humano en relación al trato que reciben, ya que interviene positivamente en su desempeño, traduciéndose en una mejor lealtad, empatía y eficacia, por ello, esta teoría tiene un grado de significancia muy alto porque centra al desempeño laboral bajo diversos aspectos, en cuanto a las características del desempeño laboral, según el informe de Sauñe y Gonza (2017) corresponden a los conocimientos, que se refiere a la capacidad que debe mantenerse acerca de las tendencias y los avances actuales en su área de experiencia, con respecto a la comunicación, se refiere a las capacidades de expresar las ideas de manera efectiva, ya sea individual o colectivamente, también, con respecto al trabajo en equipo, los autores Bambang y Margo (2018) señalan que se refiere a la capacidad de desenvolverse eficientemente en grupos y equipos de trabajo para conseguir los objetivos de la organización, adicionalmente, se tiene la responsabilidad, donde su importancia radica en que los colaboradores son sujetos activos de derecho, para reconocer y aceptar las consecuencias de las acciones, adicionalmente nos presenta en su estudio Ackad (2017) que en ciertas situaciones los colaboradores poseen bajos índices de desempeño de los que se requieren en los puestos de trabajo y esto se da porque no existe una gestión de competencias adecuada, originando que no se sientan a gusto con los puestos encomendados y por ello no se desenvolverá de manera apropiada en sus funciones que se le asignan productividad, consecuentemente, se tiene a lo que hace referencia Werf (2020) quien indica que el compromiso organizacional, es la conexión que los colaboradores desarrollan en su institución, en términos generales, poseen un vínculo, sienten que están comprometidos y que encajan en los propósitos de la institución, tienden a ser más decididos, muestran una productividad alta y son más proactivos al ofrecer su apoyo, asimismo, en su informe Leisink y Steijn (2012) manifiestan que los trabajadores con motivación están más comprometidos con

la organización y más dispuestos a esforzarse, probablemente esto se refleje en una mejor prestación de servicios, sin embargo, es importante que se sientan motivados en su trabajo, caso contrario, se sentirán frustrados, trayendo efectos adversos para la calidad de la prestación de los servicios, siguiendo la descripción de esta variable se tiene a Medina (2017) quien indica que los factores que influyen en el desempeño, para ofrecer un buen servicio se tiene que tomar en cuenta la satisfacción, donde la actitud de los trabajadores es un papel importante en los puestos de trabajo, con respecto a la autoestima, ofrecen oportunidades al colaborador para manifestar sus habilidades y finalmente la capacitación, por otra parte, con respecto a los factores que pueden originar un bajo desempeño en el servidor público, nos menciona Hordos (2018) quien señala que las principales causas se deben a que el trabajador recibió pautas claras, pero está poco calificado, cualquier empleado le parece más pesimista que optimista, también el trabajador o su líder con una actitud negativa nunca es bueno para los negocios y sin el conocimiento o la dirección poner al trabajador incómodo con los clientes, como consecuencia de lo antes mencionado según este informe desarrollado por El Peruano (2020) señala que se ha implementado la resolución 000018-2020-SERVIR/GDCRSC, que tiene como finalidad mejorar el desempeño laboral de todos los trabajadores públicos a través de la ejecución, desarrollo y búsqueda de la evaluación por competencias que permite identificar las habilidades claves y necesarias de los empleados, pasando a otro tema, en su libro Palací (2005) señala que existen componentes que intervienen en el desempeño laboral, siendo las retribuciones monetarias y no monetarias, las habilidades y aptitudes para realizar las tareas asignadas; desarrollo y capacitación constante del personal, factores conductuales y motivacionales, el ambiente y cultura organizacional y las expectativas del empleado, en su artículo científico señalan Pedraza y Conde (2010) refieren que el desempeño se atribuye como un componente esencial para el funcionamiento de cualquier institución, la cual se tiene que poner mucho énfasis dentro del proceso de administración de recursos humanos, donde debe suministrar beneficios a la empresa y al talento humano en virtud de favorecer a la satisfacción y el alcance de los objetivos institucionales, también, los autores Leisink y Steijn (2012) refieren que el desempeño es visto como el valor total esperado de los episodios conductuales discretos que un individuo lleva a cabo durante un período de

tiempo específico, primero, el desempeño es una propiedad agregada de múltiples comportamientos discretos que ocurren a lo largo del tiempo, en segundo lugar, la propiedad del comportamiento a la que se refiere el desempeño, es su valor esperado para la organización, Alonso y Lewis (2001) argumentaron que las personas con una alta motivación por el servicio público tienen más probabilidades que otras de elegir trabajos gubernamentales, desempeñarse mejor en el trabajo y responder más a incentivos no utilitarios una vez en el gobierno, además, en su estudio Cailler (2014) señala que la ambigüedad de roles afecta negativamente el desempeño laboral de los empleados; la contribución de la misión está completamente validada, es decir, los empleados que contribuyen directamente a la misión de la agencia informaron un desempeño más alto, finalmente se presentaron las dimensiones del desempeño laboral, donde Chiavenato (2000) plantea a las competencias personales, la cual indica que es la adquisición de actitudes, habilidades y conocimientos, con el propósito ser evaluados partiendo de las debilidades y fortalezas, trazar metas personales y profesionales y luego alcanzarlas, además, son fundamentales para el éxito en cualquier trabajo, asimismo, se tiene a la segunda dimensión que son las competencias sociales, bajo este mismo enfoque Chiavenato (2000) hace mención que son consideradas como la capacidad de relacionarse eficazmente con diversas personas y grupos refiriéndose a las relaciones interpersonales, así como de realizar trabajos en equipo, por ello, son importantes porque pueden mejorar la comunicación interna de manera más efectiva y eficiente, es importante mantener estas habilidades sin importar el puesto o nivel de experiencia, finalmente se tiene a la última dimensión que son las competencias metodológicas que según este mismo autor Chiavenato (2000) están centradas en la capacidad de emprender actividades e iniciativas que ayuden a conseguir las metas propuestas por la organización y además, se busca que el talento humano sea proactivo para resolver problemas y/o inconvenientes de distinta naturaleza que puedan ocurrir.

III. METODOLOGÍA

En el presente capítulo detalló los diversos mecanismos y enfoques que ha aplicado mi investigación para su respectivo desarrollo.

3.1 Tipo y diseño de investigación

En su estudio Cabezas et al (2018) señala que el tipo de investigación está referido a identificar la clase de estudio que se pretende analizar, cuyo propósito es verificar de qué manera se recogerán los datos necesarios, además, en su libro Bernal (2015) señala que el diseño está referida a la estrategia que elige el autor del estudio para dar respuesta al problema, por lo tanto, se puede mencionar que Arias (2012) indica que el estudio fue de tipo básico, ya que provee una visión profunda y sistemática de un problema y proporciona la extracción de conclusiones y explicaciones científicas y lógicas, además ayuda a edificar nuevos conocimientos, en cuanto al diseño de la investigación, Bernal (2015) que fue no experimental, porque este estudio no manipuló sujetos, ni variables y es de corte transversal, porque el cuestionario fue ejecutado una sola vez, además será propositiva de acuerdo a lo que menciona Behar (2008) porque de manera complementaria a la descripción, se realizará una propuesta sobre empowerment para mejorar el desempeño laboral, por ello, en la investigación se trabajó con el tipo de estudio cuantitativo, aplicando el diseño no experimental de corte trasversal, propositivo.

3.2 Variables y operacionalización

De acuerdo a Cabezas et al (2018) menciona que la variable es la propiedad o característica ya sea cuantitativa o cualitativa de un fenómeno u objeto que adquiere diferentes valores, además en su trabajo de investigación Hernández (2018) menciona que la operacionalización está conformada por un conjunto de procesos, indicadores y procedimientos a realizar con la finalidad de medir una variable, de acuerdo a la sustentación teórica detallo mi matriz de operacionalización de variables como variable independiente se tuvo al empowerment, con las dimensiones correspondientes a esta variable cuya definición conceptual propuesta por Martínez et al (2016) quien señala que es un cambio y transformación de estilo que conduce a una mayor comunicación, interacción, responsabilidad y delegación de poder en el talento humano,

debido a que los gerentes tienden a liberar poder, haciendo que las personas tengan un campo de acción más profundo en su trabajo a tiempo para tomar decisiones, también su definición operacional, se refiere a la manera en que las empresas e instituciones brindan a sus empleados todo los recursos necesarios para tener éxito en las metas organizacionales y sobre todo desarrollo profesional en los colaboradores, de acuerdo a estas definiciones se tomó las siguientes dimensiones poder, con respecto a los indicadores se tiene al nivel de delegación de responsabilidad, confianza de los jefes y libertad del personal para solucionar problemas, la segunda dimensión es motivación donde los indicadores están integrados por el reconocimiento de logros, creatividad, recompensas y automotivación, la tercera dimensión es el desarrollo, cuyos indicadores son facilidad de capacitación, desarrollo de nuevos métodos de trabajos y generación de talentos, finalmente, como última dimensión le corresponde al liderazgo donde los indicadores son el establecimiento de metas, retroalimentación de tareas y la medición del desempeño, para el trabajo de campo se realizó con los siguientes ítem los cinco primeros corresponden a la dimensión poder, del ítems seis al diez están relacionados con la motivación, del once al quince pertenecen al desarrollo y el dieciséis al veinte están relacionados al liderazgo, estos ítem serán medidos a través de la escala de medición de nunca a siempre con el valor de uno para nunca, casi nunca con el valor de dos, a veces tres, casi siempre cuatro y siempre con el valor de cinco, la técnica que se utilizo fue la encuesta, con el instrumento que se aplico fue el cuestionario, además, en relación a la variable dependiente se tuvo al desempeño laboral, con su definición conceptual establecida Fogaça et al (2018) quien señala que es el valor general esperado del comportamiento y el rendimiento de las funciones y tareas designadas a los empleados de una organización durante un período de tiempo determinado en sus puestos laborales, también su definición operacional, se puede mencionar que es el proceso laboral que tiene como finalidad evaluar los resultados de un puesto de trabajo dependiente, con el fin de poder conseguir los impactos y beneficios de los trabajadores, de acuerdo a estas definiciones se tomó las siguientes dimensiones competencias sociales, con respecto a los indicadores conformados por el nivel de conocimientos, habilidad y actitud, la segunda dimensión son las competencias sociales

donde los indicadores están integrados por las relaciones interpersonales, nivel de comunicación y trabajo en equipo y la última son las competencias metodológicas, cuyos indicadores son, las iniciativas, proactividad y adaptación al cambio, para el trabajo de campo se realizó con los siguientes ítem del uno al cinco corresponden a la dimensión competencias personales, del ítems seis al diez están relacionados con las competencias sociales y del once al quince a las metodológicas, estos ítem serán medidos a través de la escala de medición de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo, con el valor de uno para totalmente de acuerdo, en desacuerdo con el valor de dos, ni en desacuerdo, ni en acuerdo tres, de acuerdo cuatro y totalmente de acuerdo con el valor de cinco, la técnica que se utilizó fue la encuesta, y el instrumento que se aplicó fue el cuestionario.

3.3 Población, muestra y muestreo

En su libro Baena (2017) señala que la población es un grupo integral de individuos, instituciones, objetos y otros, que tienen características comunes que son el interés de un investigador, por ello, los criterios de inclusión fueron todo el personal administrativo ya sea nombrado y por CAS, igualmente en cuanto a los criterios de exclusión estarán contemplados el personal médico y asistencial que laboran en la red prestacional, los trabajadores administrativos que están realizando trabajo remoto y los trabajadores que se encuentran con licencias, por lo tanto, en esta investigación la población en estudio fue de trecientas personas, con una muestra ciento setenta y dos trabajadores de esta institución y aplique el muestreo probabilístico.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El presente estudio contó con la técnica de la encuesta que según, Hernández (2018) señala que se compone como una serie de interrogantes cuya finalidad es buscar toda la información necesaria para el estudio, con respecto a la validez del instrumento, por ser de elaboración propia, fue validado a través del juicio de tres expertos, que consiste en la firma de ellos, en el tema para ambos cuestionarios, en su libro nos menciona Bernal (2015) que la confiabilidad del estudio, se realizó a través del alfa de Crombach, en el programa estadístico SPSS V.22 o también con el software de Excel, por el cual, se tomó una prueba piloto a diez trabajadores administrativos de un

hospital, en mi trabajo de investigación se aplicó la técnica de la encuesta, con el instrumento cuestionario que se realizó virtualmente con la herramienta que nos permite el Google form.

3.5 Procedimientos

En relación a esta etapa, según Ramos et al. (2018) indica que se tuvo en cuenta ciertos parámetros para el desarrollo del estudio, por el cual se han tenido que hacer las siguientes actividades, primero se hizo la búsqueda de información de fuentes fidedignas para el sustento teórico de las variables, como segundo paso, se elaboraron los instrumentos para la recopilación de la información; luego, se procedió a enviar la solicitud del permiso correspondiente a la red prestacional Lambayeque EsSalud para la ejecución del proyecto, se recopiló la información para ser procesada en el software de excel y finalmente los resultados obtenidos serán mostrados en el capítulo de resultados para su respectivo análisis; además, para poder aplicar el instrumento, se les comunicó a los servidores públicos de esta red cuando se les enviaría el cuestionario vía google form para que respondan a ello y después realizar el análisis respectivo.

3.6 Métodos de análisis

Se tiene en su trabajo de investigación Cabezas et al (2018) quien señala que en los métodos de análisis consisten en detallar toda la información y como fueron analizados los datos obtenidos de las encuestas, para luego seguir con la elaboración de figuras y tablas de frecuencia con sus relativas interpretaciones, asimismo, se pasó al desarrollo de la base de datos, para ambas variables donde se acoplarán toda la data obtenida, procedente del desarrollo de los instrumentos de medición, posteriormente, se ha trabajado bajo el enfoque del análisis descriptivo mediante la hoja de excel.

3.7 Aspectos éticos

En el libro de investigación Bernal (2015) indica que los criterios éticos están establecidos para salvaguardar y proteger a los sujetos informantes que participan en una investigación; por ello, el presente estudio se llevó a cabo teniendo en cuenta los principales aspectos éticos como la justicia, donde todos los servidores públicos han tenido la misma oportunidad de ser evaluados, asimismo, se contó con el principio de transparencia debido a que toda la información obtenida fue analizada tal y como los participantes han dado sus respuestas, contó con el principio de respeto, debido a que el investigador trató con amabilidad y cortesía a los participantes del estudio, finalmente, contó con el principio de confidencialidad porque toda la data que los sujetos informantes brindan al estudio fue solo con fines investigativos del presente estudio; ante ello, en esta investigación se aplicó los aspectos éticos necesarios para realizar una buena investigación.

IV. RESULTADOS

En relación al presente capítulo, se describirá todos los hallazgos y/o resultados obtenidos del procesamiento de información, el cual, están relacionados a los objetivos propuestos en el presente informe; por ello en las siguientes tablas se analizan cada uno de ellos:

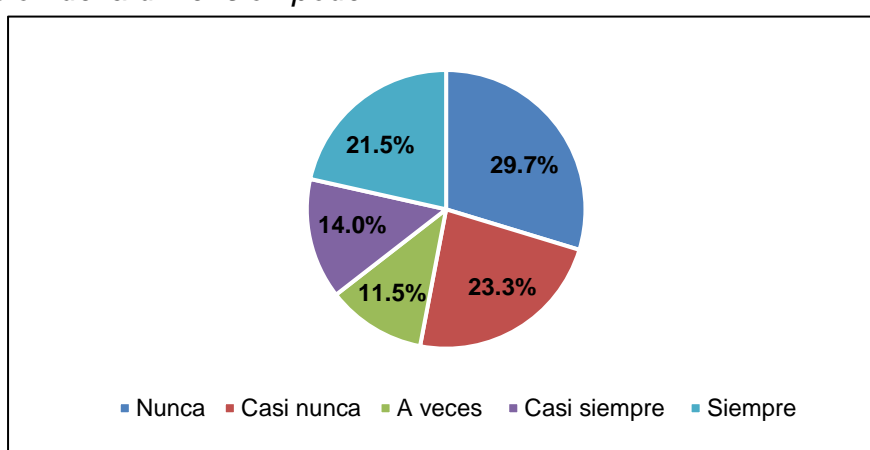
En la tabla uno, se visualiza los resultados de la dimensión poder del empowerment, donde se aprecia que la escala de valoración que más predominó fue nunca y casi nunca con la cantidad de noventa y uno de los servidores públicos de la red prestacional Lambayeque-EsSalud.

Tabla 1
Escala de medición según dimensión poder

| Escala de Valoración | Cantidad | % |
|----------------------|----------|-------|
| Nunca | 51 | 29.7% |
| Casi nunca | 40 | 23.3% |
| A veces | 20 | 11,5% |
| Casi siempre | 24 | 14,0% |
| Siempre | 37 | 21,5% |
| TOTAL | 172 | 100% |

Fuente: elaboración propia

Figura 1
Distribución de la dimensión poder



Nota. En esta figura, se refleja que tuvo una mayor incidencia la escala nunca y casi nunca con el cincuenta y tres por ciento, el cual, se puede deducir que, en la red prestacional, los gerentes y jefes no les delegan poder a los trabajadores para que tomen sus propias decisiones.

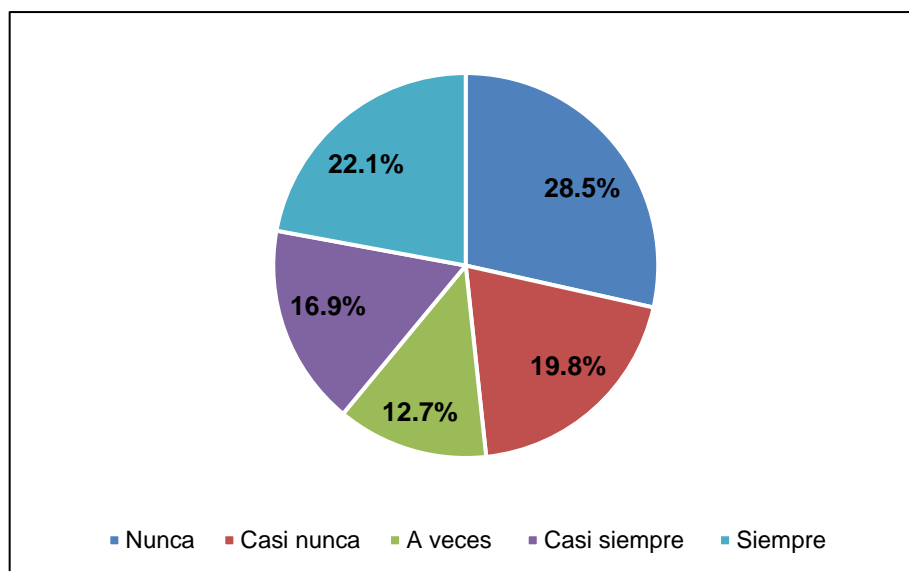
En la tabla dos se puede apreciar que la escala de medición nunca y casi nunca ha prevalecido en el estudio, con un total de ochenta y tres participantes, en relación a la dimensión motivación del empowerment en los servidores públicos de esta organización.

Tabla 2
Valoración de la dimensión motivación

| Escala de Valoración | Cantidad | % |
|-----------------------------|-----------------|-------------|
| Nunca | 49 | 28.5% |
| Casi nunca | 34 | 19.8% |
| A veces | 22 | 12,7% |
| Casi siempre | 29 | 16,9% |
| Siempre | 38 | 22,1% |
| TOTAL | 172 | 100% |

Fuente: elaboración propia

Figura 2
Valoración de la dimensión motivación



Nota. Como se aprecia en la figura dos, ha tenido una mayor incidencia la escala nunca y casi nunca, siendo del cuarenta y ocho por ciento, la cual, el personal de la red prestacional Lambayeque-EsSalud, no recibe motivación constante ya sea intrínseca o extrínseca por parte de la institución pública.

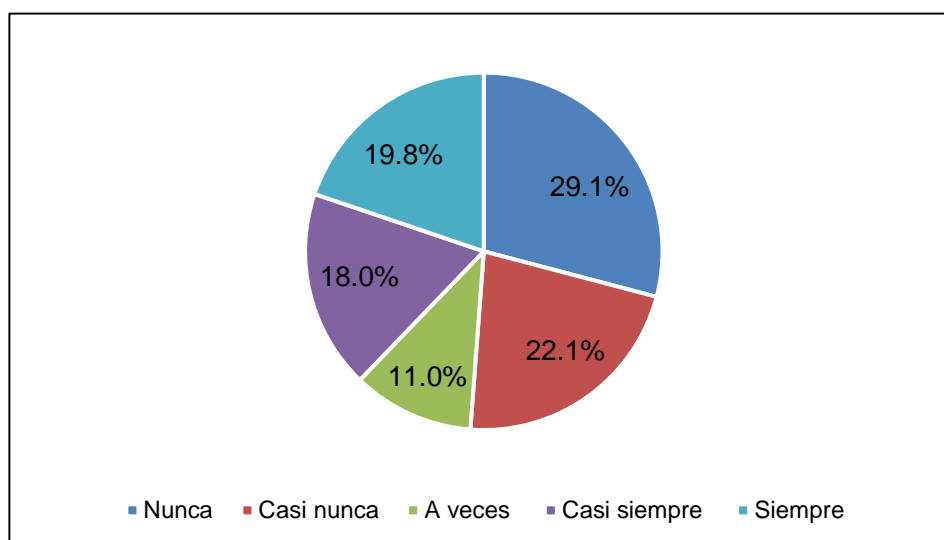
En la tabla tres se visualiza que en la dimensión desarrollo, ochenta y ocho servidores públicos han manifestado que la escala nunca y casi nunca ha tenido mayor respaldo en el estudio.

Tabla 3
Escala valorativa de la dimensión desarrollo

| Escala de Valoración | Cantidad | % |
|-----------------------------|-----------------|-------------|
| Nunca | 50 | 29,1% |
| Casi nunca | 38 | 22,1% |
| A veces | 19 | 11,0% |
| Casi siempre | 31 | 18,0% |
| Siempre | 34 | 19,8% |
| TOTAL | 172 | 100% |

Fuente: elaboración propia.

Figura 3
Escala valorativa de la dimensión desarrollo



Nota. Como se puede apreciar en la figura anterior, la escala nunca y casi nunca ha predominado, siendo del cincuenta y uno por ciento en la dimensión desarrollo, el cual, se puede deducir que no se les brinda capacitaciones y no se promueve nuevas formas de trabajo.

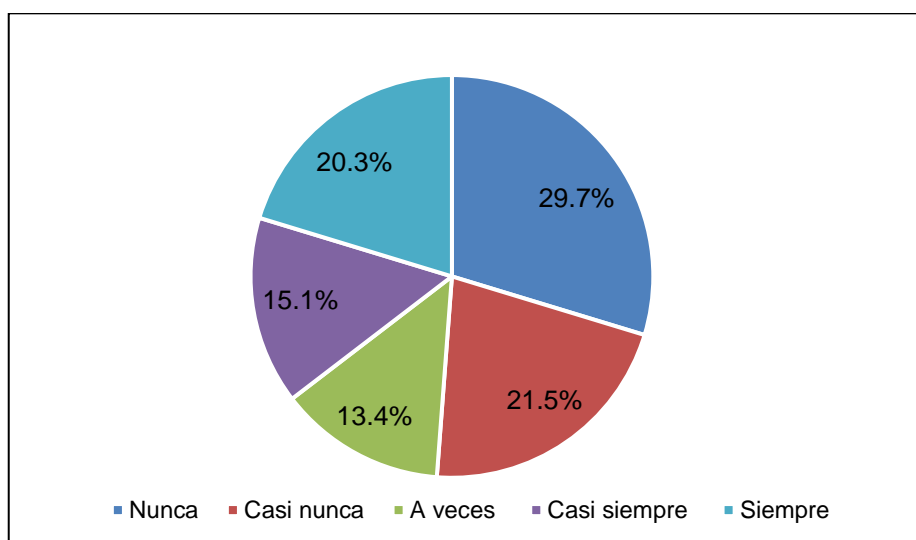
En cuanto a la última dimensión del empowerment, en la tabla cuatro se aprecia que la escala valorativa que ha sido predominante en el liderazgo de los servidores públicos de la red prestacional ha sido nunca y casi nunca, con una cantidad de ochenta y ocho.

Tabla 4
Valoración según la dimensión liderazgo

| Escala de Valoración | Cantidad | % |
|-----------------------------|-----------------|-------------|
| Nunca | 51 | 29,7% |
| Casi nunca | 37 | 21,5% |
| A veces | 23 | 13,4% |
| Casi siempre | 26 | 15,1% |
| Siempre | 35 | 20,3% |
| TOTAL | 172 | 100% |

Fuente: elaboración propia.

Figura 4
Distribución de la dimensión liderazgo



Nota. Con respecto a esta figura el cincuenta y uno por ciento indican que prevaleció la escala nunca y casi nunca, debido a que, los servidores públicos han considerado que sus jefes inmediatos no ejercen su liderazgo apropiadamente incidiendo en sus funciones que realizan.

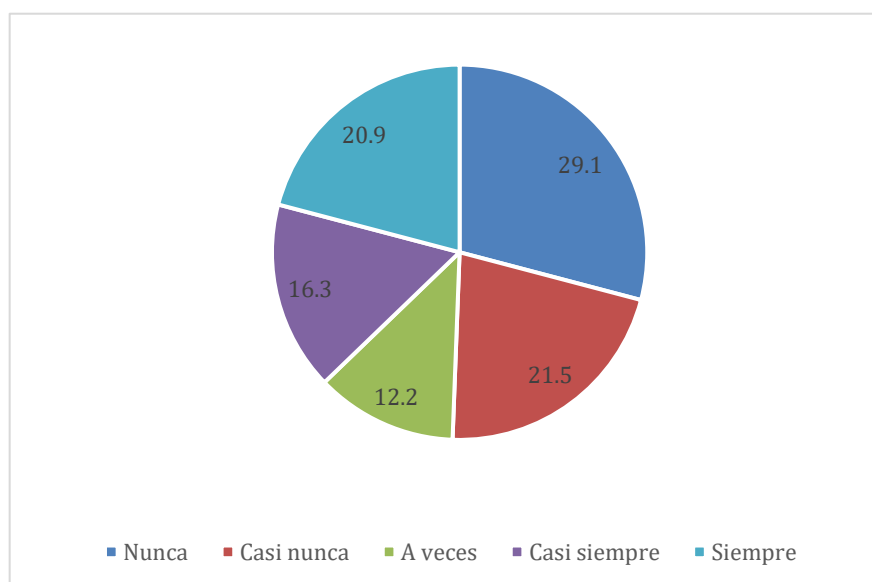
Con respecto al empowerment que poseen los servidores públicos de esta red prestacional prevaleció la escala nunca y casi nunca con una cantidad de ochenta y siete, el cual, es importante para saber el panorama del empeoramiento que tienen los trabajadores.

Tabla 5
Empowerment actual en los servicios públicos

| Escala de medición | Cantidad | % |
|--------------------|----------|--------|
| Nunca | 50 | 36,6% |
| Casi nunca | 37 | 20,9% |
| A veces | 21 | 14,0% |
| Casi siempre | 28 | 12,2% |
| Siempre | 36 | 16,3% |
| Total | 172 | 100,0% |

Fuente: elaboración propia

Figura 5
Empowerment actual en los servicios públicos



Fuente: Elaboración propia

Nota. En esta figura se aprecia que el empowerment global en los servidores públicos prevaleció la escala nunca y casi nunca con el cincuenta por ciento, el cual se puede evidenciar que los trabajadores de esta institución no están empoderados para tomar sus propias decisiones, desarrollar iniciativas, entre otros factores.

Con respecto a la dimensión competencias personales del desempeño laboral en los trabajadores de la red prestacional, la mayor incidencia ha sido el totalmente de desacuerdo y en desacuerdo, con una cantidad de noventa y seis participantes que han manifestado estos resultados.

Tabla 6

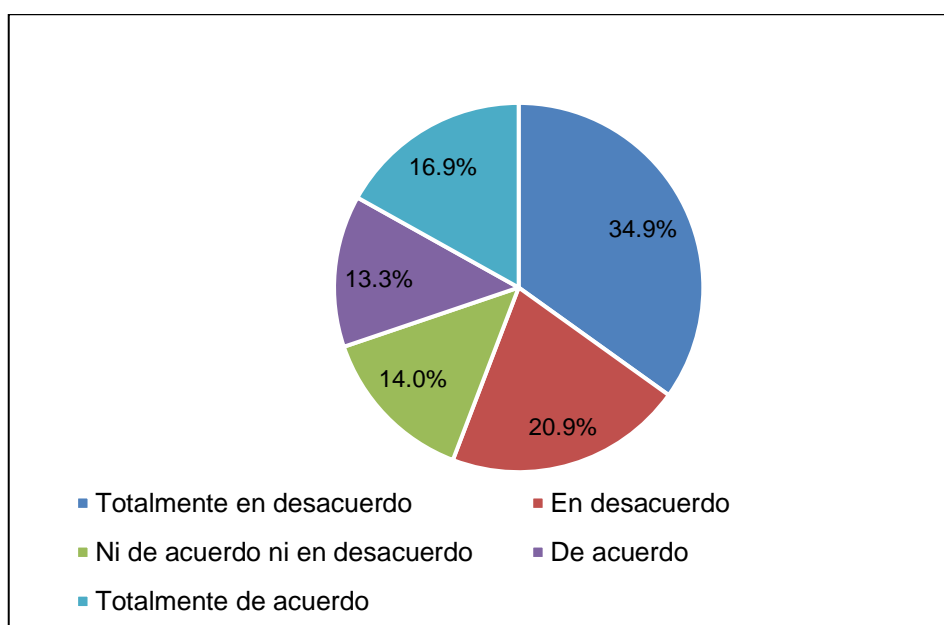
Escala de valoración según dimensión competencias personales

| Escala de Valoración | Cantidad | % |
|--------------------------------|-----------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 60 | 34,9% |
| En desacuerdo | 36 | 20,9% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 24 | 14,0% |
| De acuerdo | 23 | 13,3% |
| Totalmente de acuerdo | 29 | 16,9% |
| TOTAL | 172 | 100% |

Fuente: elaboración propia

Figura 6

Escala de valoración según dimensión competencias personales



Nota. Como se puede apreciar el cincuenta y cinco por ciento de los participantes han señalado que no se encuentra en total desacuerdo y en desacuerdo con las competencias personales que involucran las habilidades, actitudes y el nivel de conocimiento.

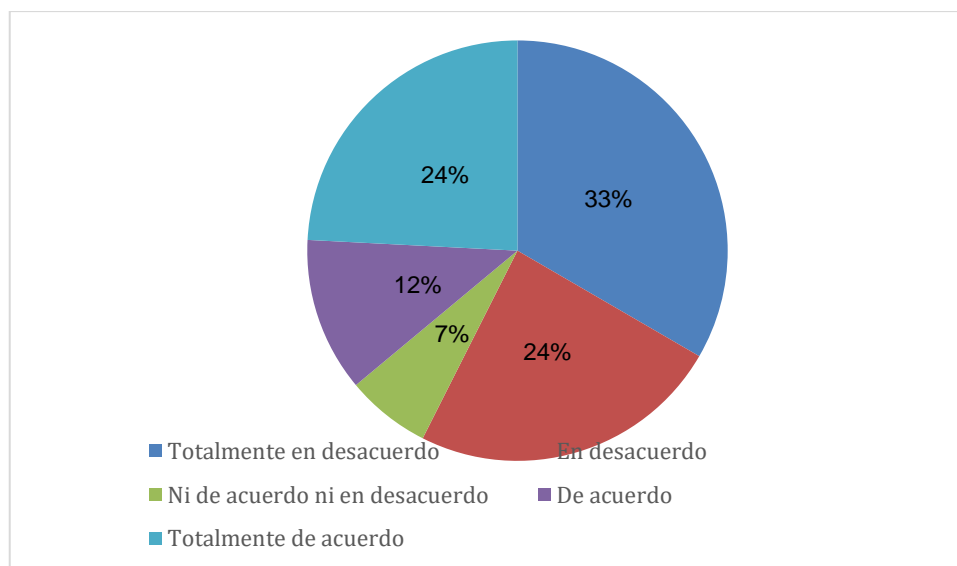
En la tabla siete se observa que la escala valorativa que más ha tenido incidencia en la dimensión competencias sociales, ha sido el total en desacuerdo y en desacuerdo siendo noventa y nueve servidores que han indicado este resultado.

Tabla 7
Escala de valoración de competencias sociales

| Escala de Valoración | Cantidad | % |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 63 | 36,6% |
| En desacuerdo | 36 | 20,9% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 24 | 14,0% |
| De acuerdo | 21 | 12,2% |
| Totalmente de acuerdo | 28 | 16,3% |
| TOTAL | 172 | 100% |

Fuente: elaboración propia

Figura 7
Escala de valoración de competencias sociales



Nota. En esta figura se visualiza que el cincuenta y ocho por ciento de los participantes han mencionado que no poseen adecuadas competencias sociales afectando su desempeño laboral en la institución donde laboran, debido a que señalaron estar totalmente en desacuerdo.

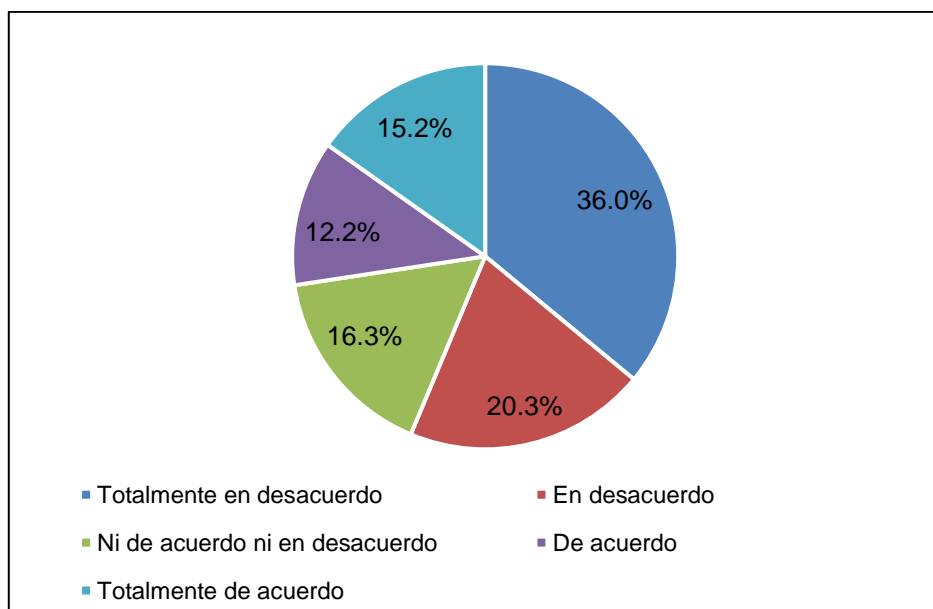
En la tabla siete podemos observar que la escala de valoración que ha generado un mayor porcentaje en la dimensión competencias metodológicas es el totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con una cantidad de noventa y siete.

Tabla 8
Escala valorativa según competencias metodológicas

| Escala de Valoración | Cantidad | % |
|--------------------------------|-----------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 62 | 36,0% |
| En desacuerdo | 35 | 20,3% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 28 | 16,3% |
| De acuerdo | 21 | 12,2% |
| Totalmente de acuerdo | 26 | 15,2% |
| TOTAL | 172 | 100% |

Fuente: elaboración propia

Figura 8
Distribución de competencias metodológicas



Nota. En este gráfico se observa que las competencias metodológicas no son desarrolladas de forma apropiada debido a que el personal no cuenta con iniciativas, pro actividad y no se adaptan al cambio, ya que prevalecieron las escalas totalmente en desacuerdo con el cincuenta y seis por ciento.

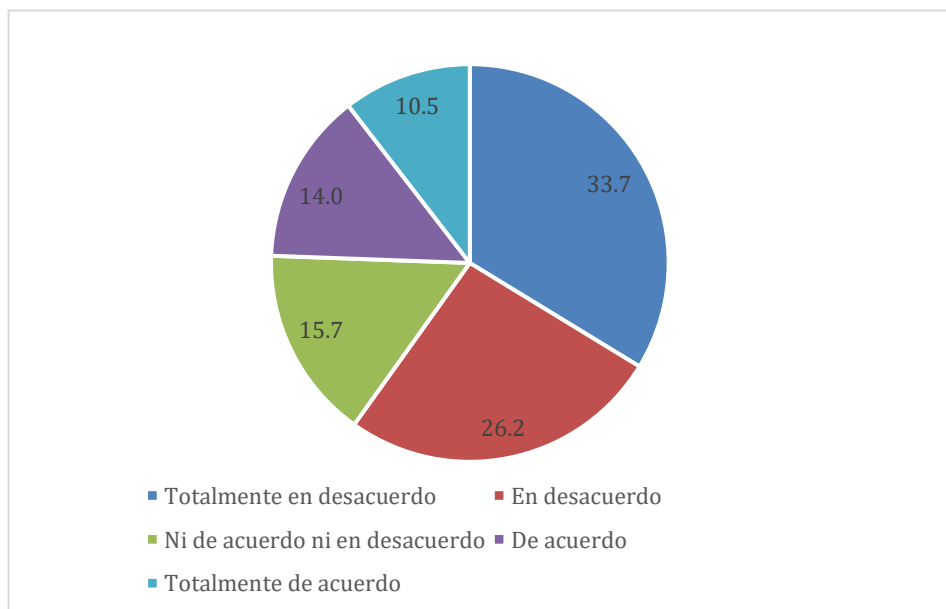
Finalmente, se tiene el nivel de desempeño global de los servidores públicos, el cual, se evidencia que presentan un bajo nivel, ya que la mayoría de los participantes han indicado estar totalmente en desacuerdo con esta variable, con una cantidad de ciento y tres trabajadores que han dado estos resultados.

Tabla 9
Nivel de desempeño del servidor público

| Escala de medición | Cantidad | % |
|--------------------------------|-----------------|----------|
| Totalmente en desacuerdo | 58 | 33,7% |
| En desacuerdo | 45 | 26,2% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 27 | 15,7% |
| De acuerdo | 24 | 14,0% |
| Totalmente de acuerdo | 18 | 10,5% |
| Total | 172 | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

Figura 9
Nivel de desempeño del servidor público



Nota. En esta figura se aprecia que el desempeño laboral en los trabajadores de esta institución, no es el adecuado, debido a que, prevaleció la escala totalmente en desacuerdo con el sesenta por ciento, lo cual, no están ejerciendo de la mejor manera sus tareas y funciones asignadas.

V. DISCUSIÓN

En el presente capítulo se analizarán los resultados obtenidos de la investigación que darán una mejor perspectiva de las variables analizadas, detallando su estado actual.

Es por ello, que la discusión inicia con el análisis del objetivo general, donde se puede mencionar que en mi investigación se planteó un modelo de empowerment donde contemplará las principales estrategias, pilares y aportes que generará la propuesta con la finalidad de que en un futuro se implemente y mejore el desempeño laboral de los servidores públicos de la Red prestacional Lambayeque-EsSalud, el cual con respecto al empowerment es bajo, debido a que predominó la escala de medición nunca y casi nunca siendo del cincuenta por ciento, evidenciando que en esta institución no tienen el suficiente conocimiento, ni práctica de esta herramienta de gestión, como tal, estos datos obtenidos concuerdan con lo que ha encontrado por Castro y Nuñez (2018) quienes encontraron en su estudio que existe un débil intento de hacer que los trabajadores se empoderen en su puesto mediante la asignación de deberes ya que no existe autoridad en la toma de decisiones, es decir el empowerment es bajo, en esa misma instancia, Nunayalle y Urbina (2021) también afirman que el nivel de empowerment es bajo, por tanto, se deduce que la organización se sitúa limitada para desplegar decisiones propias, sumado a ello, desde su punto teórico Wong (2020) determina que si bien se ha demostrado que otorgar empoderamiento a los colaboradores es beneficioso para las organizaciones, su adopción no se ha popularizado, debido a que, como aporte el empoderamiento se considera un estilo de gestión nuevo para que las empresas ayuden a fomentar nuevas metas profesionales, además, en cuanto al rol del empowerment, por lo tanto, considero como aporte propio, que es importante que la Red prestacional Lambayeque-EsSalud, implemente con urgencia esta herramienta de gestión con la finalidad de que los trabajadores se desempeñen de la mejor manera y siempre den lo mejor de sí.

Asimismo, con la variable dependiente que es el desempeño laboral, en la tabla nueve se aprecia el nivel de desempeño global que presentan los trabajadores de la Red prestacional Lambayeque, el cual, se puede apreciar que prevaleció la escala de medición totalmente en desacuerdo, ya que el sesenta por ciento de

los servidores públicos consideran que el desempeño que perciben es bajo, debido a que las habilidades, actitudes, relaciones interpersonales, nivel comunicativo, entre otros factores no se ejerce de manera apropiada y asertiva conllevando a bajos niveles de desempeño, por lo tanto, estos hallazgos encontrados concuerdan con lo que menciona Nunayalle y Urbina (2021) ya que en su estudio determinó que el nivel de desempeño que poseen los trabajadores de la institución donde realizó el estudio, es bajo, debido a que los directivos no les brindan los recursos necesarios para desempeñar bien sus funciones, desde su punto de vista teórico, Ackad (2017) que en ciertas situaciones los colaboradores poseen bajos índices de desempeño de los que se requieren en los puestos de trabajo y esto se da porque no existe una gestión de competencias adecuada, originando que no se sientan a gusto con los puestos encomendados y por ello no se desenvolverá de manera apropiada en sus funciones que se le asignan productividad, como aporte en esta discusión se afirma que el gerente de esta institución pública debe desarrollar diferentes acciones basado en el empoderamiento para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores con la finalidad de incrementar las competencias profesionales y personales en ellos y sobre todo buscar la mejora continua en la organización, para asegurar un buen ambiente laboral y conseguir que los trabajadores den lo mejor de sí en sus tareas que desarrollan en su día a día

Ahora se analizará al primer objetivo específico que es determinar el empowerment actual en los servidores de públicos de la Red prestacional Lambayeque-EsSalud, en relación a sus dimensiones en tabla uno se evidencia que con el cincuenta y tres por ciento los participantes del estudio han indicado que la escala de valoración predominante fue nunca y casi nunca, lo cual se puede deducir que no existe confianza entre jefe-colaborador, no existe libertad del personal para solucionar problemas que se le presenten, por ello estos resultados contrastan con el enfoque que presenta Meza (2018) quien en su estudio ha indicado que existe desconfianza entre la interacción colaborador-jefe trayendo consigo un abajo nivel de compromiso con la institución, sumado a ello, también comparten el mismo enfoque Morales (2017) quien en su estudio realizado en Guatemala concluyó que el nivel de empoderamiento en los servidores públicos está limitado para la toma de decisiones cuando tiene que

resolver algún problema que se les presenta, ante ello, estos resultados obtenidos, contrastan con el enfoque teórico que Chiavenato (2017) quien ha mencionado que es la dimensión poder se refiere al nivel de delegar poder a través de la responsabilidad y la autoridad en todas jerarquías de la empresa, además, de generar confianza, autonomía y libertad en los trabajadores, ante ello, como aporte en esta discusión, es de vital importancia que los jefes inmediatos de la red prestacional les delegue poder a los subordinados para que sientan que son considerados y tomados en cuenta ante cualquier toda de decisión, sumado a ello.

Ahora se tiene a la dimensión motivación, la cual en la tabla dos, los participantes del estudio han determinado que la escala nunca y casi nunca ha tenido mayor incidencia, el cual se puede afirmar que no reciben recompensas ni incentivos, no existe automotivación y no existe reconocimiento de logros por parte de los jefes inmediatos, estos resultados coinciden con Meza (2018) quien en su estudio desarrollado señala que los trabajadores de una institución pública se encuentran desmotivados, es decir que la organización no les brinda todas las herramientas necesarias para que desarrollen sus funciones generando poco compromiso con la empresa, sin embargo, estos hallazgos discrepan con los resultados obtenidos por Ahmend y Yousif (2020) quien refiere que existe una asociación positiva entre la motivación y el empowerment en el personal de los trabajadores públicos, debido a que trae consigo grandes beneficios para la organización, ante ello, desde el punto de vista teórico Turinesa (2016) señalando que es el nivel de incentivar y motivar a los trabajadores de cualquier área organizacional, la cual, se tiene que recompensar los buenos resultados y desempeños, permite que el talento humano festeje el logro de los objetivos y metas, ante los resultados presentados, mi aporte es que, la red prestacional tiene que desarrollar talleres de motivación, incentivos y recompensas por logros alcanzados que ayuden a empoderar a los trabajadores y se sientan comprometidos con la institución.

En la mismo orden de ideas se visualizará los resultados de la dimensión desarrollo, en el cual, la tabla tres hace mención que del cien por ciento de los encuestados, el cincuenta y uno por ciento señala que predominó la escala nunca, es decir que los trabajadores de esta institución no reciben

capacitaciones, no existe nuevos métodos de trabajo y no hay generación de talentos en la organización, por lo tanto, estos hallazgos concuerdan con Nunayalle y Urbina (2021) quienes han manifestado que la organización se sitúa limitada para desplegar decisiones propias, lo que quiere deducir que no existe un desarrollo tanto profesional como personal, estos resultados discrepan con lo que menciona López y Monge (2017) quien en su estudio ha señalado que el desarrollo si influye positivamente en las conductas de los trabajadores, debido a que conduce a un mejor desenvolvimiento en los puestos laborales, por ello, en relación al punto teórico Chiavenato (2017) al considerar que es el nivel de facilitar los recursos para las capacitaciones y el desarrollo profesional, además, se brinda conocimiento, enseñándoles nuevos métodos de trabajo, asimismo, la estrategia es utilizada con el propósito de incrementar la eficacia en la incorporación de los cambios constructivos, ya que trata de ayudar a mejorar la estructura en la organización, por lo tanto, como se aprecia los resultados de esta dimensión, mi aporte es que, es de vital importancia que la red asistencial brinde los recursos necesarios para que los trabajadores se desarrollen profesional y personalmente,

Por último se tiene a la dimensión liderazgo, el cual en la tabla cuatro se muestra que la escala que más ha sobresalido ha sido nunca y casi nunca obteniendo el cincuenta y uno por ciento, donde se puede afirmar que en la red prestacional el gerente y jefes inmediatos no están ejerciendo un buen liderazgo que guie y oriente a los servidores de esta red a tener un mejor desempeño y una retroalimentación constante, estos resultados discrepan con lo que menciona Muhammad y Masood (2019) debido a que en su estudio indico que el liderazgo transformacional y el empoderamiento de los empleados afectan positivamente el desempeño de los empleados y el compromiso organizacional, además, desde el enfoque teórico de Chiavenato (2017) quien señala que es el nivel en que se propicia el liderazgo en la empresa, está orientado a los colaboradores, además se define las metas y objetivos organizacionales, amplia horizontes en un periodo de tiempo determinado, brinda retroalimentación y mide desempeños, ante los resultados obtenidos, considero como aporte que es indispensable que se fomente el liderazgo iniciando por el gerente y jefes de la red prestacional con el propósito de conseguir empleados más comprometidos con la institución,

Pasando con la discusión del segundo objetivo específico, referido a identificar el nivel de desempeño, la cual, en relación a las dimensiones de esta variable, en la tabla seis, el cincuenta y cinco por ciento han señalado en las competencias personales que ha prevalecido la escala de medición totalmente en desacuerdo, traduciéndose, que los servidores públicos de esta red prestacional no poseen adecuadas habilidades ni actitudes para desarrollar sus labores en sus puestos de trabajo, por ello, estos resultados discrepan con Hinojosa (2019) quien señala que toda organización que desee incrementar el rendimiento o desempeño laboral de esta organización debe convertirse en uno de los pilares principales para el funcionamiento de esta, ante ello, desde su punto de vista teórico Chiavenato (2000) quien hace referencia que es la adquisición de actitudes, habilidades y conocimientos, con el propósito ser evaluados partiendo de las debilidades y fortalezas, trazar metas personales y profesionales y luego alcanzarlas, además, son fundamentales para el éxito en cualquier trabajo, por ello, considero como aporte, que es de vital importancia, que los trabajadores de esta red mejoren sus competencias personales a través del desarrollo profesional que busquen mejorar sus conocimientos y habilidades

Además, en cuanto a la dimensión competencias sociales en la tabla siete, los trabajadores de la red prestacional han señalado que se están totalmente en desacuerdo con esta dimensión, lo que quiere decir que, sus competencias sociales no son las adecuadas, debido a que no existe buenas relaciones interpersonales, el nivel comunicativo es inapropiado y no existe trabajo en equipo, estos resultados contrastan con lo que menciona Hinojosa (2019) quien en su estudio concluyó que el desempeño no es el apropiada, la cual se tiene incrementar el rendimiento o desempeño laboral de esta organización debe convertirse en uno de los pilares principales para el funcionamiento de esta, sumado a ello, desde su perspectiva teórica Chiavenato (2000) hace mención que son consideradas como la capacidad de relacionarse eficazmente con diversas personas y grupos, así como de realizar trabajos en equipo, por ello, son importantes porque pueden mejorar la comunicación interna de manera más efectiva y eficiente, es importante mantener estas habilidades sin importar el puesto o nivel de experiencia, pasando a otra instancia, ante estos resultados encontrados, considero como aporte, que es fundamental que la red prestacional

busque mejoras en las relaciones interpersonales y trabajado en equipo para fortalecer la interacción entre los colaboradores y los jefes inmediatos.

Como última dimensión del desempeño laboral, se tiene a las competencias metodológicas, por ello en la tabla ocho los el treinta y seis por ciento de los participantes del estudio han señalado estar totalmente en desacuerdo con esta dimensión, es decir, que al igual de las otras dimensiones, no las están desarrollando de manera apropiada, debido a que no presentan iniciativas, proactividad y sobre todo no se adaptan a los cambios que puedan surgir, ante ello, estos resultados concuerdan con Mamachi (2017) quien considera que el desempeño gira bajo los conocimientos e iniciativas, por el cual las organizaciones tienen que desarrollar mejoras que contribuyan en su desarrollo profesional de los trabajadores, bajo este análisis, se agrega el punto de vista de Chiavenato (2000) quien indica que están centradas en la capacidad de emprender actividades e iniciativas que ayuden a conseguir las metas propuestas por la organización y además, se busca que el talento humano sea proactivo para resolver problemas y/o inconvenientes de distinta naturaleza que puedan ocurrir, en su enfoque teórico, paralelamente a lo mencionado; por lo tanto, mi aporte es que la institución busque de manera activa estrategias que ayuden a fortalecer y desarrollar este tipo de competencias en los colaboradores donde se busque mejorar su rendimiento laboral.

Ahora se tiene al tercer objetivo específico el cual se basó en el desarrollo de estrategias del empowerment en los servidores públicos, el cual se basarán en difundir la visión organizacional de la institución, capacitar a jefes y colaboradores sobre la herramienta empowerment, crear equipos de trabajo-sistema de comunicación feedback y realizar talleres de liderazgo transformacional, por ello estos resultados concuerdan con Subhash et al (2019) quien indica que a través de estrategias basadas en empoderamiento puede mejorar el desempeño del colaborador y se debe brindar capacitación a los líderes bajo un enfoque especial para facilitar los comportamientos entre ellos, además, bajo el enfoque teórico de Rios et al (2020) señala que el capital humano capacitado es una fuente de recursos incalculables, con impacto en los resultados de las organizaciones, por ello, las empresas deben considerar cuidadosamente el empoderamiento con la consideración del estado cognitivo,

compensación y fluidez en el intercambio de información, ante estos resultados, el aporte de esta discusión, es que es muy importante que en la red prestacional se busque desarrollar estas estrategias propuestas para beneficiar a los colaboradores y que logren obtener un mejor rendimiento.

Para concluir con la presente discusión, se presenta al último objetivo específico el cual se basó en la validación del modelo, la cual, a través del juicio de expertos se puede mencionar que si es viable, ya que han manifestado que es óptima y aplicable en un futuro, por ello concuerdan con los que menciona Subhash et al (2019) quien indica que el empoderamiento puede mejorar el desempeño del colaborador y se debe brindar capacitación a los líderes bajo un enfoque especial para facilitar los comportamientos entre ellos, desde la perspectiva teórica de Haddad y Butler (2020) señalan que las personas con baja autoeficacia se encuentran con situaciones estresantes, tienden a dudar de sus habilidades y disminuyen sus esfuerzos, de lo contrario, las personas con alta autoeficacia harán un mayor esfuerzo para lograr los cambios deseados, ante este resultado, considero como aporte principal que es indispensable que el gerente de esta red tenga en consideración la presente propuesta ya que presenta un nivel alto de viabilidad para que un futuro se pueda desarrollar y así tener mejores resultados en esta red prestacional.

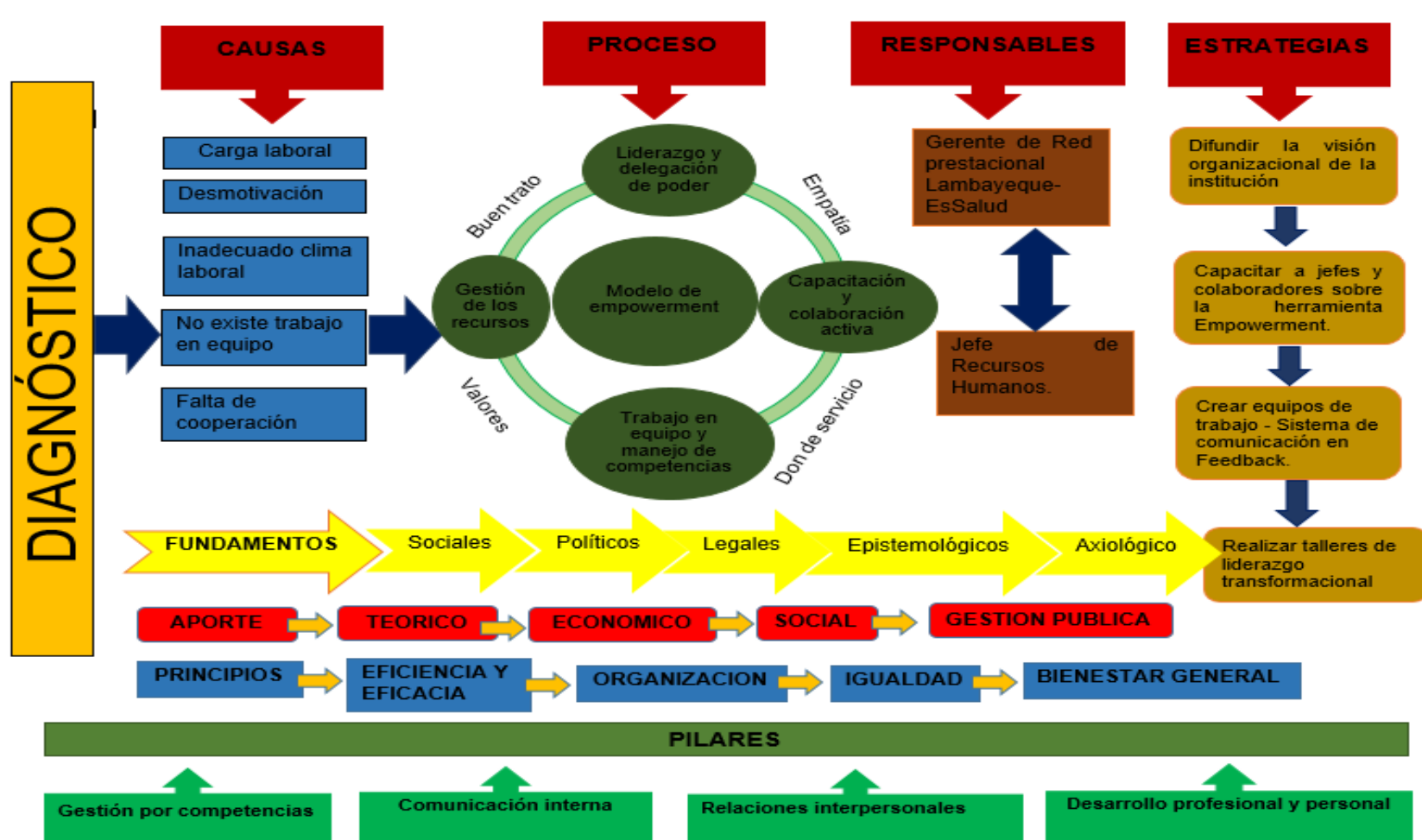
VI. CONCLUSIONES

1. Se concluye que ante el modelo de empowerment planteado, la institución pública puede desarrollarlo y ejecutarlo, debido a que se plantea estrategias fundamentales vinculadas a la mejora del desempeño laboral de los servidores públicos que laboran en la Red prestacional Lambayeque-EsSalud.
2. Se concluyó que el empowerment actual que existe en los trabajadores de esta red, no es el adecuado, debido a que no existe poder para que tomen sus propias decisiones, además, no reciben motivación por parte de sus jefes, no poseen un sentido de desarrollo profesional y personal y sobre todo no les imparten no existe liderazgo por parte de jefes directos, por todo ello, se deduce que el personal no conoce acerca de esta herramienta de gestión.
3. Se concluyó que el nivel de desempeño en los servidores públicos es bajo, debido a que no desarrollan de forma apropiada las competencias personales como es las habilidad, conocimientos y actitudes generando un mal rendimiento en sus puestos laborales, en cuanto a las competencias sociales, no existe trabajo en equipo, ni mucho menos nivel de cooperación, conllevando a que tener malas relaciones interpersonales y con respecto a las competencias metodológicas los trabajadores no poseen iniciativas de mejora en su trabajo y no se adaptan a los cambios que puedan surgir, manifestando su bajo compromiso laboral con la institución.
4. Se concluyó que las estrategias de empowerment diseñadas en el presente estudio son difundir la visión organizacional, capacitar a los jefes y colaboradores sobre la herramienta empowerment, crear equipos de trabajo y realizar talleres de liderazgo transformacional.
5. Se concluye que el presente modelo de empowerment, es viable, debido a que los expertos han emitido su grado de conformidad con la propuesta, manifestando que tiene sentido de pertinencia y congruencia.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al jefe de recursos humanos del de esta red prestacional, implementar este modelo de empowerment, que busca el bienestar y la calidad de vida laboral de los trabajadores.
2. Se recomienda al jefe de recursos humanos organizar programas in house sobre coaching gerencial, desarrollo profesional y trabajo en equipo con el propósito de generar competencias blandas, mayor liderazgo y sobre todo incrementar los niveles de empoderamiento, además, realizar un plan de motivación al personal, así como dar a conocer la meta diaria, y emitir a diario frases alentadoras antes de empezar la jornada laboral.
3. Se recomienda al jefe de recursos humanos realizar mediciones de desempeño laboral considerando fortalecer las habilidades blandas tales como: Relaciones interpersonales basándose en el trabajo en equipo, manejo y negociación de conflictos; flexibilidad y adaptación al cambio para trabajar en contextos cada vez más desafiantes.
4. Se recomienda a la Sede Central de EsSALUD - Lima, desarrolle las estrategias planteadas, con el propósito de que los colaboradores públicos, puedan tener un mejor desarrollo personal y profesional, una comunicación asertiva para el trabajo y mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores.
5. Al Gerente de la Red prestacional Lambayeque, se recomienda programar talleres, donde se exponga este modelo de empowerment y se busque la participación activa de todo el personal, con la finalidad de mejorar los rendimientos y el desempeño laboral y así poder lograr el máximo beneficio posible su desarrollo profesional.

VIII. PROPUESTA



Fuente: elaboración propia

El modelo planteado y diseñado anteriormente en mi investigación, tiene como propósito formular las principales estrategias de empowerment, que permitan mejorar el desempeño de los servidores públicos de la Red prestacional Lambayeque-EsSalud, siendo un total de cuatro estrategias, el cual permitirá que sean desarrolladas en un futuro por la institución con la única finalidad de que actúe como una herramienta de mejora en el desempeño laboral, por ello, este modelo se justifica y cumple un rol fundamental en el hecho de ofrecer una alternativa de mejora para la variable dependiente, por el cual, primeramente se ha realizado un diagnóstico situacional identificando las principales causas del bajo desempeño laboral que presentan los trabajadores de Red prestacional, después se tiene que fijar el proceso a desarrollar para que sea efectivo este modelo, basándose en las estrategias que son difundir la visión organizacional, capacitar a los jefes y colaboradores sobre el empowerment, crear equipos de trabajo y realizar talleres de liderazgo transformacional, sin embargo se tiene que tomar en cuenta los principales fundamentos, como es en el caso del aspecto social, porque beneficiaria directamente a los trabajadores y gerente de la institución, legales, porque existe una normativa que mide las condiciones laborales de los trabajadores públicos a través de la ejecución, desarrollo y búsqueda de la evaluación por competencias, legales, porque las instituciones públicas tienen la obligación de brindarles los recursos necesarios para que el trabajador de desenvuelva de la mejor manera posible, epistemológicos, porque las variables analizadas tienen un sustento teórico y axiológico porque se tiene que respetar la integridad de los colaboradores.

REFERENCIAS

- Ackad. (2017). *The Impact of Motivation on Employee Performance in the Manufacturing Industry in Ghana. The Impact of Motivation on Employee Performance in the Manufacturing Industry in Ghana*. Ghana. https://www.academia.edu/19594561/The_Impact_of_Motivation_on_Employee_Performance_in_the_Manufacturing_Industry_in_Ghana
- Aguero, W. (2020). *Sistema de control interno para el rendimiento laboral en el área recursos humanos de la Red Asistencial Lambayeque EsSalud*. Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo, Lambayeque. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46929/Ag%C3%BCero_OWD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ahmend, M., y Yousif, J. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Management Science Letters*, 10(9), 2077-2088.
- Alles, M. (2013). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Ediciones Granica.
- Alonso, P. y Lewis G (2001). Public Service Motivation and Job Performance. *The American Review of Public Administration*. 31(4), 363-380. https://www.researchgate.net/publication/258126148_Public_Service_Motivation_and_Job_Performance
- Amezcuca, E., Pérez, V., y Quiroz, E. (2019). El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano. *Ciencia administrativa*, 1, 1870-9427. <https://www.uv.mx/magerhto/files/2019/11/El-empowerment-como-estrategia-de-crecimiento-del-talento-humano.pdf>
- Andina. (2018). Medir el ciclo de vida de los trabajadores es clave para el éxito empresarial. *Agencia Peruana de Noticias*. <https://andina.pe/agencia/noticia-medir-ciclo-vida-los-trabajadores-es-clave-para-exito-empresarial-717854.aspx>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Venezuela: Episteme, C.A.

- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Bambang, H., y Margo, P. (2018). The Effect of Job Characteristics on Job Satisfaction And Its Impact On Employee Performance. *Advances in Social Sciencies Research Jorunal*, 5(9), 95-101.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. México: Shalom.
- Bellido, R., Morales, B., Gamarra, M., y Calizaya, J. (2021). Satisfacción laboral en tiempos de Covid-19 en colaboradores de gobiernos locales de Arequipa. *Revista Universidad, Ciencia y Tecnología*, 25(108). <https://doi.org/10.47460/uct.v25i108.425>
- Bernal, C. (2015). *Metodología de la Investigación Científica*. D.F. México: Pearson.
- Bohórquez, E., Pérez, M., y Caiche, W. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 23-36.
- Borts, R., Kruyen, P., y Lako, C. (2019). Exploring the Job Demands–Resources Model of Work Engagement in Government: Bringing in a Psychological Perspective. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X17729870>
- Cabezas, M., Naranjo, D., y Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas
- Caillier, J. (2014). Factors Affecting Job Performance in Public Agencies. *Public Performance & Management Review*, 34(2), 139-165. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/PMR1530-9576340201?journalCode=mpmr20>
- Carhuayña, R. (2020). *El empowerment y el desempeño laboral en el área de producción de la empresa Plastimiq S.R.L - San Juan de Lurigancho 2019*. Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo, Lima. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47223/Flories_PCA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Castro, Y., y Nuñez, V. (2018). *Empowerment como herramienta de mejora en el rendimiento laboral de los colaboradores en el área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A.* Tesis de posgrado, Universidad Señor de Sipan, Pimentel. <https://core.ac.uk/download/pdf/270318641.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Santa fe- Bogota: Mc GrawHill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. Tercera edición*. McGraw - Hill.
- Darvishmotevali, M., Huseyin, A., y Hasan, K. (2018). Effect of job insecurity on frontline employee's performance: Looking through the lens of psychological strains and leverages. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2015-0683>
- De los Ríos, P. (2014). *El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial*. Tesis de posgrado, Universidad de Almería, Almería. http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3749/Trabajo_7042_113.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Empowerment%20puede%20ser%20considerado%20como,piramidal%20existente%20por%20una%20estructura
- El Peruano. (27 de Agosto de 2020). Formalizan la aprobación de la Directiva del Subsistema de Gestión del Rendimiento. *El peruano*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/formalizan-la-aprobacion-de-la-directiva-del-subsistema-de-g-resolucion-no-000068-2020-servir-pe-1880537-1/>
- Fischer, K. (2021). Covenant and Empowerment: Integrative Themes for Organizational Leadership and Behavior. *Organization Development Journal*, 35(3), 43-47.
- Fogaça, N., Mariana, B., y Campos, M. (2018). Job Performance Analysis: Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology

from 2006 to 2015. *Driving Human and Organizational Performance*, 30(4). doi:<https://doi.org/10.1002/piq.21248>

Habba, D., Jamali, H., y Bijang, J. (2018). The Effect of Leadership, Organisational Culture and Work Motivation on Job Satisfaction and Job Performance among Civil Servants in Maros District Technical Working Unit. *Center for Open Science*. <https://ideas.repec.org/p/osf/inarxi/rvmgy.html>

Hernández, R. (2018). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Hidalgo, M. (2016). *Análisis de la gestión por procesos basados en perfil por competencias de la dirección de gestión administrativa servicios básicos y mantenimiento del gobierno autónomo descentralizado del Municipio Del Cantón Rioverde*. Tesis de posgrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador. <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/678>

Hordos, L. (11 de June de 2018). *What is the Definition of Job Performance?* Obtenido de bizfluent: <https://bizfluent.com/info-7856570-definition-job-performance.html>

Jhones, B. (2021). Public Personnel Management. *What Makes Government Work Great: The Characteristics of Positive Public Service*, 12-36. <https://doi.org/10.1177/0091026020985559>

Klinger, D., y Nalbandian, J. (2002). *Administración del personal en el sector público*. México: McGraw-Hill.

Layza, J., y Valiente, Y. (2016). *Empowerment y su efecto en la calidad de servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación, Agencia1, Trujillo*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo. <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/621191>

Leisink, P., & Steijn, B. (2012). Public Service Motivation and Job Performance of Public Sector Employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1).10.1177/0020852308099505

- Mamachi, D. (2017). *Análisis del empowerment en el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017*. Tesis de posgrado, Universidad Nacional del Altiplano Puno, Puno. http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/6905/Mamani_Choque_Dianet.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martinez, L., Vigier, H., y Núñez, J. (2016). El Rol del Empowerment en el Éxito Empresarial. *Investigación administrativa*, 2(1). [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782016000100002#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Wilson%20\(1997\)%2C%20el,la%20hora%20de%20tomar%20decisiones](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782016000100002#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Wilson%20(1997)%2C%20el,la%20hora%20de%20tomar%20decisiones).
- Mathieu, J., & Chen, G. (2020). Improving employee performance by developing empowering leaders & companies. *Behavioral Science & Policy*, 6(1). <https://muse.jhu.edu/article/765206/summary>
- Medina, S. (2017). *Desempeño laboral en el personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Snta*. Universidad César Vallejo, Chimbote. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12001/medina_cs.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Meza, E. (2018). *Empowerment y su incidencia en la administración de los recursos humanos en la municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi, Pasco 2017*. Tesis de posgrado, Universidad Nacional Alcides Carrión, Cerro de Pasco. <http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/619/1/Tesis%20Empowerment.pdf>
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., y Cooper, B. (2018). How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior. *Public Administration Reveiw*, 78(1), 71-81. <https://doi.org/10.1111/puar.12839>
- Montejo, A. (2009). *Evaluación del Desempeño Laboral* (Vol. 17). Argentina. Obtenido de <http://148.204.210.204/revistaupiicsa/50-51/50-51-2.pdf>
- Morales, E. (2017). *Empoderamiento y desempeño laboral*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/06/14/Morales-Edswin.pdf>

- Muhammad, A., y Masood, Z. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 303-322. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2018-0037>
- Nunayalle, L., y Urbina, M. (2021). *Diagnóstico del desempeño laboral y propuesta de gestión de talento humano basado en el modelo empowerment en la Corporación Portilla S.A.C, Chiclayo 2018*. Universidad Señor de Sipán, Pimentel. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7969/Nunayalle%20Montenegro%20Leidy%20Angela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Oseada, E. (2020). *Empowerment y desempeño laboral en los colaboradores de una universidad privada del Cono Norte*. Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo, Lima. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47658/Oseada_DEB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Palacios, D. (2018). Empowerment como estrategia para la gerencia empresarial. *Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí*, 12(3). doi:<https://orcid.org/0000-0001-5358-1804>
- Pérez, E. (2018). *Comportamiento humano y habilidades directivas*. Madrid: Editorial Universitaria Ramon Areces.
- Prieto, J. (2016). *Gerencia proactiva*. Bogotá: ECOE.
- Qaisar, I., Rehman, S., Noor, H., y Nasim, A. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262(20), 121-429. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121429>
- Ramos, M., Placencia, B., Hernández, A., Qumis, A., y Moreno, L. (2018). *Metodología de la investigación*. Alicante: Ciencias.
- Razzaq, S., Muhammad, S., Faisal, N., y Wang, M. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public

- sector. *Business Process Management Journal*, 25(5), 1463-7154.
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0079>
- Rios, M., Sánchez, M., & Álvarez, J. (2020). An Empowerment Scale Analysis of Mexican MSMEs: Modeling with Covariance Structures. *Mathematics*, 8(10). <https://doi.org/10.3390/math8101817>
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Sauñe, L., y Gonza, V. (2017). *Influencia del desempeño laboral en la satisfacción de los trabajadores de financiera Confianza, Arequipa*. Tesis de posgrado, Unidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa.
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5859/RIsapela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Subhash, K., Gahlawat, N., y Sandeep , K. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605-624.
[doi:https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0183](https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0183)
- Troya, R., Vásquez, C., y Fjardo, L. (2019). Empowerment: una herramienta estratégica como ventaja de competitividad en la administración de los gobiernos autónomos descentralizados (GADS). *Revista científica académica*, 3(1).
[https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(1\).enero.2019.1110-1135](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(1).enero.2019.1110-1135)
- Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. México: Coleccion Alienta.
- Werf, R. (3 de January de 2020). *3 Key Types of Organisational Commitment*. Obtenido de Effectory: <https://www.effectory.com/knowledge/3-key-types-of-organisational-committment/>
- Wong, K. (9 de July de 2020). *Employee Empowerment: Definition, Benefits, and Factors*. Employee Engagement: <https://www.achievers.com/blog/employee-empowerment/>

ANEXOS

Matriz de Operacionalización de variables

| VARIABLES DE ESTUDIO | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIÓN | INDICADORES | Ítem | ESCALA DE MEDICIÓN | INSTRUMENTO |
|--|---|--|------------|--|---|--|--------------|
| Variable Independiente: Empowerment | Chiavenato (2017) indica que esta herramienta radica en otorgarles poder a los subordinados por parte del alto mando. | Se refiere a la manera en que las empresas brindan a sus empleados todo lo que necesitan para tener éxito. | Poder | Nivel de delegación de responsabilidad | 1. En la institución cada cierto tiempo se reta al personal a asumir nuevas responsabilidades | 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre | Cuestionario |
| | | | | Confianza de los jefes | 2. En la institución se le asigna nuevas funciones que no está contempladas en su contrato | | |
| | | | | Libertad del personal para solucionar problemas. | 3. Su jefe inmediato confía en su capacidad de solucionar problemas | | |
| | | | Motivación | Reconocimiento de logros | 4. El personal tiene libertad para solucionar problemas sin preguntar a los jefes inmediatos | | |
| | | | | Creatividad | 5. Usted soluciona situaciones sin ayuda de su jefe | | |
| | | | | Recompensas e incentivos | 6. La institución reconoce en público los logros del personal | | |
| | | | | Automotivación | 7. En la institución no es mal visto los errores del personal | | |
| | | | Desarrollo | Facilidad de capacitación | 8. La institución brindan incentivos económicos para motivar al personal | | |
| | | | | Desarrolló de nuevos métodos | 9. La empresa ofrece ascensos al personal. | | |
| | | | | Generación de talentos | 10. Usted se esfuerza en realizar bien su trabajo por iniciativa propia | | |
| | | | | | 11. La institución ofrece constantes capacitaciones al personal | | |
| | | | | | 12. La institución siempre promueve nuevas formas de realizar su trabajo | | |
| | | | Liderazgo | Establecimiento de datos | 13. El personal puede presentar ideas y formas de trabajo | | |
| | | | | | 14. La institución acostumbra a entrenar al personal antes de un ascenso | | |
| | | | | Retroalimentación de las tareas | 15. La institución entrena al personal para impulsar su creatividad | | |
| Los jefes de áreas dan a conocer los objetivos y metas de la institución | | | | | | | |
| Medición del desempeño | Los jefes lo motivan a diario para alcanzar las metas | | | | | | |
| | Los jefes de área cuando se cometen errores establecen mejoras de solución | | | | | | |
| | Los jefes realizan reuniones diarias para dar a conocer el progreso de las metas | | | | | | |
| | Usted se compromete en alcanzar las metas del organismo público. | | | | | | |

Matriz de Operacionalización de variables

| VARIABLES DE ESTUDIO | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIÓN | INDICADORES | Ítem | ESCALA DE MEDICIÓN | INSTRUMENTO |
|---|--|--|----------------------------|--|---|--|--------------|
| Variable Dependiente: DESEMPEÑO DEL SERVIDOR PÚBLICO | Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para lograr los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de competencias de cada individuo y nivel de contribución a la empresa. (Montejo, 2009) | Es el proceso laboral que consiste en medir el resultado de un trabajo dependiente, con el fin de poder conseguir los impactos y beneficios de los trabajadores. | Competencias personales | Nivel de conocimientos | 1. Poseo los conocimientos apropiados para desarrollar mis funciones y tareas. | 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni en desacuerdo, ni en acuerdo. 4 De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo | Cuestionario |
| | | | | Habilidad | 2. La institución requiere de conocimientos especializados | | |
| | | | | | 3. Poseo las habilidades adecuadas para ejecutar mi trabajo. | | |
| | | | Actitud | 4. Desarrolla capacidades para dirigir la institución. | | | |
| | | | | 5. Posee una actitud positiva para realizar sus funciones. | | | |
| | | | Competencias sociales | Relaciones interpersonales | 6. Usted tiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros. | | |
| | | | | | 7. Posee la capacidad de ponerse en el lugar del otro, para saber lo que siente | | |
| | | | | | 8. Usted es empático con sus compañeros | | |
| | | | Trabajo en equipo | Nivel de comunicación | 9. Existe una comunicación asertiva entre sus compañeros y jefes. | | |
| | | | | | 10. En la institución, usted realiza trabajo en equipo. | | |
| | | | Competencias metodológicas | Iniciativas | 11. Posee iniciativas para buscar mejoras en su trabajo | | |
| | | | | | 12. Los jefes inmediatos felicitan las iniciativas para el trabajo. | | |
| | | | | | 13. Utiliza estrategias apropiadas para el trabajo desempeña. | | |
| | | | Proactividad | Adaptación al cambio | 14. Aporta ideas creativas en su trabajo. | | |
| | | | | | 15. Se adapta muy rápido a los cambios que surgen en la institución. | | |

Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario para el empowerment

I. Datos generales:

Sexo: M () F ()

Área:

Tiempo laboral:

II. Objetivo del cuestionario

Evaluar el empowerment en los trabajadores de la Red Asistencial de EsSalud-Lambayeque.

III. Instrucciones

Estimado participante, en las siguientes preguntas que se le realizarán, se les pide que marquen con un aspa (x) la alternativa que usted crea conveniente. Por ello en la siguiente tabla se hace el resumen de cada valoración de las preguntas:

| Opción | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|--------|-------|------------|---------|--------------|---------|
| Valor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Descripción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| D1. Poder | | | | | |
| 1. En la institución cada cierto tiempo se reta al personal a asumir nuevas responsabilidades | | | | | |
| 2. En la institución se le asigna nuevas funciones que no está contempladas en su contrato | | | | | |
| 3. Su jefe inmediato confía en su capacidad de solucionar problemas | | | | | |
| 4. El personal tiene libertad para solucionar problemas sin preguntar a los jefes inmediatos | | | | | |
| 5. Usted soluciona situaciones sin ayuda de su jefe | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| D2. Motivación | | | | | |
| 6. La institución reconoce en público los logros del personal | | | | | |
| 7. En la institución no es mal visto los errores del personal | | | | | |
| 8. La institución brindan incentivos económicos para motivar al personal | | | | | |
| 9. La empresa ofrece ascensos al personal. | | | | | |
| 10. Usted se esfuerza en realizar bien su trabajo por iniciativa propia | | | | | |
| D3. Desarrollo | | | | | |
| 11. La institución ofrece constantes capacitaciones al personal | | | | | |
| 12. La institución siempre promueve nuevas formas de realizar su trabajo | | | | | |
| 13. El personal puede presentar ideas y formas de trabajo | | | | | |
| 14. La institución acostumbra a entrenar al personal antes de un ascenso | | | | | |
| 15. La institución entrena al personal para impulsar su creatividad | | | | | |
| D4. Liderazgo | | | | | |
| 16. Los jefes de áreas dan a conocer los objetivos y metas de la institución. | | | | | |
| 17. Los jefes lo motivan a diario para alcanzar las metas | | | | | |
| 18. Los jefes de área cuando se cometen errores establecen mejoras de solución | | | | | |
| 19. Los jefes realizan reuniones diarias para dar a conocer el progreso de las metas | | | | | |
| 20. Usted se compromete en alcanzar las metas del organismo público. | | | | | |

Cuestionario sobre desempeño laboral

I. DATOS GENERALES:

Edad:

Sexo: Masculino () Femenino ()

Lugar de trabajo:

Cargo:

Condición laboral: Nombrado () Contratado ()

II. INSTRUCCIONES:

Estimado(a) participante, la presente encuesta presenta como propósito, evaluar el desempeño laboral en el organismo donde labora, por ello; le sugiero que conteste de manera adecuada las preguntas propuestas.

Ante ello, marque con un aspa la respuesta que crea conveniente, basándose en lo siguiente escala:

- 1: TD= Totalmente en desacuerdo
- 2: ED= En desacuerdo.
- 3: NDNA= Ni en desacuerdo, ni en acuerdo
- 4: DA= De acuerdo
- 5: TD= Totalmente de acuerdo

| ITEMS | T D (1) | E D (2) | NDN A (3) | D A (4) | T D (5) |
|--|---------------|---------------|-----------------|---------------|---------------|
| DIMENSIÓN: Competencias personales | | | | | |
| 1. Poseo los conocimientos apropiados para desarrollar mis funciones y tareas. | | | | | |
| 2. La institución requiere de conocimientos especializados | | | | | |
| 3. Poseo las habilidades adecuadas para ejecutar mi trabajo. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 4. Desarrolla capacidades para dirigir la institución. | | | | | |
| 5. Posee una actitud positiva para realizar sus funciones. | | | | | |
| DIMENSIÓN: Competencias Sociales | | | | | |
| 6. Usted tiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros. | | | | | |
| 7. Posee la capacidad de ponerse en el lugar del otro, para saber lo que siente. | | | | | |
| 8. Usted es empático con sus compañeros | | | | | |
| 9. Existe una comunicación asertiva entre sus compañeros y jefes. | | | | | |
| 10. En la institución, usted realiza trabajo en equipo . | | | | | |
| DIMENSIÓN: Competencias Metodológicas | | | | | |
| 11. Posee iniciativas para buscar mejoras en su trabajo. | | | | | |
| 12. Los jefes inmediatos felicitan las iniciativas para el trabajo. | | | | | |
| 13. Utiliza estrategias apropiadas para el trabajo desempeña. | | | | | |
| 14. Aporta ideas creativas en su trabajo. | | | | | |
| 15. Se adapta muy rápido a los cambios que surgen en la institución. | | | | | |

Calculo de la muestra

Muestra: Con respecto al cálculo de la muestra, se aplicará a través de la siguiente formula:

$$\begin{aligned} &= \frac{Z^2 pq N}{E^2(N - 1) + Z^2 pq} \\ &= \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 309}{0.05^2 * (309 - 1) + 1.96^2(0.5 * 0.5)} \\ & n = 172 \end{aligned}$$

- N = Total de la población (309)
- $Z^2 = 1.96^2$ (si la seguridad es del 95%)
- P = Proporción esperada (en este caso 5% = 0.5)
- Q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.5)
- E = Margen de error (0.05)
- n = Muestra (x)

Aplicando la fórmula para poblaciones finitas la muestra corresponde a 172 servidores públicos que serán los sujetos informantes del estudio.

Confiabilidad

FICHA TÉCNICA EMPOWERMENT

1. **Autora** : Ana Jacqueline Picón Zurita
2. **Administración** : Individual
3. **Duración** : 20 minutos
4. **Sujetos de Aplicación** : Trabajadores de la Red prestacional Lambayeque EsSalud
5. **Consigna**
El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación, consta de 20 preguntas; conteste lo más honestamente posible todos y cada de los ítems o preguntas marcando el valor que crea conveniente.
6. **Baremación** : Autora
7. **Consistencia Interna**

Para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó la consistencia interna dada por el método del alfa de Cronbach, el mismo que se define como:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Donde:

α = Alfa de Cronbach

K = Número de Ítems

V_i = Varianza de cada Ítem

V_t = Varianza total

Luego para el instrumento conocimiento tiene una consistencia interna de:

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,985 | 20 |

Entonces podemos indicar que el instrumento es altamente confiable pues el valor encontrado se aproxima a 1.

Además, se puede observar la confiabilidad en cada una de sus dimensiones.

Mientras que la confiabilidad elemento a elemento es:

| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|-----|--|--|---|---|
| P1 | 52,15 | 647,867 | ,827 | ,984 |
| P2 | 52,59 | 640,231 | ,928 | ,983 |
| P3 | 52,00 | 631,082 | ,880 | ,984 |
| P4 | 52,40 | 636,735 | ,858 | ,984 |
| P5 | 52,25 | 657,048 | ,900 | ,984 |
| P6 | 52,53 | 643,203 | ,919 | ,984 |
| P7 | 52,02 | 629,970 | ,881 | ,984 |
| P8 | 51,99 | 631,423 | ,878 | ,984 |
| P9 | 52,36 | 637,268 | ,848 | ,984 |
| P10 | 52,38 | 637,861 | ,850 | ,984 |
| P11 | 52,15 | 647,890 | ,827 | ,984 |
| P12 | 52,57 | 640,965 | ,922 | ,983 |
| P13 | 51,98 | 631,811 | ,871 | ,984 |
| P14 | 52,39 | 636,921 | ,856 | ,984 |
| P15 | 52,26 | 656,889 | ,891 | ,984 |
| P16 | 52,52 | 643,392 | ,916 | ,984 |
| P17 | 52,08 | 629,012 | ,873 | ,984 |
| P18 | 51,99 | 631,447 | ,878 | ,984 |
| P19 | 52,39 | 636,991 | ,847 | ,984 |
| P20 | 52,36 | 638,207 | ,843 | ,984 |

FICHA TÉCNICA DESEMPEÑO

1. **Autora** : Ana Jacqueline Picón Zurita
2. **Administración** : Individual
3. **Duración** : 20 minutos
4. **Sujetos de Aplicación** : Trabajadores de la Red prestacional
Lambayeque EsSalud
5. **Consigna**

El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación, consta de 15 preguntas; conteste lo más honestamente posible todos y cada de los ítems o preguntas marcando el valor que crea conveniente.

6. **Baremación** : **Autora**
7. **Consistencia Interna**

Para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó la consistencia interna dada por el método del alfa de Cronbach, el mismo que se define como:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Donde:

α = Alfa de Cronbach

K = Número de Ítems

V_i = Varianza de cada Ítem

V_t = Varianza total

Luego para el instrumento conocimiento tiene una consistencia interna de:

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,979 | 15 |

Entonces podemos indicar que el instrumento es altamente confiable pues el valor encontrado se aproxima a 1.

Mientras que la confiabilidad elemento a elemento es:

| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|-----|--|---|---|---|
| A1 | 38,11 | 343,795 | ,824 | ,978 |
| A2 | 38,57 | 338,621 | ,918 | ,977 |
| A3 | 37,97 | 331,940 | ,864 | ,978 |
| A4 | 38,36 | 335,425 | ,857 | ,978 |
| A5 | 38,23 | 349,840 | ,897 | ,978 |
| A6 | 38,15 | 343,096 | ,822 | ,978 |
| A7 | 38,57 | 338,387 | ,929 | ,977 |
| A8 | 37,98 | 331,812 | ,869 | ,978 |
| A9 | 38,37 | 335,311 | ,858 | ,978 |
| A10 | 38,20 | 350,405 | ,881 | ,978 |
| A11 | 38,52 | 339,959 | ,919 | ,977 |
| A12 | 38,02 | 331,011 | ,866 | ,978 |
| A13 | 37,97 | 331,940 | ,864 | ,978 |
| A14 | 38,35 | 335,726 | ,856 | ,978 |
| A15 | 38,32 | 336,862 | ,848 | ,978 |


Validación del instrumento


Validación 1

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: Modelo de empowement para el desempeño laboral del servidor público en la Red prestacional Lambayeque-EsSalud

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADOR | ITEMS | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | | | | | | | | OBSERVACIONES RECOMENDACIONES | | | | |
|-------------------|------------------|---|--|---|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|----------------------------------|--|--|--|--|
| | | | | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN | | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR | | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM | | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto) | | | | | | |
| | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | | | | | |
| DESEMPEÑO LABORAL | C. PERSONALES | - Nivel de conocimiento - Habilidades - Actitud. | 1.- Poseo los conocimientos apropiados para desarrollar mis funciones y áreas. | X | | X | | | | | | | | | | |
| | | | 2.- La institución requiere de conocimientos especializados | X | | X | | | | | | | | | | |
| | | | 3.- Poseo las habilidades adecuadas para ejecutar mi trabajo. | X | | X | | | | | | | | | | |
| | | | 4.- Desarrolla capacidades para dirigir la institución. | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 5. Posee una actitud positiva para realizar sus funciones. | X | | X | | | X | | | X | | | | |
| | C. SOCIALES | - Relaciones interpersonales - Nivel de comunicación - Trabajo en equipo. | 6. Usted tiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros. | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 7. Posee la capacidad de ponerse en el lugar del otro, para saber lo que siente. | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 8. Usted es empático con sus compañeros | X | | X | | | X | | | X | | | | |
| | | | 9. Existe una comunicación asertiva entre sus compañeros y jefes. | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 10. En la institución, usted realiza trabajo en equipo. | | | | | | | | | | | | | |
| | C. METODOLÓGICAS | - Iniciativas - Proactividad - Adaptación al cambio | 11. Posee iniciativas para buscar mejoras en su trabajo. | X | | X | | | X | | | X | | | | |
| | | | 12. Los jefes inmediatos felicitan las iniciativas para el trabajo. | X | | X | | | X | | | X | | | | |
| | | | 13. Utiliza estrategias apropiadas para el trabajo desempeña. | X | | X | | | X | | | X | | | | |
| | | | 14. Aporta ideas creativas en su trabajo | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 15. Se adapta muy rápido a los cambios que surgen en la institución. | X | | X | | | X | | | X | | | | |

Grado y Nombre del Experto: **Mg. Oscar Vasquez Saenz** Firma del experto:  : **EXPERTO EVALUADOR**





INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Modelo de empowerment para el desempeño laboral del servidor público en la Red prestacional Lambayeque-EsSalud

2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de desempeño laboral

3. TESISISTA:

Br: Picón Zurita, Ana Jacqueline

DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 25 de junio de 2021

Mag. Oscar Vasquez Saenz

Jefe Of. Coordinación de Prestaciones y Atención Primaria

Mg. Oscar Vasquez Saenz

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: Modelo de empowerment para el desempeño laboral del servidor público en la Red prestacional Lambayeque-EsSalud

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADOR | ITEMS | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | | | | | | | | OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES | | |
|-------------|------------|---|--|---|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|-----------------------------------|--|--|
| | | | | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN | | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR | | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM | | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto) | | | | |
| | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | | | |
| EMPOWERMENT | PODER | <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de delegación de responsabilidad - Confianza de los jefes. - Libertad del personal para solucionar problemas. | 1.- En la institución cada cierto tiempo se reta al personal a asumir nuevas responsabilidades | X | | X | | X | | X | | | | |
| | | | 2.- En la institución se le asigna nuevas funciones que no está contempladas en su contrato | X | | | X | | X | | X | | | |
| | | | 3.- Su jefe inmediato confía en su capacidad de solucionar problemas | X | | X | | X | | X | | X | | |
| | | | 4.- El personal tiene libertad para solucionar problemas sin preguntar los jefes inmediatos | | | | | | | | | | | |
| | | | 5. Usted soluciona situaciones sin ayuda de su jefe | X | | X | | X | | X | | X | | |
| | MOTIVACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de logros - Creatividad. - Recompensas e incentivos. - Automotivación | 6. La institución reconoce en público los logros del personal. | | | | | | | | | | | |
| | | | 7. En la institución no es mal visto los errores del personal | | | | | | | | | | | |
| | | | 8. La institución brinda incentivos económicos para motivar al personal. | | | | | | X | | X | | | |
| | | | 9. La empresa ofrece ascensos al personal | | | X | | | | | | | | |
| | | | 10. Usted se esfuerza en realizar bien su trabajo por iniciativa propia | X | | | | | | | | | | |
| | DESARROLLO | <ul style="list-style-type: none"> - Facilidad de capacitación - Desarrollo de nuevos métodos - Generación de talentos | 11. La institución ofrece constantes capacitaciones al personal. | X | | X | | X | | X | | | | |
| | | | 12. La institución siempre promueve nuevas formas de realizar su trabajo. | X | | X | | X | | X | | X | | |
| | | | 13. El personal puede presentar ideas y formas de trabajo | | X | X | | X | | X | | X | | |
| | | | 14. La institución acostumbra a entrenar al personal antes de un ascenso | | | | | | | X | | X | | |
| | | | 15. La institución entrena al personal para impulsar su creatividad | X | | X | | X | | X | | X | | |
| | LI D | - Establecimiento | 16. Los jefes de áreas dan a conocer los objetivos y metas de la institución. | X | | X | | X | | X | | | | |



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

| | | | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|---|--|---|---|
| de datos. - Retroalimentación de tareas - Medición del desempeño | 17. Los jefes lo motivan a diario para alcanzar las metas | X | | X | | X | | X | |
| | 18. Los jefes de área cuando se cometen errores establecen mejoras de solución | X | | X | | X | | X | |
| | 19. Los jefes realizan reuniones diarias para dar a conocer el progreso de las metas | | | X | | | | | |
| | 20. Usted se compromete en alcanzar las metas del organismo público. | X | | | | X | | | X |

Grado y Nombre del Experto: Mg. Óscar Vasquez Saenz

Firma del experto

: EXPERTO EVALUADOR

[Handwritten Signature]
Mag. Óscar Vasquez Saenz
Jefe Of. Coordinación de Prestaciones
y Atención Primaria
EsSalud RAL - JAV



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Modelo de empowerment para el desempeño laboral del servidor público en la Red prestacional Lambayeque-EsSalud

2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de empowerment

3. TESISISTA:

Br: Picón Zurita, Ana Jacqueline

DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 25 de junio de 2021

Mag. Oscar Vásquez Saenz
Jefe Of. Coordinación de Prestaciones
y Atención Primaria

Mg. Oscar Vásquez Saenz

Validación 2

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: Modelo de empowement para el desempeño laboral del servidor público en la Red prestacional Lambayeque-EsSalud

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADOR | ITEMS | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | | | | | | OBSERVACIONES RECOMENDACIONES | Y/O | | | | |
|-------------------|------------------|---|--|---|----|--|----|---------------------------------------|----|----------------------------------|-----|---|----|--|--|
| | | | | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN | | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR | | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM | | | | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto) | | | |
| | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | | | SI | NO | | |
| DESEMPEÑO LABORAL | C. PERSONALES | <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de conocimiento - Habilidades - Actitud. | 1.- Poseo los conocimientos apropiados para desarrollar mis funciones y tareas. | X | | X | | X | | X | | | | | |
| | | | 2.- La institución requiere de conocimientos especializados | X | | X | | X | | X | | | | | |
| | | | 3.- Poseo las habilidades adecuadas para ejecutar mi trabajo. | X | | X | | X | | X | | | | | |
| | | | 4.- Desarrolla capacidades para dirigir la institución. | X | | | | | | | | X | | | |
| | | | 5. Posee una actitud positiva para realizar sus funciones. | | | X | | X | | | | | | | |
| | C. SOCIALES | <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones interpersonales - Nivel de comunicación - Trabajo en equipo. | 6. Usted tiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros. | | | X | | | | | | | | | |
| | | | 7. Posee la capacidad de ponerse en el lugar del otro, para saber lo que siente. | | | | | | | | | | | | |
| | | | 8. Usted es empático con sus compañeros | X | | X | | | | | | X | | | |
| | | | 9. Existe una comunicación asertiva entre sus compañeros y jefes. | | | | | X | | | | | | | |
| | | | 10. En la institución, usted realiza trabajo en equipo. | | | | | | | | | | | | |
| | C. METODOLÓGICAS | <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativas - Proactividad - Adaptación al cambio | 11. Posee iniciativas para buscar mejoras en su trabajo. | X | | X | | X | | | X | | | | |
| | | | 12. Los jefes inmediatos felicitan las iniciativas para el trabajo. | X | | X | | X | | | X | | | | |
| | | | 13. Utiliza estrategias apropiadas para el trabajo desempeña. | X | | X | | X | | | X | | | | |
| | | | 14. Aporta ideas creativas en su trabajo | | | | | | | | | | | | |
| | | | 15. Se adapta muy rápido a los cambios que surgen en la institución. | X | | X | | X | | | X | | | | |

Grado y Nombre del Experto: Mg. Mario Jesus Chinchayan Barrenechea
EXPERTO EVALUADOR

Firma del experto


 Mg. Mario Jesus Chinchayan Barrenechea
 ADMINISTRADOR



INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Modelo de empowerment para el desempeño laboral del servidor público en la Red prestacional Lambayeque-EsSalud

2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de desempeño laboral

3. TESISTA:

Br: Picón Zurita, Ana Jacqueline

DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 25 de junio de 2021


Mg. Mario Jesus Chinchayan Barrenechea

Mg. Mario Jesus Chinchayan Barrenechea
INVESTIGADOR

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: Modelo de empowerment para el desempeño laboral del servidor público en la Red prestacional Lambayeque-EsSalud

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADOR | ÍTEMS | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | | | | | | | | OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES | | | |
|-------------|------------|---|--|---|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|-----------------------------------|--|--|--|
| | | | | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN | | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR | | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM | | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto) | | | | | |
| | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | | | | |
| EMPOWERMENT | PODER | <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de delegación de responsabilidad - Confianza de los jefes. - Libertad del personal para solucionar problemas. | 1.- En la institución cada cierto tiempo se reta al personal a asumir nuevas responsabilidades | X | | X | | X | | X | | | | | |
| | | | 2.- En la institución se le asigna nuevas funciones que no está contempladas en su contrato | X | | X | | X | | X | | | | | |
| | | | 3.- Su jefe inmediato confía en su capacidad de solucionar problemas | X | | X | | X | | X | | | | | |
| | | | 4.- El personal tiene libertad para solucionar problemas sin preguntar los jefes inmediatos | | | | | | | | | | | | |
| | | | 5. Usted soluciona situaciones sin ayuda de su jefe | X | | X | | X | | | | X | | | |
| | MOTIVACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de logros - Creatividad. - Recompensas e incentivos. - Automotivación | 6. La institución reconoce en público los logros del personal. | | | | | | | | | | | | |
| | | | 7. En la institución no es mal visto los errores del personal | | | | | | | | | | | | |
| | | | 8. La institución brinda incentivos económicos para motivar al personal. | | | | | | | | | | | | |
| | | | 9. La empresa ofrece ascensos al personal | X | | X | | X | | X | | X | | | |
| | | | 10. Usted se esfuerza en realizar bien su trabajo por iniciativa propia | | | | | | | | | | | | |
| | DESARROLLO | <ul style="list-style-type: none"> - Facilidad de capacitación - Desarrollo de nuevos métodos - Generación de talentos | 11. La institución ofrece constantes capacitaciones al personal. | X | | X | | X | | X | | X | | | |
| | | | 12. La institución siempre promueve nuevas formas de realizar su trabajo. | X | | X | | X | | X | | X | | | |
| | | | 13. El personal puede presentar ideas y formas de trabajo | X | | X | | X | | X | | X | | | |
| | | | 14. La institución acostumbra a entrenar al personal antes de un ascenso | X | | X | | X | | X | | X | | | |
| | | | 15. La institución entrena al personal para impulsar su creatividad | X | | X | | X | | X | | X | | | |
| | U D | | - Establecimiento | 16. Los jefes de áreas dan a conocer los objetivos y metas de la institución. | X | | X | | X | | X | | | | |



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

| | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| de datos. - Retroalimentación de tareas - Medición del desempeño | 17. Los jefes lo motivan a diario para alcanzar las metas | X | | X | | X | | X | |
| | 18. Los jefes de área cuando se cometen errores establecen mejoras de solución | | X | | X | | X | | X |
| | 19. Los jefes realizan reuniones diarias para dar a conocer el progreso de las metas | | | | | | | X | |
| | 20. Usted se compromete en alcanzar las metas del organismo público. | X | | X | | X | | | |

Grado y Nombre del Experto: Mg. Mario Jesus Chinchayan Barrenechea Firma del experto

: EXPERTO EVALUADOR


Mg. Mario Jesus Chinchayan Barrenechea
ADMINISTRADOR



INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Modelo de empowerment para el desempeño laboral del servidor público en la Red prestacional Lambayeque-EsSalud

2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de empowerment

3. TESISISTA:

Br: Picón Zurita, Ana Jacqueline

DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 25 de junio de 2021


Mg. Mario Jesús Chinchayan Barrenechea

Mg. Mario Jesús Chinchayan Barrenechea

Validación 3



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: Modelo de empowerment para el desempeño laboral del servidor público en la Red prestacional Lambayeque-EsSalud

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADOR | ÍTEM | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | | | | | | | | OBSERVACIONES RECOMENDACIONES | | | |
|-------------------|------------------|---|---|---|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|----------------------------------|--|--|--|
| | | | | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN | | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR | | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM | | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto) | | | | | |
| | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | | | | |
| DESEMPEÑO LABORAL | C. PERSONALES | - Nivel de conocimiento - Habilidades - Actitud. | 1.- Poseo los conocimientos apropiados para desarrollar mis funciones y tareas. | X | | X | | X | | X | | | | | |
| | | | 2.- La institución requiere de conocimientos especializados | X | | X | | X | | X | | | | | |
| | | | 3.- Poseo las habilidades adecuadas para ejecutar mi trabajo. | X | | X | | X | | X | | | | | |
| | | | 4.- Desarrolla capacidades para dirigir la institución. | | | | | | X | | | | | | |
| | | | 5.- Posee una actitud positiva para realizar sus funciones. | X | | X | | | | X | | | | | |
| | C. SOCIALES | - Relaciones interpersonales - Nivel de comunicación - Trabajo en equipo. | 6.- Usted tiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros. | | | | | | | | | | | | |
| | | | 7.- Posee la capacidad de ponerse en el lugar del otro, para saber lo que siente. | | | | | | | | | | | | |
| | | | 8.- Usted es empático con sus compañeros | | | | | | | | | | | | |
| | | | 9.- Existe una comunicación asertiva entre sus compañeros y jefes. | X | | X | | X | | X | | X | | | |
| | | | 10.- En la institución, usted realiza trabajo en equipo. | | | | | | | | | | | | |
| | C. METODOLÓGICAS | - Iniciativas - Proactividad - Adaptación al cambio | 11.- Posee iniciativas para buscar mejoras en su trabajo. | | | X | | X | | X | | X | | | |
| | | | 12.- Los jefes inmediatos felicitan las iniciativas para el trabajo. | X | | X | | X | | X | | X | | | |
| | | | 13.- Utiliza estrategias apropiadas para el trabajo desempeña. | X | | X | | X | | X | | X | | | |
| | | | 14.- Aporta ideas creativas en su trabajo | | | | | | | | | | | | |
| | | | 15.- Se adapta muy rápido a los cambios que surgen en la institución. | X | | X | | X | | X | | X | | | |

Grado y Nombre del Experto: Mg. Milagros Fiestas Bornaz Firma del experto : EXPERTO EVALUADOR

Mg. Milagros Fiestas Bornaz
ABOGADA



INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Modelo de empowerment para el desempeño laboral del servidor público en la Red prestacional Lambayeque-EsSalud

2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de desempeño laboral

3. TESISISTA:

Br: Picón Zurita, Ana Jacqueline

DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 25 de junio de 2021


Mg. Milagros Fiestas Bornaz
ABOGADA
Mg. Milagros Fiestas Bornaz

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: Modelo de empowerment para el desempeño laboral del servidor público en la Red prestacional Lambayeque-EsSalud

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADOR | ITEMS | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | | | | | | | | OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES |
|-------------|------------|---|--|---|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|-----------------------------------|
| | | | | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN | | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR | | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM | | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto) | | |
| | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| EMPOWERMENT | PODER | <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de delegación de responsabilidad - Confianza de los jefes. - Libertad del personal para solucionar problemas. | 1.- En la institución cada cierto tiempo se reta al personal a asumir nuevas responsabilidades | X | | X | | X | | X | | |
| | | | 2.- En la institución se le asigna nuevas funciones que no está contempladas en su contrato | X | | X | | X | | X | | |
| | | | 3.- Su jefe inmediato confía en su capacidad de solucionar problemas | X | | X | | X | | X | | |
| | | | 4.- El personal tiene libertad para solucionar problemas sin preguntar los jefes inmediatos | X | | | | | | | | |
| | | | 5. Usted soluciona situaciones sin ayuda de su jefe | | | X | | X | | X | | |
| | MOTIVACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de logros - Creatividad. - Recompensas e incentivos. - Automotivación | 6. La institución reconoce en público los logros del personal. | | | | | | | | | |
| | | | 7. En la institución no es mal visto los errores del personal | | | | | | | | | |
| | | | 8. La institución brinda incentivos económicos para motivar al personal. | | | | | | | | | |
| | | | 9. La empresa ofrece ascensos al personal | X | | | | X | | X | | X |
| | | | 10. Usted se esfuerza en realizar bien su trabajo por iniciativa propia | | | X | | | | | | |
| | DESARROLLO | <ul style="list-style-type: none"> - Facilidad de capacitación - Desarrollo de nuevos métodos - Generación de talentos | 11. La institución ofrece constantes capacitaciones al personal. | X | | X | | X | | X | | |
| | | | 12. La institución siempre promueve nuevas formas de realizar su trabajo. | X | | X | | X | | X | | |
| | | | 13. El personal puede presentar ideas y formas de trabajo | X | | X | | X | | X | | |
| | | | 14. La institución acostumbra a entrenar al personal antes de un ascenso | X | | X | | X | | X | | X |
| | | | 15. La institución entrena al personal para impulsar su creatividad | | | | | | | | | |
| | LI D | - Establecimiento | 16. Los jefes de áreas dan a conocer los objetivos y metas de la institución. | X | | X | | X | | X | | |



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

| | | | | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|---|--|---|--|--|
| de datos. - Retroalimentación de tareas - Medición del desempeño | 17. Los jefes lo motivan a diario para alcanzar las metas | x | | x | | x | | x | | |
| | 18. Los jefes de área cuando se cometen errores establecen mejoras de solución | x | | x | | x | | x | | |
| | 19. Los jefes realizan reuniones diarias para dar a conocer el progreso de las metas | | | | | | | | | |
| | 20. Usted se compromete en alcanzar las metas del organismo público. | x | | x | | x | | x | | |

Grado y Nombre del Experto: Mg. Milagros Fiestas Bornaz Firma del experto

: EXPERTO EVALUADOR

Mg. Milagros Fiestas Bornaz
ABOGADA



INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Modelo de empowerment para el desempeño laboral del servidor público en la Red prestacional Lambayeque-EsSalud

2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de empowerment

3. TESISISTA:

Br: Picón Zurita, Ana Jacqueline

DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 25 de junio de 2021

Mg. Milagros Fiestas Bornaz

Mg. Milagros Fiestas Bornaz
ABOCADA

Validación de la propuesta

Primera validación de la propuesta

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista, relacionado con la propuesta de: **Modelo de empowerment para mejorar el desempeño laboral**, me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy amablemente, brinde la información requerida respecto a su experiencia profesional:

Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Cargos que ha ocupado Profesional en Administración
- 1.2. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: ESSALUD.
- 1.3. Grado académico: Magister en Gestión Pública

Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | x | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

| Fuentes de argumentación | Grado de influencia en las fuentes de argumentación | | |
|---|---|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| Análisis teóricos realizados por Ud. | x | | |
| Su propia experiencia | x | | |
| Trabajos de autores nacionales | x | | |
| Trabajos de autores extranjeros | x | | |
| Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio. | x | | |
| Su intuición | x | | |

PARTE: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

| | |
|--|---|
| Nombres y apellidos del experto | MG. Mario Jesús Chinchayan Barrenechea |
|--|---|

Se ha elaborado una propuesta denominada: **Modelo de empowerment para mejorar el desempeño laboral** Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración y aporte.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

| N° | Aspectos a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--|----|----|---|----|---|
| 1 | Denominación de la propuesta | x | | | | |
| 2 | Representación gráfica de la propuesta | | x | | | |
| 3 | Secciones que comprende | x | | | | |
| 4 | Nombre de estas secciones | x | | | | |
| 5 | Elementos componentes de cada una de sus secciones | | x | | | |
| 6 | Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones | x | | | | |
| 7 | Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio | | x | | | |

2.2. CONTENIDO

| N° | Aspecto a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--|----|----|---|----|---|
| 1 | Denominación del programa, modelo, plan, etc. propuesto | | | x | | |
| 2 | Coherencia lógica entre los componentes de la propuesta | | x | | | |
| 3 | Presenta principios de gestión consistentes | | x | | | |
| 4 | Fundamentación coherente y consistente | x | | | | |
| 5 | Los objetivos expresan con claridad la intencionalidad de la investigación | | x | | | |
| 7 | Fundamentos teóricos vinculados estrechamente al tema de investigación | | x | | | |
| 8 | Presenta estrategias metodológicas coherentes | x | | | | |
| 9 | Presenta esquema síntesis | x | | | | |
| 10 | | | | | | |

2.3, VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

| N° | Aspectos a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|---|----|----|---|----|---|
| 1 | Pertinencia | x | | | | |
| 2 | Actualidad: La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación | x | | | | |
| 3 | Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación. | | x | | | |
| 4 | El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación | x | | | | |

Chiclayo, 20 julio 2021


Mg. Mario Jesús Chiriquiano Yanechea
ADMINISTRADOR
Sello y firma

DNI N° 73262171 Teléf.: 027559065

Segunda validación de la propuesta

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista, relacionado con la propuesta de: **Modelo de empowerment para mejorar el desempeño laboral**, me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy amablemente, brinde la información requerida respecto a su experiencia profesional:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Cargos que ha ocupado Sub Gerente de la RPL-Essalud
- 1.2. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: Essalud
- 1.3. Grado académico: Maestro

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | X | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

| Fuentes de argumentación | Grado de influencia en las fuentes de argumentación | | |
|---|---|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| Análisis teóricos realizados por Ud. | X | | |
| Su propia experiencia | | X | |
| Trabajos de autores nacionales | X | | |
| Trabajados de autores extranjeros | X | | |
| Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio. | X | | |
| Su intuición | X | | |

PARTE: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto MG. OSCAR AUGUSTO VASQUEZ SAENZ

Se ha elaborado una propuesta denominada: **Modelo de empowerment para mejorar el desempeño laboral** Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración y aporte.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

| N° | Aspectos a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--|----|----|---|----|---|
| 1 | Denominación de la propuesta | X | | | | |
| 2 | Representación gráfica de la propuesta | | X | | | |
| 3 | Secciones que comprende | X | | | | |
| 4 | Nombre de estas secciones | X | | | | |
| 5 | Elementos componentes de cada una de sus secciones | X | | | | |
| 6 | Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones | X | | | | |
| 7 | Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio | | X | | | |

2.2. CONTENIDO

| N° | Aspecto a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--|----|----|---|----|---|
| 1 | Denominación del programa, modelo, plan, etc. propuesto | | | X | | |
| 2 | Coherencia lógica entre los componentes de la propuesta | | | X | | |
| 3 | Presenta principios de gestión consistentes | X | | | | |
| 4 | Fundamentación coherente y consistente | X | | | | |
| 5 | Los objetivos expresan con claridad la intencionalidad de la investigación | X | | | | |
| 7 | Fundamentos teóricos vinculados estrechamente al tema de investigación | X | | | | |
| 8 | Presenta estrategias metodológicas coherentes | | X | | | |
| 9 | Presenta esquema síntesis | X | | | | |
| 10 | | | | | | |

2.3, VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

| N° | Aspectos a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|---|----|----|---|----|---|
| 1 | Pertinencia | X | | | | |
| 2 | Actualidad: La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación | X | X | | | |
| 3 | Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación. | | | X | | |
| 4 | El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación | | X | | | |

Chiclayo, 20 julio 2021



Mag. Oscar A. Vásquez Saenz
Jefe Of. Coordinación de Prestaciones
y Atención Primaria
 EsSalud RAL - JAV

Sello y firma

DNI N° 1 66 03815
Teléf.: 9 761 11244

Tercera validación de la propuesta

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista, relacionado con la propuesta de: **Modelo de empowerment para mejorar el desempeño laboral**, me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy amablemente, brinde la información requerida respecto a su experiencia profesional:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Cargos que ha ocupado Abogada de la Oficina de Asesoría Jurídica RPL y Poder Judicial
- 1.2. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: RED INSTITUCIONAL JAMBAREQUE. ESALUD.
- 1.3. Grado académico: MAGISTER

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

| Fuentes de argumentación | Grado de influencia en las fuentes de argumentación | | |
|---|---|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| Análisis teóricos realizados por Ud. | X | | |
| Su propia experiencia | | X | |
| Trabajos de autores nacionales | X | | |
| Trabajados de autores extranjeros | | X | |
| Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio. | X | | |
| Su intuición | X | | |

II. PARTE: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto | MG.Milagros Fiestas Bornaz

Se ha elaborado una propuesta denominada: **Modelo de empowerment para mejorar el desempeño laboral** Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración y aporte.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

| N° | Aspectos a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--|----|----|---|----|---|
| 1 | Denominación de la propuesta | X | | | | |
| 2 | Representación gráfica de la propuesta | X | | | | |
| 3 | Secciones que comprende | X | | | | |
| 4 | Nombre de estas secciones | X | | | | |
| 5 | Elementos componentes de cada una de sus secciones | X | | | | |
| 6 | Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones | X | | | | |
| 7 | Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio | X | | | | |

2.2. CONTENIDO

| N° | Aspecto a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--|----|----|---|----|---|
| 1 | Denominación del programa, modelo, plan, etc. propuesto | | X | | | |
| 2 | Coherencia lógica entre los componentes de la propuesta | | | | | |
| 3 | Presenta principios de gestión consistentes | | X | | | |
| 4 | Fundamentación coherente y consistente | | | X | | |
| 5 | Los objetivos expresan con claridad la intencionalidad de la investigación | | X | | | |
| 7 | Fundamentos teóricos vinculados estrechamente al tema de investigación | X | | | | |
| 8 | Presenta estrategias metodológicas coherentes | | X | | | |
| 9 | Presenta esquema síntesis | X | | | | |
| 10 | | | | | | |

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

| N° | Aspectos a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|---|----|----|---|----|---|
| 1 | Pertinencia | X | | | | |
| 2 | Actualidad: La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación | X | | | | |
| 3 | Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación. | X | | | | |
| 4 | El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación | X | | | | |

Chiclayo, 20 julio 2021

Mg. Milagros Fiestas Bomaz
ABOGADA

Sello y firma

DNI N°41246034 Teléf.: 963941083

Matriz de consistencia

| Problema | Justificación | Objetivo | Hipótesis |
|---|---|--|--|
| Problema general | porque pretende proponer un modelo de empowerment que ayude a mejorar el desempeño laboral en el servidor público; la cual, en el actual contexto, los trabajadores requieren de capacidades que sean totalmente activas, así como instituciones que se preocupen en fomentar el empoderamiento | Objetivo general | Hipótesis general |
| ¿De qué manera un modelo de empowerment mejorará el desempeño laboral del servidor público en la Red prestacional Lambayeque-EsSalud? | | Proponer un modelo de empowerment para el desempeño laboral del servidor público en la Red prestacional Lambayeque-EsSalud | Si se propone un modelo de empowerment mejorará el desempeño del servidor público en la Red prestacional Lambayeque-EsSalud. |
| Problemas específicos | | Objetivos específicos | |
| ¿Cuál es el empowerment actual del servidor público? | | 1. Determinar el empowerment actual del servidor público | |
| ¿Cuál es el nivel de desempeño del servidor público? | | 2. Identificar el nivel de desempeño del servidor público | |
| ¿Cuáles son las estrategias del empowerment? | | 3. Diseñar estrategias de empowerment | |
| | 4. Validar la propuesta del empowerment | | |

Autorización de la institución



Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del Bicentenario del Perú: 200 Años de Independencia"

CARTA N° 201 -GRPL-ESSALUD-2021

Chiclayo, 06 de agosto de 2021

Doctora
MERCEDES COLLAZOS ALARCON
Directora de Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejos – Filial Chiclayo
Pimentel.

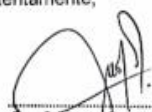
Asunto: Aceptación de Proyecto de Tesis.


REF.: Expediente Administrativo N° 1298-2021-3348

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo y al mismo tiempo comunicar a su Institución que ha sido aceptada la propuesta de Tesis denominada "Modelo de empowerment para el desempeño laboral del servidor público en la Red prestacional Lambayeque - EsSalud", presentado a esta Institución por la Maestra Ana Jacqueline Picon Zurita, alumna de la escuela de Posgrado de Maestría de Gestión Pública de su prestigiosa Universidad.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para expresarle las muestras de mi consideración y estima personal.

Atentamente,



Dr. Gustavo Qanoza Tresierra
GERENTE
RED PRESTACIONAL LAMBAYEQUE


GGT/
c.c.: Archivo
Adj. Exp. en Fis.
NIT: 1297-2021-333

www.essalud.gob.pe

Plaza de la Seguridad Social S/N
Chiclayo – Lambayeque - Perú
Telf.: 074-235300 / 074-237776

Escaneado con CamScanner