



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

**Liderazgo y empoderamiento de los trabajadores
administrativos del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
Maestro en Administración de Negocios - MBA**

AUTOR:

López Jara, Felipe Edgardo (ORCID: 0000-0001-9913-5738)

ASESOR:

Mg. Fiestas Flores, Roberto Carlos (ORCID: 0000-0002-5582-0124)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y herramientas gerenciales

CHIMBOTE – PERÚ

2020

Dedicatoria

Dedico esta investigación en primer lugar a Dios, por darme la vida y las fuerzas necesarias para sobresalir ante las adversidades, a mi familia por su apoyo incondicional, a mis amistades por la motivación para culminar el presente informe y de manera especial a Romí Rubí.

Felipe Edgardo

Agradecimiento

Agradezco al asesor del curso por su dedicación y compartir sus conocimientos, para el desarrollo del informe de investigación,

A las autoridades de mi Institución: Seguro Social de Salud, Red Huaraz, por brindarme las facilidades para poder desarrollar con éxito mi tesis de investigación.

El autor

Índice de Contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
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 y unidad de análisis	16
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
3.5 Procedimientos	18
3.6 Método de análisis de datos	18
3.7 Aspectos éticos	19
IV. RESULTADOS	20
V. DISCUSIÓN	25
VI. CONCLUSIONES	31
VII. RECOMENDACIONES	32
REFERENCIAS	33
ANEXOS	

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 01: Nivel de liderazgo en los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020	21
Tabla 02: Nivel de empoderamiento en los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020	22
Tabla 03: Coeficiente de correlación entre las dimensiones de liderazgo y empoderamiento	23
Tabla 04: Coeficiente de correlación entre liderazgo y empoderamiento	24

Índice de figuras

Pág.

Figura 01: Gráfico de dispersión entre variable liderazgo y empoderamiento 24

RESUMEN

Este informe de investigación tiene como objetivo determinar la relación entre liderazgo y empoderamiento de los trabajadores administrativos del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020.

El tipo de investigación fue aplicada, diseño no experimental, transversal y de nivel correlacional, la población fue 39 empleados. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento de medición el cuestionario a escala de Likert. Los resultados mostraron que si existe liderazgo en los funcionarios de la oficina administrativa, predominando el liderazgo democrático con 61%, luego el autocrático con 64% y liberal con 51.3%, asimismo, el nivel de empoderamiento es regular (51.3%) y alto (48.7%) en los trabajadores administrativos, existe un gran porcentaje de trabajadores que sienten que sus jefes delegan poder (74.4%), liderazgo (59%) y desarrollo personal (53.9%), sin embargo, la motivación es regular en sus labores con 64.1%.

Con relación al objetivo general de estudio, se evidencia que el coeficiente de correlación de Rho Spearman es igual a 0.781, existiendo una alta correlación positiva con nivel de significancia bilateral 0.000, lo cual indica que el liderazgo contribuye en generar empoderamiento en los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, aprobándose de esta manera la hipótesis de estudio.

Palabras clave: Liderazgo, empoderamiento, gestión.

ABSTRACT

This research report has the general objective of determining the relationship between leadership and empowerment of the administrative workers of Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020.

The type of research was applied, non-experimental design, cross-sectional and correlational level, the population was 39 employees. The survey technique was used and the Likert scale questionnaire was used as a measurement instrument. The results showed that if there is leadership in the administrative office officials, the democratic leadership predominates with 61%, then self-criticism with 64% and liberal with 51.3%, likewise, the level of empowerment is regular (51.3%) and high (48.7%) In administrative workers, there is a large percentage of workers who feel that their bosses delegate power (74.4%), leadership (59%) and personal development (53.9%), however, motivation is regular in their work with 64.1%.

Regarding the general objective of the study, it is evidenced that the Rho Spearman correlation coefficient is equal to 0.781, with a high positive correlation with a bilateral significance level of 0.000, which indicates that leadership contributes to generating empowerment in the workers of the administrative office of Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020, thus approving the study hypothesis.

Keywords: Leadership, empowerment, management.

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas se organizan estructuralmente en diversos niveles jerárquicos según el tamaño de la organización, y dada la competitividad que existe en el mercado dichas organizaciones aceleran sus procesos de bienes o servicios para el cumplimiento de sus objetivos a través del recurso más importante en toda organización, que es su talento humano; bajo la dirección de jefes, directores o gerentes quienes dirigen a sus colaboradores bajo ciertos estilos de liderazgo, donde cada uno demuestra ventajas y desventajas, generando influencias y emociones entre los subordinados, incidiendo favorablemente en el desempeño laboral a través de la motivación y aportando a la mejora del clima organizacional.

El liderazgo se refleja en el empoderamiento a los colaboradores respecto al poder y autoridad que se delega con el propósito que los trabajadores tomen decisiones sin la necesidad de requerir la venia del jefe inmediato, para ello, los trabajadores deben poseer las actitudes y competencias requeridas para desarrollar un determinado trabajo, creando un entorno en el cual los empleados sientan que tienen el dominio del trabajo, esto implica involucrar al trabajador al logro de metas, en un sentido de autocontrol, confianza y compromiso; siempre y cuando esto conlleve a la satisfacción de sus necesidades individuales Amaya (2019), de otro lado, los líderes o jefes están dispuestos a renunciar a una parte de su mando direccional y brindarla a sus empleados, involucrando el asentimiento de responsabilidad por sus acciones y tareas encomendadas, asimismo, debe existir la confianza de los jefes hacia el desempeño eficiente en las funciones de sus colaboradores (Management & Empleo, 2018).

El líder es aquel que busca y propone ideas positivas en beneficio de su organización, orientando la realización del trabajo sin imposiciones (Gómez, 2008); asimismo menciona que es aquel que toma en cuenta las opiniones de sus colaboradores considerando que son ellos los que conocen mejor la labor que realizan.

Fuente-Cobo (2017) refirió: el empoderamiento se aplica a diferentes tipos de situaciones, grupos sociales y tipos de intervención, en base a una desventaja para el ser humano, este se auto gestiona para mejorar su condición de vida. Los buenos líderes se preocupan en buscar estrategias para hacer crecer su empresa, pero los mejores líderes se apasionan por identificar y desarrollar personas. Para poder desarrollar una cultura de empoderamiento dentro de una organización se debe implementar una política de claridad y confianza a las personas para formar líderes (Isaacson, 2014). El Seguro Social de Salud, por diversas razones no ha podido adecuarse a las exigencias del mercado, tanto en asuntos de innovación en sus procesos de atención, como en la gestión del talento humano.

La oficina administrativa del Hospital II Huaraz, cuenta dentro de su estructura organizativa con jefes de unidad y personal administrativo multidisciplinario, las cuales poseen habilidades blandas y duras, unificando esfuerzos para lograr un trabajo de la manera más eficiente posible. En los últimos 10 años se ha mantenido un esquema tradicional de trabajo, pudiendo mencionar algunas características: el trabajo administrativo es realizado con un sistema de control centrado en la inspección y supervisión; por otro lado, las capacitaciones impartidas a los colaboradores administrativos no miden el impacto en la mejora del servicio que brinda la institución; en cuanto a la realización del trabajo, este se encuentra enmarcado en funciones de cada empleado, dejando de lado el trabajo en equipo, así como un enfoque de trabajo basado en procesos. Los trabajadores del Hospital II Huaraz perciben que sus autoridades en algunos casos no valoran sus opiniones o no son tomados en cuenta para la toma de decisiones, lo que podría generar un clima laboral desfavorable. En lo referente al empoderamiento en el área administrativa, el personal desearía disponer de mayor autonomía para la ejecución de su trabajo, lo que conllevaría a tener amplia libertad para tomar decisiones de mejora en lo concerniente a su propio trabajo. Por otro lado, la institución no ha ejecutado en los últimos periodos planes que fortalezcan la identificación institucional, así como charlas de motivación que comuniquen la importancia del esfuerzo de cada trabajador para el logro de los objetivos, lo que ha significado el menoscabo de la identificación de los trabajadores hacia la entidad y el nivel de motivación en cada uno de ellos.

Ante lo expuesto la presente investigación formula la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación entre liderazgo y el nivel de empoderamiento de los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020?

Las variables en estudio liderazgo y empoderamiento, tienen una estrecha relación desde el momento que un líder crea un equipo auto dirigido, con la finalidad de potenciar al recurso humano hacia el desarrollo de sus labores. (Morales, 2014).

Esta investigación se justifica por los siguientes criterios: permitirá explicar el grado de correlación que existe entre las variables de estudio, cuyos resultados que arroje la presente investigación serán alcanzados a la alta dirección para ser socializado y concientizado en la importancia de adoptar un estilo de liderazgo que admita el empoderamiento de los trabajadores para maximizar su desempeño laboral, mejorar los canales de comunicación entre funcionarios y trabajadores administrativos y con ello alcanzar mejores resultados en la gestión administrativa del Hospital II Huaraz, es por ello que se presenta la necesidad de realizar esta investigación para determinar los estilos de liderazgo y nivel de empoderamiento en los trabajadores administrativos del Hospital II Huaraz del Seguro Social de Salud, en el presente año.

El objetivo general que se planteó en el desarrollo de esta investigación es: determinar la relación entre liderazgo y empoderamiento en los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020; en cuanto a los objetivos específicos se determinó los siguientes: (i) identificar el liderazgo, (ii) identificar el nivel de empoderamiento y (iii) analizar la relación entre las dimensiones de liderazgo autocrítico, democrático y liberal con el nivel de empoderamiento de los trabajadores de la oficina administrativa.

Para los fines argumentativos se formuló como hipótesis general, la cual fue contrastada con los resultados arrojados en los procedimientos metodológicos: existe relación significativa entre liderazgo y nivel de empoderamiento de los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020.

II. MARCO TEÓRICO

Para desarrollar esta investigación se ha consultado y recopilado a diversas investigaciones nacionales e internacionales, repositorios de tesis y artículos científicos, a fin que el lector asimile la comprensión del trabajo desarrollado.

Según Quispe (2018) en su tesis estableció como objetivo principal identificar la diferencia entre los niveles de empowerment entre los colaboradores nombrados y CAS. Es una investigación cuantitativo, no experimental; en el que concluye que no existe diferencia en las dimensiones sobre competencias, impacto y seguridad del empowerment de los trabajadores que demostraron un mayor sentido de pertenencia e integración con su equipo de trabajo, mientras que en las dimensiones de significado y autodeterminación hay una diferencia significativa, la autora recomienda desarrollar una cultura de empoderamiento, y capacitación en gestión laboral así como relaciones humanas.

Gallegos y Miranda (2019) en su tesis tuvieron como objetivo conocer cuáles son los estilos de liderazgo que permitan predecir la satisfacción en ejecutivos de mandos medios; se realizó un estudio cuantitativo, de análisis regresional y transversal, con la finalidad de conocer el porcentaje de explicación de las cuatro dimensiones de la satisfacción, y su correlación con cada estilo de liderazgo. Los resultados que se obtuvieron en los diversos estilos de liderazgo prevén hechos muy importantes a las dimensiones de la satisfacción laboral, resaltando el liderazgo transaccional en las organizaciones empresariales estudiadas.

Reyes (2019) menciona que el objetivo de su investigación fue establecer la relación entre empowerment y la efectividad organizacional, realizó una investigación no experimental, de nivel descriptivo y con enfoque cuantitativo. Concluyó el autor que existe relación significativa y directa entre el empowerment y efectividad empresarial, confirmando que la Institución está propiciando ambientes beneficiosos para crear empoderamiento en sus trabajadores. Del mismo modo (Vidaurre, 2019) realizó una investigación con el objetivo de determinar la incidencia del empoderamiento laboral en el cambio

organizacional, el procedimiento metodológico demostró una elevada confiabilidad, evidenció que existe relación de relevancia entre el empoderamiento laboral y el cambio de la organización, concluyendo en la importancia de la investigación debido a que, una buena aceptación del empoderamiento puede conllevar a que se logre un personal altamente competitivo.

Becerra, Del Campo y Díaz (2017) desarrollaron una investigación cuyo objetivo fue identificar si los estilos de liderazgo y de empoderamiento compartido predicen mejor el comportamiento innovador de los colaboradores en una compañía de consumo masivo. Se delineó un estudio cuantitativo de tipo explicativo, no experimental y transaccional en el cual se concluyó que los equipos conformados perciben en sus líderes: compromiso, preocupación e interés por su bienestar y seguimiento en los trabajos encomendados.

Ruiz (2015) publicó su revista científica en el que aporta evidencia empírica, sobre la relación entre el estilo de liderazgo y el empoderamiento de directores en organizaciones educativas, el diseño de investigación es descriptivo correlacional. Los resultados reflejaron que, el estilo que aplican los directivos es el autoritario coercitivo; donde perciben que son los más competentes para el ejercicio en su rol de ejecutivos. Concluye el estudio determinando una relación muy significativa entre estilos de liderazgo de Likert y las dimensiones del empoderamiento psicológico propuesto por Menon (2001).

Torres (2018) en su tesis planteó como objetivo general determinar cómo influye el empoderamiento como una herramienta de transferencia de poder e igualdad a la toma de decisiones del personal administrativo, con el desarrollo organizacional. La investigación es cuantitativa y correlacional, la autora concluye que los niveles de liderazgo son bajos evidenciando la carencia de habilidades gerenciales para una óptima administración de personal, asimismo, existe baja relación de confianza y trabajo en equipo.

Dude (2012) en su tesis "Organizational commitment of principals: The effects of job autonomy, empowerment, and distributive justice", este estudio se basó en el

impacto de las tres variables sobre el compromiso organizacional; se usó una muestra de 1,070 directores de colegios públicos, privados y parroquiales del nivel de primaria y secundaria. Se concluye que el compromiso organizacional caracteriza su relación con al menos tres factores: fuerte creencia, aceptación de los objetivos y valores de la organización, ejercicio de la voluntad de realizar un esfuerzo considerable en nombre de la Institución y la fuerte aspiración de mantener la membresía de la organización, asimismo las tres variables en investigación tenían un impacto positivo con el compromiso organizacional.

Dehghani, Gharooni y Arabzadeh (2014) en su investigación "Staff empowerment, entrepreneurial behaviors and organizational efficiency in Iranian headquarter education" evaluaron la relación entre dos variables el empoderamiento y el emprendimiento en una organización educativa en donde se demostrará que para lograr la mayor eficiencia organizativa se necesita que el recurso humano tenga las características de un emprendedor, brindándole empoderamiento para las decisiones. Se recogió los datos necesarios para el análisis de las variables, concluyendo que hay una relación positiva entre todas las dimensiones del empoderamiento, emprendimiento y comportamiento organizacional del personal dentro de la organización, también hay una relación positiva entre el uso eficiente de recursos y enfoque de nuevas formas de emprendimiento.

Cálix, Martínez, Vigier y Núñez (2016) en su investigación administrativa refirieron que el éxito empresarial depende de la implementación adecuada de los objetivos estratégicos y una cultura corporativa que acoja los valores, creencias y prácticas de los integrantes de la corporación, mediante sus actitudes y rendimiento laboral. Ante ello, el objetivo de la investigación era analizar si el éxito empresarial, puede ser expresado a partir del empowerment como herramienta de gestión y nuevo paradigma en el entorno empresarial. Se consideró como muestra un grupo de 120 micros, pequeña, mediana y grandes empresas hondureñas; se obtuvo como resultado que la variable empowerment es significativa en el éxito de una empresa (70%), cualquier iniciativa de empowerment en la empresa, le genera desarrollo.

Gómez, Lledó, Perandones y Herrera (2014), definieron el empoderamiento, en la revista *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, desde un enfoque psicológico en el que se le debe brindar a los trabajadores u otros las herramientas necesarias para que alcancen la eficiencia y eficacia en el resultado esperado; lo conceptualizan también como un proceso mediante el cual la persona se convierte en poderoso para participar e influir favorablemente en él y en su equipo.

Sánchez y Barraza (2015), en su artículo *percepciones sobre el liderazgo en el campo educativo* mencionaron que debido a los cambios en el sistema educativo se requieren nuevas habilidades de los directores de las instituciones educativas, como la de un liderazgo participativo que tiene como característica la capacidad de resolver conflictos, apoyado en el trabajo en equipo con el acceso a la innovación y el aprendizaje; también mencionan que muchas veces los directores están sobrecargados de las labores rutinarias que no les permite gestionar idóneamente.

Escandón y Hurtado (2016) en su artículo midieron la presencia de algunas características que representan cada tipo de liderazgo y los tipos de desempeño: desempeño financiero, desempeño estratégico y satisfacción frente a la acción exportadora. Se concluyó que las empresas exportadoras tienen líderes liberales, demostrando confianza y participación activa en la gestión empresarial de sus empleados, donde los gerentes ejecutan el liderazgo como un balance entre control y libertad, en el cual pueden lograr un alto desempeño exportador, gracias al aporte de sus colaboradores con sus opiniones e ideas.

Sousa y Rocha (2019) en su artículo científico tuvieron como objetivo determinar la influencia del aprendizaje basado en el juego, en el desarrollo de habilidades de liderazgo y si pueden surgir nuevos estilos de liderazgo durante un proceso de juego corporativo. Concluyeron los autores que, un enfoque de aprendizaje basado en el juego es un enfoque efectivo para el desarrollo de habilidades de liderazgo como: motivación, facilitación, entrenamiento, cambio de mentalidad y comunicación.

Para empezar a analizar las variables de estudio, tenemos la variable liderazgo que a través del tiempo su definición ha evolucionado tanto en el ámbito empresarial, como en la oratoria, emprendimiento, grupos sociales y otros; partiendo de estas premisas podemos definir al liderazgo como el proceso de influencia de una persona hacia un determinado grupo, para comprender las actividades que realizan y permitirle que esta tarea sea realizada con mayor eficacia y facilidad, distribuyendo todo el trabajo de forma colectiva para el logro compartido (Northouse, 2007). Por otro lado (Navarro-Corona, 2016) menciona que el liderazgo se enuncia como una forma de ordenamiento social emergente entre las características del líder y las necesidades de un grupo de trabajadores en una circunstancia específica, no solo con la consideración de atributos individuales sino con el carisma del líder.

Desde una perspectiva orientada al clima laboral podemos entender que liderazgo supone la colaboración a las actividades y prácticas responsables, donde se busca que los líderes fomenten cambios que impacten en el bienestar del capital humano (Contreras et. al, 2009). En base a lo mencionado el liderazgo requiere de una combinación de habilidades, características y conocimientos que permitan al equipo de trabajo cumplir eficientemente con sus objetivos.

Chiavenato (2015) refiere desde un enfoque centrado al comportamiento que liderazgo es la forma de encaminar a los colaboradores hacia sus objetivos, en otras palabras, es la acción de liderar o dirigir, llevando a las personas a comportarse de cierto modo. También es una actividad de conducir o dirigir a las personas en base a sus cualidades para obtener una meta en común; podemos añadir que un buen líder es un impulsor y generador de valor para la empresa, que tiene una capacidad flexible para manejar situaciones de último minuto (Juárez & Contreras, 2012).

El factor humano tiene un valor importante para todos los procesos de la empresa, de tal modo que el liderazgo es de suma importancia para las organizaciones, pues al motivar al empleador estos resultan más productivos, lo que hace más rentable a la empresa. Es propicio incentivar no solo a los logros de la

organización, sino también ayudar al logro individual de cada empleado (Bass, 2008). El tener un buen factor liderazgo dentro de la empresa permite alcanzar un mayor grado de cumplimiento entorno a los objetivos planteados (Naile & Selesho, 2014).

Por otro lado, tenemos la participación de John (2013) que nos describe que liderazgo es una cualidad que las personas a cargo del líder esperan tener. Sostiene que liderazgo es poseer un conjunto de características atribuidas a una persona que permitan el éxito del equipo, tales como la habilidad para tomar decisiones y la atención de las necesidades de su grupo colaborador.

Para el presente estudio tomamos las dimensiones de liderazgo entorno a sus diferentes estilos; para empezar, tenemos el autocrático, que se caracteriza por emplear las normas de la empresa, también cumple la función de aislar las tareas y procesos; en este estilo el líder presenta un comportamiento centrado en el poder con un tono de autoridad ilimitada, y puede concebir ciertos procesos ambiguos. La toma de decisiones casi siempre es de forma unilateral, del mismo modo se tiende a demostrar la comunicación unidireccional acompañada de un conjunto de reglas que los trabajadores están obligados a acatar; por lo mismo, el líder es el encargado de asignar tareas a los miembros que están distribuidos en grupos separados, impidiendo interrelacionarse. Este estilo puede ocasionar cierta incomodidad a los trabajadores y es catalogado como el más problemático, pues el líder tiende a mostrarse de manera agresiva y frustrar a los colaboradores, generando desinterés, desgano, apatía; esto sumado a la mala relación laboral con los obreros puede manifestarse como cruel y abusivo en su inicio (Sánchez, 2010). Sin embargo, una desventaja de este estilo es que no es muy sostenible ya que puede obtenerse mejores rendimientos, pero por la presión es probable que decaiga y genere un mal ambiente laboral (Hart & Quinn, 1993).

En el segundo estilo estudiamos el democrático participativo, que a diferencia del anterior permite tomar la discusión de las normas y tener un acuerdo grupal, pues el líder instruye a los colaboradores; el líder busca la solución pertinente con ayuda de los empleados para cumplir con el interés común. Este estilo opta por

fomentar el trabajo grupal y de ser necesario crear subgrupos, donde se busca que todos tengan iniciativa, es objetivo y permite que los trabajadores sean asignados a labores en relación a su capacidad, esto permite que se generen mejores relaciones, acompañada de un idóneo trato laboral. Los resultados que se pueden conseguir en este tipo de liderazgo pueden verse desfavorables al inicio, no obstante, presenta una mejoría progresiva en el desarrollo, permitiendo la libre opinión, lo que genera un estímulo al empleado (Del Prado, 1998).

Seguidamente hemos analizado al estilo permisivo o liberal que puede ser sinónimo de independencia por parte los trabajadores, pues estos no toman en cuenta al líder en la toma de decisiones ya que no tiene la capacidad para lograr el interés del personal, sin importar si cuenta o no con la información necesaria; los trabajadores realizan la mayoría de las actividades sin tener en cuenta la participación del líder, pues él les da la autonomía para la toma de decisiones y casi siempre delega las responsabilidades. Entorno a los resultados podemos decir que este tipo de liderazgo genera posibles rivalidades y varios sub líderes, al tener una mala organización y no comprender la necesidad de un buen líder, conllevando a malos resultados que se acentúan en el transcurrir del tiempo. (Sánchez, 2010).

Para la segunda variable empowerment nos enfocamos en la definición entorno a la empresa, pues su terminología es muy extensa y abarca variedad de campos, como psicológico, social, político, educación, etc. En una definición general entendemos que empowerment es una estrategia alternativa a la forma acostumbrada de promover desarrollo. También es la capacidad de tomar decisiones en cuestiones que afectan la vida de una persona, un cambio en las relaciones de poder (Fride, 2006).

Por su parte Leach, Wall y Jackson (2003) definen que empoderamiento es un cambio general entorno al sistema, que no solo abarca la provisión autoritaria para la toma de decisiones e implementarlas, además de ello permite que los trabajadores mejoren sus habilidades. También puede definirse como una potenciación, pues sirve como una estrategia eficaz para liderar a los trabajadores

y con ello mejorar el trabajo en equipo con ayuda de la motivación constante, personal y grupal, lo que se traduce como una mejora constante en la productividad, siendo beneficioso para la empresa (Romero & Lezcano, 2015).

Desde otra perspectiva tenemos que la definición de empowerment ha incorporado nuevos métodos y técnicas con el paso de los años. Por ello, se le denomina como una estrategia para fomentar la motivación en los empleados, no solo delegando funciones, sino motivarlos a que tomen como suyos los objetivos impuestos por la empresa, para que mejoren su desempeño (Bartunek & Spreitzer, 2006). Ante lo mencionado, añadimos que el empowerment, se caracteriza por cambiar el pensamiento del trabajador regular, logrando que los jefes no solo escruten los niveles óptimos de la producción, sino que todos en conjunto busquen un resultado favorable (Aubert, 2015). También el empoderamiento es el proceso que nos permite tomar el control sobre los recursos para adquirir capacidad y oportunidad para el proceso de toma de decisiones (Khan & Ara, 2006).

Por consiguiente, hemos analizado las dimensiones de la segunda variable empowerment, que son los componentes que establecen la conducta de los trabajadores dentro de la empresa (Vásquez, 2012). Para la primera dimensión Poder, corresponde a la habilidad que tienen los colaboradores para la toma de decisiones, aprovechando en gran medida sus capacidades y potenciales en relación al trato que se tiene con el líder (Chiavenato, 2012). En esta etapa la empresa busca que los trabajadores se capaciten, entrenen y se orienten para que estos factores permitan un mejor resultado. La delegación de autoridad constituye un indicador de poder, por lo tanto, ayudará al aumento de la productividad y a poseer un personal más comprometido y motivado (Newstron, 2011). Cuando delegamos autoridad, esto se traduce como empoderamiento que funciona como un medio para que los trabajadores posean autonomía en sus labores (Tovar, 2012). Dentro de los indicadores se encuentra la responsabilidad, que significa la realización de las labores en un determinado tiempo de manera eficaz y eficiente; los colaboradores deben asumir un compromiso con su trabajo (Alles, 2008).

Bateman y Snell (2009) añaden que la responsabilidad es deber de todas las personas dentro de la compañía, así como la misma empresa, sin importar si busca fines de lucro o no; del mismo modo sostiene que el sistema en forma de pirámide recae a los socios.

Otro indicador que se considera en esta investigación es la confianza, como se sabe toda buena organización debe basar sus actividades en la confianza, pues es pertinente que, al delegar el poder en la organización, esto permita un mejor desenvolvimiento y toma de decisiones oportunas (Wilson, 2000). Asimismo (Pilco, 2016) sostiene que los líderes de grupo y jefes, deben conocer todas las actividades realizadas por sus grupos de trabajo, pues esto permite que se genere un entorno laboral basado en confianza, respeto y generar disciplina en todas las áreas. Para terminar de detallar la dimensión poder, tenemos el último indicador, libertad en la toma de decisiones, que permite la libertad de opinión, pues es el empoderamiento que direcciona al trabajador para la correcta elección de lo aportado.

Como segunda dimensión hemos analizado la motivación, donde los colaboradores deben encontrarse motivados al realizar sus labores en condiciones favorables para su correcto desempeño; esto podría recaer en que se les atribuya algún incentivo económico (Chiavenato, 2012). Es importante mantener una actitud positiva en los colaboradores para lograr la sinergia; la motivación es un componente significativo de empowerment, para ello la utilización de estímulos es un factor que eleva la motivación. Al respecto los premios son relacionados con el cumplimiento de los objetivos por parte de los empleados; por medio de incentivos económicos se busca que los trabajadores exploten sus capacidades para llegar a las metas de la organización. Asimismo, para brindar incentivos es preciso que los directivos conozcan de cerca a su fuerza laboral, se debe tener en cuenta sus habilidades y potencialidades para relacionar sus habilidades con las metas que propone la entidad para ser de alguna manera alcanzable para ellos, es por ello que el reconocimiento se presenta como indicador de la motivación, orientado a la valoración del trabajo, actitudes, talento y capacidades de los colaboradores, por lo mismo se debe reconocer los esfuerzos puestos por los empleados y permitirles

alguna recompensa, reconocer a los que aporten a la solución de contingencias, resaltar a los trabajadores con mayor talento (Giraldo, 2012).

La orientación la hallamos como indicador de la motivación, la actividad del empowerment incluye la accesibilidad al apoyo, se relaciona con percibir retroalimentación y toda información indispensable por parte de los empleados, coordinadores, administrativos y superiores. Esto incide mucho en la estructura y organigrama del empowerment en el trabajo (Pilco, 2016).

La dimensión desarrollo consiste en una serie de pasos como una correcta ejecución, planificación, y seguida evaluación de las diligencias para capacitar y mantener al personal al tanto, para que ello también beneficie a su desarrollo profesional y personal; acompañar e instruir a los colaboradores, potenciar su cognición, adiestrar la gestión de técnicas nuevas y potenciar sus habilidades (Chiavenato, 2007).

Para finalizar, estudiamos la dimensión liderazgo, que se refiere a la capacidad para establecer influencia en los miembros de la entidad, por ello se necesita un óptimo feedback, crear grupos de trabajo, fomentar comunicación de manera horizontal que produzca seguridad en los colaboradores y apoye el alcance de las metas institucionales (Vásquez, 2012). Herrera (2012) señala que el ejercicio del empowerment implica contar con personas capaces e idóneas para poder cumplir el papel de guía para direccionarlos hacia las metas de la entidad, y no simples observadores para el cumplimiento de dichas metas porque de eso depende mucho la estabilidad de la entidad (Shultz, 2008). Así también, (Pinedo & Rondón, 2016) sostienen que el empowerment es un instrumento capaz de mejorar la forma de liderazgo para un mayor control, entorno a las tareas efectivas para la compañía y alcance la calidad total, para que esto se lleve a un escenario real, se tiene que tener en cuenta factores relacionados íntimamente al éxito de la compañía como: liderazgo eficaz para llevar a los empleados orientados en la misión y visión de la entidad a cumplir las metas y objetivos trazados con el ejercicio de valores y ética.

III. METODOLOGIA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación: Esta investigación de acuerdo al modelo a implementar fue de tipo aplicada, porque se utilizó los conocimientos científicos y estos se aplicaron a la realidad, para aportar y mejorar hechos nuevos que serán útiles y tendrán una injerencia directa en la teoría a realizar (Baena, 2014).

Diseño de investigación: Su diseño fue no experimental, transversal y de nivel correlacional, porque no manipulé ninguna variable, observé los hechos como sucedieron en el contexto sin intervenir en los mismos.

Según el periodo de tiempo es transversal porque la información se recolectó en un momento y tiempo definido, cuyo propósito tiende a examinar su repercusión en su oportunidad, fue como tomar una foto en el preciso momento que sucedió el hecho.

Fue de nivel correlacional o causal porque describe la relación de las dos variables materia de investigación, en un tiempo determinado, en función a la causa-efecto. (Hernández, Fernández & Baptista 2014).

3.2. Variables y operacionalización

La variable independiente (liderazgo) es la que originó cambios en los valores de la variable dependiente (empoderamiento), es decir la variable dependiente es el resultado esperado de la variable independiente. La diferencia entre ambas variables son sus características o cualidades para llegar a un resultado basado en los objetivos de la presente investigación. (Mohammad, 2005).

En términos matemáticos se puede expresar de la siguiente manera:

$$Y = f(x)$$

Y = Variable dependiente (empoderamiento)

X = Variable independiente (liderazgo)

Las variables de la investigación fueron cualitativas ordinales por lo tanto la escala de medición también es ordinal.

Variable independiente: Liderazgo

Definición conceptual: Chiavenato (2015) desde un enfoque centrado al comportamiento dentro de las organizaciones menciona que liderazgo es la forma de como encaminar a los colaboradores hacia sus objetivos. En otras palabras, es la acción de liderar o dirigir, llevando a las personas a comportarse de cierto modo. También es una actividad de conducir o dirigir a las personas en base a sus cualidades para obtener una meta en común. Podemos añadir que un buen líder es un impulsor y generador de valor para la empresa, que tienen una capacidad flexible para manejar situaciones de último minuto (Juárez & Contreras, 2012).

Definición operacional: es la forma de dirigir una gestión empresarial mediante las dimensiones de liderazgo, autocrítico, democrático y liberal. Para la evaluación se usó como instrumentos el cuestionario de preguntas.

Indicadores: toma de decisiones, relación con los colaboradores, comunicación, participación, compromiso, talento, creatividad y libertad.

Escala de medición: ordinal.

Variable dependiente: Empoderamiento

Definición conceptual: Leach et al. (2003) definen que empoderamiento es un cambio general entorno al sistema, que no solo abarca la provisión autoritaria para la toma de decisiones e implementarlas, además de ello permite que los trabajadores mejoren sus habilidades. También puede definirse como una

potenciación, pues sirve como una estrategia eficaz para liderar a los trabajadores y con ello mejorar el trabajo en equipo con ayuda de la motivación constante, personal y grupal, lo que se traduce como una mejora constante en la productividad (Romero & Lezcano, 2015).

Definición operacional: empoderamiento es una variable cualitativa, permite optimizar la administración del personal y la relación de los colaboradores con la organización, los cuales se medirán a través de sus dimensiones de poder motivación, desarrollo, y liderazgo.

Indicadores: responsabilidad, confianza, libertad, reconocimiento, orientación, comunicación, crecimiento y habilidad.

Escala de medición: ordinal

3.3. Población y unidad de análisis

El presente trabajo de investigación estuvo conformado por trabajadores de la Oficina Administrativa del Hospital II Huaraz del Seguro Social de Salud, el cual constó de treinta y nueve (39) servidores, quienes representarán la población, según los siguientes criterios:

Criterios de inclusión: se consideró al personal administrativo del Hospital II Huaraz, con las siguientes características a considerar en el instrumento de medición: régimen laboral, sexo, edad y tiempo de servicios a la institución.

Criterios de exclusión: no se consideró al personal asistencial, así como a trabajadores de empresas tercerizadas (seguridad, limpieza y mantenimiento) que laboran dentro del Hospital II Huaraz.

En esta investigación no se aplicó muestra y muestreo, porque se trabajó con la población total, siendo la unidad de análisis cada trabajador administrativo.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Existen múltiples técnicas para medir una variable de interés y en algunos casos, estas técnicas se combinan al momento de recolectar los datos (Hernández et al. 2014).

Se definió que la técnica para la presente investigación es la encuesta y el instrumento de medición fue el cuestionario, donde a través de un conjunto de preguntas se midió las variables liderazgo y empoderamiento, coherentes con la formulación del problema e hipótesis.

El cuestionario uno, midió el liderazgo de los jefes administrativos y se basó en el autor Abarca (2018), constó de cuarenta y dos (42) preguntas en base a las dimensiones autocrítico, democrático y liberal, y el cuestionario dos midió el empoderamiento del trabajador administrativo, basándose en las dimensiones de poder, motivación, desarrollo y liderazgo el cual constó de treinta y seis (36) preguntas y pertenece al autor Vidaurre (2018).

Ambos cuestionarios fueron diseñaron en escala tipo Likert de cinco puntos (1. Nunca, 2. Casi nunca, 3. Algunas veces, 4. Siempre y 5. Casi siempre) y bajo esta técnica e instrumentos y de acuerdo a la teoría permitió responder tanto al problema como al objetivo del estudio.

La validez de los datos recolectados estuvo referida al grado o la capacidad en que un instrumento (cuestionario) mide cuantificadamente en verdad a las variables liderazgo y empoderamiento, es decir que mida la característica de la variable que fue diseñada y no otra similar. Para el presente trabajo de investigación los instrumentos se entregaron a tres (03) expertos para el proceso de validación, según detalle:

- Mg. Romi Rubí Zúñiga Abregú
- Dr. Junior Sánchez Broncano
- Mg. Roberto Carlos Fiestas Flores

El dictamen obtenido es que los instrumentos fueron validados como aptos para su aplicación.

El coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach en ambos cuestionarios fue superior a 0.70, lo que indicó que el grado de confiabilidad de ambos instrumentos fue alta, considerando que el valor estadístico oscila entre 0 y 1, mientras más cerca este del valor 1, más fiable se considera el instrumento.

3.5. Procedimientos

Coordiné e informé a los jefes y luego a los trabajadores administrativos, sobre la investigación que se está realizando para el correcto llenado del cuestionario.

Haciendo uso del correo electrónico y celular institucional de cada trabajador, se remitió a los encuestados el cuestionario virtual, indicando los objetivos y beneficios de la investigación, a fin de que respondan todas las preguntas con veracidad, honestidad y discreción a fin de evitar errores en el proceso de consolidación de resultados.

3.6. Método de análisis de datos

Se siguió los siguientes pasos, luego de la recolección de datos:

- Organizar la información en el SPSS

- Análisis descriptivo de los datos, el cual va a ser mediante las tablas de distribución de frecuencias de las variables liderazgo y empoderamiento. Aquí se hará una descripción de cada variable y dimensión.

- Encontrar los coeficientes de correlación, mediante el método de Rho de Spearman.

- Además se utilizó la estadística inferencial para hacer las pruebas de hipótesis para la correlación.

3.7. Aspectos éticos

Los datos obtenidos cumplen con tres principios de la ética de la investigación:

- Confidencialidad de los resultados, porque se está trabajando con empleados de una organización prestadora de salud, quienes tendrán exclusivo acceso a la información.

- Veracidad de los datos, es decir originalidad en la información, que no haya falsedad de los resultados.

- Anonimato de los cuestionarios, es decir que no se refleje los nombres y apellidos de los encuestados en la base de datos del cuestionario.

IV. RESULTADOS

El objetivo general: Determinar la relación entre liderazgo y empoderamiento en los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020

TABLA 01

Nivel de liderazgo en los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020

		Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo	BAJO	9	23.1
	REGULAR	6	15.4
	ALTO	24	61.5
	Total	39	100.0
Nivel de Dimensión "Autocrático"	BAJO	4	10.3
	REGULAR	13	33.3
	ALTO	12	56.4
	Total	39	100.0
Nivel de Dimensión "Democrático"	BAJO	9	23.1
	REGULAR	6	15.4
	ALTO	24	61.5
	Total	39	100.0
Nivel de Dimensión "Liberal"	BAJO	5	12.8
	REGULAR	14	35.9
	ALTO	20	51.3
	Total	39	100.0

Fuente: base de datos del instrumento de medición

Interpretación: En la tabla 1 se observa que el 61.5% (24) de los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, indican que el nivel de liderazgo de su jefe inmediato es alto, luego el 23.1 % (09) opinan que es bajo,

mientras que el 15.4% (06) responden como regular. Con relación a las dimensiones del liderazgo el personal administrativo opina que existe un alto nivel de liderazgo autocrítico, democrático y liberal con 56.4%, 61.5% y 51.3% respectivamente.

TABLA 02

Nivel de empoderamiento en los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020

		Frecuencia	Porcentaje
Empoderamiento	BAJO	0	0.0
	REGULAR	20	51.3
	ALTO	19	48.7
	Total	39	100.0
Nivel de Dimensión "Poder"	BAJO	0	0.0
	REGULAR	10	25.6
	ALTO	29	74.4
	Total	39	100.0
Nivel de Dimensión "Motivación"	BAJO	10	25.6
	REGULAR	25	64.1
	ALTO	4	10.3
	Total	39	100.0
Nivel de Dimensión "Desarrollo"	BAJO	2	5.1
	REGULAR	16	41.0
	ALTO	21	53.9
	Total	39	100.0
Nivel de Dimensión "Liderazgo"	BAJO	0	0.0
	REGULAR	16	41.0
	ALTO	23	59.0
	Total	39	100.0

Fuente: base de datos del instrumento de medición

Interpretación: En la tabla 2 se observa que el 51.3% (20) de los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, indican que el nivel de empoderamiento es regular y 48.7 % (19) opinan que es alto. Con relación a las dimensiones de empoderamiento el personal administrativo opina que existe un alto nivel de poder, desarrollo y liderazgo 74.4%, 53.9% y 59.0% respectivamente, mientras que su motivación es regular con 64.1%.

TABLA 03

Coefficiente de correlación entre las dimensiones de liderazgo y empoderamiento

Correlaciones : Rho de Spearman		Empoderamiento	
autocritico_liderazgo	Coefficiente de correlación	de	,690**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N		39
democratico_liderazgo	Coefficiente de correlación	de	,755**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N		39
liberal_liderazgo	Coefficiente de correlación	de	,765**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N		39

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

Fuente: base de datos del instrumento de medición

Interpretación: El coeficiente de correlación Rho de Spearman, entre las dimensiones de liderazgo y la variable empoderamiento son altas positivas; 0.690 entre la dimensión de liderazgo autocrítico, 0.755 entre la dimensión de liderazgo democrático y 0.765 entre la dimensión de liderazgo liberal con la variable empoderamiento, respectivamente. Asimismo, la significancia bilateral (p) en todas las dimensiones de liderazgo es 0.000 es decir < 0.05 , permitiendo comprobar la significatividad de la correlación entre las dimensiones de liderazgo y la variable empoderamiento.

Contrastación de hipótesis

Se trata de variables cualitativas, por lo tanto, se realiza la prueba de correlación, para ello se somete a la prueba Rho de Spearman que de acuerdo a la teoría de análisis estadístico, es el adecuado para variables ordinales.

Hipótesis general

H₀: NO existe relación significativa entre liderazgo y nivel de empoderamiento en los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud.

H_a: Existe relación significativa entre liderazgo y nivel de empoderamiento en los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud.

TABLA 04

Coefficiente de correlación entre liderazgo y empoderamiento

	Liderazgo	
Empoderamiento	Coefficiente de correlación Rho de Spearman	,781**
	Sig. (bilateral) ρ	,000
	N	39

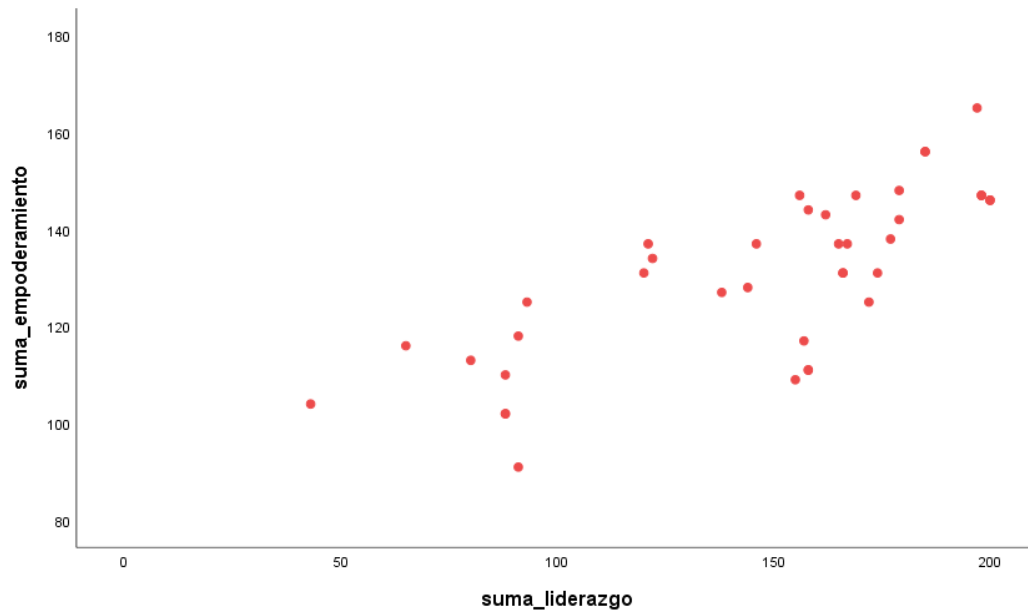
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: base de datos del instrumento de medición

Interpretación: La significancia bilateral (ρ) es $0.000 < 0.05$, permitiendo comprobar la significatividad de ambas variables. El coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de 0.781, lo que significa que la correlación es positiva considerable entre las variables liderazgo y empoderamiento de los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud.

FIGURA 01

Gráfico de dispersión entre variable liderazgo y empoderamiento



Interpretación: La figura 1 muestra el grado de correlación positiva entre las variables liderazgo y empoderamiento, donde a mayor puntuación obtenida en liderazgo mayor será el empoderamiento en los trabajadores administrativos del Hospital II Huaraz de EsSalud, demostrando que existe una relación directa y positiva entre las variables investigadas.

V. DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados y en comparación con los antecedentes, bases teóricas, realidad encontrada se procede al análisis y discusión de los objetivos que se plantearon en la presente investigación.

Esta investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre liderazgo y empoderamiento de los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, en la cual se observa según los resultados en la tabla 4, que existe una relación significativa entre las variables investigadas $Rho=0.781$ con nivel de significancia menor a 0.05, la cual quiere decir que el liderazgo contribuye a generar empoderamiento en los trabajadores administrativos, aprobándose de esta manera la hipótesis de estudio. Estos resultados son semejantes a lo que encontraron los autores Becerra et al. (2017), en el que obtuvieron una relación positiva en los líderes de las compañías de consumo masivo en la elaboración y comercialización de alimentos en el Perú, quienes demostraron compromiso, preocupación e interés por el bienestar así como el seguimiento a los trabajos encomendados de sus colaboradores, además Ruiz (2015) en su revista científica menciona que existe una relación muy significativa entre estilos de liderazgo y las dimensiones del empoderamiento de los directores de instituciones educativas de la ciudad de Chiclayo, a pesar que predomina el liderazgo autoritario.

Considerando al liderazgo como una disciplina cuyo ejercicio produce una influencia en un determinado grupo de colaboradores para alcanzar un objetivo común, concepto respaldado por Chiavenato (2015) quien desde un enfoque centrado al comportamiento menciona que liderazgo es la forma de encaminar a los colaboradores hacia los objetivos empresariales, por otro lado empowerment es una estrategia alternativa a la forma acostumbrada de promover desarrollo; también es la capacidad de tomar decisiones en cuestiones que afectan la vida de una persona, un cambio en las relaciones de poder (Fride, 2006). Por lo tanto en la descripción de liderazgo y empoderamiento en la oficina administrativa del

Hospital II Huaraz de EsSalud, en el periodo 2020 existe liderazgo por parte de sus autoridades, así como el empoderamiento en los trabajadores administrativos. Desde una perspectiva enfocada al clima laboral podemos entender que liderazgo supone la colaboración a las actividades y prácticas responsables, donde se busca que los líderes fomenten cambios que impacten en el bienestar del capital humano (Contreras et. al, 2009), mientras que empoderamiento puede definirse como una potenciación, pues sirve como una estrategia eficaz para liderar a los trabajadores y con ello mejorar el trabajo en equipo con ayuda de la motivación, personal y grupal, lo que se traduce como una mejora constante en la productividad siendo beneficioso para la empresa (Romero & Lezcano, 2015).

En la Tabla 1, se muestra que el liderazgo de los jefes de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud es alto con 61.5%, 23.1% opinan que es bajo, mientras que el 15.4% de los encuestados responden como regular, demostrando que el recurso humano administrativo en mayor porcentaje se siente identificado con sus líderes, ya sea por la confianza, empatía e identificación en su labor diaria. Al respecto, del 100% de los encuestados que respondieron que sus jefes eran líderes, el 62.5% fueron varones y 37.5% mujeres. Asimismo, el 61.5% de los trabajadores administrativos del Hospital II Huaraz manifiestan que sus jefes practican un estilo de liderazgo democrático, siendo este estilo el que más predomina para ellos; seguido de esto se encuentra el 56.4% de los trabajadores quienes identifican a sus jefes dentro de un estilo de liderazgo autocrático; y finalmente se encuentra el estilo de liderazgo liberal que es percibido por los colaboradores con un 51.3%. Este resultado coincide con lo mencionado por Sánchez y Barraza (2015), quienes en su artículo sobre percepciones del liderazgo en el campo educativo mencionaron que debido a los cambios en el sistema educativo se requieren nuevas habilidades de los directores de las instituciones educativas, como la de un liderazgo participativo o democrático, teniendo como característica la capacidad de resolver conflictos, escuchar las opiniones de los demás y apoyar el trabajo en equipo con el acceso a la innovación y el aprendizaje para la toma de decisiones; asimismo, (Navarro-Corona, 2016), indican que el liderazgo se enuncia como una forma de ordenamiento social emergente entre las características del líder y las

necesidades de un grupo de trabajadores en una circunstancia específica, no solo con la consideración de atributos individuales sino con el carisma del líder.

Con respecto al nivel de empoderamiento, en la tabla 2 se observa que el 51.3% de los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, indican que su nivel de empoderamiento es regular, 48.7 % opinan que es alto y 0% es bajo, podemos decir que existe una similitud entre ambos resultados, ya que la diferencia es un solo encuestado, lo que se demuestra que existe liderazgo y poder en cada trabajador administrativo gracias a la confianza, satisfacción laboral y trabajo en equipo, para la toma de decisiones o medidas correctivas a adoptar en su ambiente laboral, generando beneficios para la Institución y confianza en uno mismo de acuerdo a sus capacidades intelectuales, de los cuales los varones se sienten más empoderados con 63.2% respecto a las mujeres con 36.8%.

Este estudio se corrobora con lo dicho por Gómez et al. (2014), quienes definieron el empoderamiento desde un enfoque psicológico en el que se le debe brindar a los trabajadores u otros las herramientas necesarias para que alcancen la eficiencia y eficacia en el resultado esperado; lo conceptualizan también como un proceso mediante el cual la persona se convierte en poderoso para participar e influir favorablemente en él y en su equipo, asimismo, los resultados se asemejan a Reyes (2019) quien concluyó que en el Servicio de Administración Tributaria de Lima se está propiciando ambientes beneficiosos para crear empoderamiento en sus trabajadores, como la afectividad de poder y confianza en sus trabajadores.

Los trabajadores administrativos en la dimensión de poder han respondido con un 74.4% en un nivel alto de empoderamiento, por lo tanto, los trabajadores al sentir que tienen poder se sienten capacitados y entrenados en la búsqueda de un mejor resultado (Chiavenato, 2012). Del mismo modo en la dimensión de desarrollo los trabajadores respondieron con un nivel alto que significa un 53.9% de los encuestados; para lo cual según Chiavenato (2007) el desarrollo consiste en una serie de pasos como una correcta ejecución, planificación, y seguida evaluación de las diligencias para capacitar y mantener al personal al tanto en beneficio de su desarrollo profesional y personal. En la dimensión de liderazgo el 59% de los

encuestados que representa a 23 trabajadores indicaron que se encuentran bien liderados dentro de la variable de empoderamiento, según Vásquez (2012) crear grupos de trabajo, fomentar comunicación de manera horizontal que genere seguridad en los colaboradores y que permita alcanzar las metas institucionales, son acciones que favorecen para establecer un buen liderazgo que guie a los trabajadores.

En el caso de la dimensión de motivación el 64.1% de los encuestados respondieron que se encuentran en una calificación de regular y arrojó un resultado de nivel bajo el 25.6% que nos indica que una gran parte de los trabajadores administrativos adolecen de estímulos motivacionales, como las recompensas, reconocimientos e incentivos, los cuales servirán para mejorar la voluntad y ganas de hacer las cosas bien, y de esta manera orientar hacia los objetivos de la institución, al respecto Quispe (2018) en su tesis recomienda desarrollar una cultura de empoderamiento y capacitación en gestión laboral así como de relaciones humanas dentro de la Dirección Regional de Educación de Amazonas. Sousa et al. (2019) concluyeron que pueden surgir nuevos estilos de liderazgo a través de juegos corporativos a implementar en una organización, para el desarrollo de habilidades en la motivación, cambio de mentalidad y comunicación entre los colaboradores. Se considera un factor importante para incrementar los niveles de motivación ofrecer a los trabajadores condiciones favorables para su correcto desempeño (Chiavenato, 2012).

Con respecto a la Tabla 3, los resultados obtenidos en la correlación de las dimensiones de liderazgo y empoderamiento, a través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman, estas son altas positivas; siendo la dimensión liderazgo liberal (0.765) la más cercana a la correlación positiva perfecta (+1), lo cual nos demuestra que existe mayor correlación entre la dimensión liberal y el empoderamiento, ante este resultado se puede mencionar que los jefes de la oficina administrativa promueven y delegan autoridad a sus colaboradores, dejando de asumir ciertas responsabilidades, para promover el desarrollo personal de los empleados, hasta llegar a la capacidad de consultarles para la toma de decisiones en bien de la Institución, lo cual coincide con los resultados del

empoderamiento de cada trabajador mostrados en la tabla 2, esto se evidencia en el anexo 4 en el cual son los varones adultos pertenecientes al régimen laboral CAS los que identifican a su líder como liberal.

Lo mencionado coincide con Escandón et al. (2016) en su artículo “Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas”, donde concluye que estas empresas tienen líderes liberales ya que asignan autonomía a sus colaboradores demostrando confianza y participación activa en la gestión empresarial, ejerciendo un liderazgo entre control y libertad, en el cual pueden lograr un alto desempeño exportador, gracias al aporte de sus colaboradores con sus opiniones e ideas, sin embargo, Sánchez (2010), nos dice que el tipo de liderazgo liberal genera posibles rivalidades y varios sub líderes, al tener una mala organización y no comprender la necesidad de un buen líder, conllevando a malos resultados que se acentúan en el transcurrir del tiempo y con respecto empoderamiento Aubert (2015) nos dice que se caracteriza por cambiar el pensamiento del trabajador, logrando que los jefes no solo escruten los niveles óptimos de la producción, sino que todos en conjunto busquen un resultado favorable.

La metodología usada muestra fortalezas y debilidades, las cuales paso a detallar:

Fortalezas: según el periodo de tiempo en el que se recolectó la información, en un momento y tiempo definido, el cual tuvo el propósito de examinar su repercusión en su oportunidad para analizar las variables del estudio donde esta metodología permitió aplicarla a los trabajadores administrativos.

Debilidades: en la presente investigación se encontraron algunas falencias para su desarrollo desde su inicio en el mes de abril 2020, propias del estado de emergencia en que se encuentra nuestro país y también las dolorosas noticias que acontecieron a algunos familiares de la población encuestada, a ello se adicionan los ceses temporales de algunos servidores, a fin de sobresalir a estas adversidades, en primer lugar tuve que mantener el aislamiento social con mis compañeros de trabajo y jefes al momento de las coordinaciones sobre el procedimiento al aplicar el instrumento de recolección de datos, y solicitar

vacaciones adelantadas para poder desarrollar y avanzar el trabajo de investigación.

Los resultados de la investigación fueron bastante alentadores para la institución, los jefes administrativos mantienen una personalidad de líder que lo desarrollan y desarrollaron durante su vida personal, profesional y laboral, siendo de bastante utilidad para aplicarlo en la Institución, esto conlleva a empoderar a un buen grupo de trabajadores a realizar con eficiencia sus labores y buscar un desarrollo personal y profesional, de acuerdo a su talento humano.

Finalmente de todo lo expuesto, y en base a los resultados estos fueron suficientes para afirmar y resaltar al liderazgo como un aspecto fundamental y relevante que contribuye a mejorar e innovar el empoderamiento en los trabajadores administrativos, y tener éxito bajo presión a fin de aumentar la inteligencia emocional del colaborador, mejorando la imagen institucional de la seguridad social, haciéndola competitiva, bajo un horizonte al cual proyecta sus actividades prestacionales de salud hacia la mejora de un servicio de calidad a la población asegurada.

VI. CONCLUSIONES

- Primera.** La correlación es significativa entre liderazgo y empoderamiento según la perspectiva de los trabajadores administrativos del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020, considerando que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0.781 con una significancia (p) igual 0.000 que cumple con el criterio que la relación es significativa entre ambas variables, según la hipótesis planteada.
- Segunda.** El 61.5% de los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020, que representan a 24 empleados opinan que el nivel de liderazgo de los jefes es alto, 23.1% que representan a 09 empleados es bajo, mientras que 06 empleados indican que es regular con el 15.4%. Prevalece como alto las dimensiones autocrítico (56.4%), democrático (61.5%) y liberal (51.3%).
- Tercera.** Con respecto al nivel de empoderamiento 20 servidores informaron que es regular lo que representa el 51.3% y 48.7% es alto lo que representa a 19 empleados. Resaltando como alto las dimensiones de poder (74.4%), desarrollo personal (53.9%) y liderazgo (59%), sin embargo, la motivación de los empleados administrativos es regular (64.1%) y baja (25.6%).
- Cuarta.** A través del coeficiente de correlación Rho de Spearman, existe una relación alta positiva entre las dimensiones de liderazgo con 0.690 (autocrítico), 0.755 (democrático) y 0.765 (liberal) con la variable empoderamiento, respectivamente, siendo más relevante el liderazgo liberal. Asimismo, la significancia bilateral (p) en todas las dimensiones de liderazgo es 0.00 es decir < 0.05 , permitiendo comprobar la significatividad de la correlación entre las dimensiones de liderazgo y la variable empoderamiento, evidencia estadística suficiente para concluir que el coeficiente de correlación es diferente a cero, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

VII. RECOMENDACIONES

Primero. La Entidad a través de la unidad de recursos humanos debe elaborar un plan de capacitación que incluya el fortalecimiento de conocimientos técnicos y habilidades blandas que permitan el desarrollo profesional de su personal para que se sientan seguros de afrontar mayores responsabilidades.

Segundo. A la administración se recomienda, continuar con el proceso de mejora del empoderamiento en los trabajadores, generando innovación y creatividad en ellos, ya que existe calidad en el talento humano, así como la afectividad de sus jefes para implementar la toma de decisiones en cada unidad orgánica de la oficina administrativa. Esto se debe complementar con talleres de clima laboral y coaching motivacional desde la jefatura administrativa.

Tercero. A los jefes de cada unidad, asumir el compromiso diario de trabajar en la misión del Seguro Social de Salud, orientando a los resultados a través del trabajo en equipo para maximizar las fortalezas de cada trabajador mediante actividades participativas, promoviendo la confianza entre funcionario y empleado y alcanzar las propuestas de mejora.

Cuarto. A los jefes de cada unidad, los empleados administrativos mostraron una motivación regular y baja, por lo que se debe reconocer su esfuerzo y trabajo bien hecho, brindarle confianza y si es posible darle afectividad a través de una leve palmada en la espalda, a fin de despertar la confianza y hacerlos sentir como un recurso valioso para la organización.

REFERENCIAS

- Amaya, M. (2019). *Liderazgo: 10 habilidades de coaching para líderes*, Recuperado de: <https://amayaco.com/habilidades-de-coaching>
- Abarca, J. (2018). *Estilos de liderazgo y evaluación de desempeño por competencias en el hospital militar*. (Tesis de Maestría). De la base de datos: <http://bibliotecas.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8442>.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias*. Evaluación de 360°. México: Granica.
- Aubert, G. (2015). *Reflexiones sobre empowerment ejecutivo*. Recuperado de <http://grupodesarrollohumano.com/wpcontent/uploads/ReflexionessobreCoaching-Ejecutivo-por-GilbertAubert.pdf>.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria, Méjico.
- Bartunek, J. & Spreitzer, G. (2006). *The interdisciplinary career of a popular construct used in management: Empowerment in the late 20th century*. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 255-273.
- Bass, B. (2008). *The Bass handbook of leadership*. Theory, research & managerial applications (4ta. Ed.). New York: Free Press.
- Bateman, T. & Snell, S. (2009). *Administración su Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. (8ª ed.). México: McGraw Hill.
- Becerra, M., Del Campo, J. & Díaz, K. (2017) *El impacto de liderazgos: empoderamiento y compartido en el comportamiento innovador en equipos de trabajo* (Tesis de Maestría). De la base de datos: <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1897>.

- Cáliz, C., Martínez, L., Vigier, H. & Núñez, J. (2016) *El rol del empowerment en el éxito empresarial-Honduras*. (Artículo científico) Escuela Superior de Comercio y Administración - Mejico. De la base de datos: <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456046142002.pdf>.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. (8.a ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (8ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional* (3º ed.). México: MxGRAWHILL/INTERAMERICANA Editores S.A.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A. & Mejía, C. (2009). *Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 13-26.
- Dehghani, S., Gharooni, A., & Arabzadeh, A. (2014) *Staff Empowerment, Entrepreneurial Behaviors and Organizational Efficiency in Iranian Headquarter Education*. *Procedia Social and Behavioral Sciences* – Irán. De la base de datos: <https://core.ac.uk/download/pdf/82547018.pdf>.
- Del Prado, L. (1998). *Liderazgo y gestión de personal*. Fundación OSDE. Argentina.
- Diario de gestión (10 Octubre 2018) *Revista Management & Empleo*. Lima-Perú. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/buen-lider-10-caracteristicas-10-preguntas-definicion-significado-concepto-noticias-nnda-243117-noticia/?ref=gesr>

Dude, D. (2012) *Organizational commitment of principals: The Effects of job autonomy, empowerment, and distributive justice*. (Tesis de doctorado), Universidad de Iowa, Iowa, Estados Unidos. Recuperado de:

<https://ir.uiowa.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3233&context=etd>.

Escandón, D. & Hurtado, A. (2016) *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas*. Estudios Gerenciales. De la base de datos:

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592316300183?token=E28A3898206A7EA63A97689F4685A60586463EBDEA193BCC80350B089ED00DA5A07D19E0E8A506853B8F06A2C85DDA95>.

Fuente-Cobo, C. (2017) *Públicos vulnerables y empoderamiento digital: el reto de una sociedad e-inclusiva*. El profesional de la información-España. De la base de datos:

<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2017/ene/01.pdf>.

Fride (2006). *Empowerment*. Recuperado de http://www.fride.org/descarga/bgr_empowerment_eng_may06.pdf.

Giraldo, S. (2012). *El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales*. Universidad Nacional de Colombia, Manizales. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/6917/1/7709506.2012.pdf>.

Gallegos, G. & Miranda, A. (2019) *La influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción organizacional*. (Tesis de Maestría). De la base de datos:

<https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1717>.

Gómez, R. (2008) *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en la micro, mediana y pequeñas empresas*. (Ensayo). Pensamiento y gestión. De la base de datos:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007.

Gómez, I., Lledó, A. Perandones, T. & Herrera, L. (2014) *El empoderamiento como estrategia de éxito en la formación inicial del profesorado*. INFAD Revista de psicología. Asociación Nacional de Psicología Evolutiva y Educativa de la Infancia, Adolescencia y Mayores. Badajoz – España.

Hart & Quinn. (1993) *Human Relations*. Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance.

Herrera, C. (2012), *Empowerment y liderazgo*. Administrate hoy, vol.98, México, junio, pp.17-27.

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2014) *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.) México: McGraw-Hill.

Isaacson, W. (2014) *Steve Jobs Lecciones de Liderazgo*. Editorial Debate. EEUU.

John A. (6 diciembre 2013). *Definition of leadership*. Recuperado de <http://www.winston-churchill-leadership.com/adair-definition.html>.

Juárez, F & Contreras, F. (2012). *Liderazgo y complejidad. Conceptualizaciones e implicaciones para la organización actual*. Bogotá: Editorial Académica Española. U.S.A.

Khan, M. & Ara F. (2006) *Women, Participation and Empowerment in Local Government: Bangladesh Union Parishad Perspective*, Asian Affairs, Vol. 29 (1), pp 73- 93.

Leach, D., Wall, T., & Jackson, P. (2003). *The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(1), 27-52.

- Menon, S. T. (2001). *Employee empowerment: An integrative psychological approach*. *Applied Psychology* 50(1), 153-180.
- Mohammad, N. (2005). *Metodología de la investigación*. 2da. Limusa, Méjico
- Morales, R. (2014) *Liderazgo y empoderamiento*. De la Monografía: La persona del líder en el paradigma del empoderamiento. Portal la cumbre-Costa Rica. De la base de datos: <http://lacumbredota.org/el-liderazgo-y-empoderamiento/>.
- Nail, I. & Selesho, J. (2014). *The Role of Leadership in Employee Motivation*. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (3), 175- 182.
- Navarro-Corona, C. (2015). *Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa*. Revista educación. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Ciudad de México D.F. - México.
- Newstron, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: McGraw Hill.
- Northouse, P. (2007). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage publications.
- Pilco, J. (2016). *Outsourcing y Empowerment*. Recuperado de: https://issuu.com/jessypilco/docs/ebook_admi.
- Pinedo, T. & Rondón, L. (2016). *El empowerment y la efectividad del trabajador en la superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona Registral N° VII – Sede Huaraz, 2016*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Ancash, Perú. Recuperado de: http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/1847/T033_46801948_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

- Quispe, A. (2018) *Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 – Dirección Regional de Educación Amazonas, 2018*. (Tesis de maestría). De la base de datos: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/12958>.
- Reyes, F. (2019) *Empowerment y efectividad organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019* (Tesis de Maestría). De la base de datos: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/40888>.
- Ruiz, W. (2015) *Liderazgo y Empoderamiento Directivo en Instituciones Educativas de Chiclayo*. Revista electrónica Educare et Comunicare. Recuperado de: <http://revistas.usat.edu.pe/index.php/educare/issue/view/11>.
- Romero, C. & Lezcano, R. (2015). *El empowerment en las organizaciones*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Sánchez, J. (2010). *Liderazgo: teorías y aplicaciones*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca. Servicio de Publicaciones.
- Sánchez-Reyes, J. & Barraza-Barraza, L., (2015). *Percepciones sobre liderazgo: Ra Ximhai*, vol. 11, núm. 4, pp. 161-170. Universidad Autónoma indígena de México El fuerte, México.
- Shultz, M. (2008). *La influencia de los empleados y sus culturas*. En H. Mary, Esencia de Marca. Madrid: Editorial Empresarial.
- Sousa, M. & Rocha, Á. (2019) *Leadership styles and skills developed through game-based learning. Journal of Business Research*. Recuperado de: <https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2019/09/Fardapaper-Leadership-styles-and-skills-developed-through-game-based-learning.pdf>.

- Torres, G. (2018) *El empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato – Ecuador*. (Tesis de Maestría). De la base de datos: <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28327>.
- Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales, desarrollo de destrezas competencias y actitud*. Colombia: Imagen Editorial Impresores.
- Vásquez, S. (2012). *La Persuasión En El Liderazgo Empresarial: Un Estudio de Caso*. Barcelona: EAE Editorial Academia Española.
- Vidaurre, P. (2019) *El empoderamiento laboral y su incidencia en el cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de Laredo, Trujillo – 2019* (Tesis de Maestría). De la base de datos: http://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_12f629f7058d37f3bfeede4651b02a59.
- Wilson, T. (2000). *Manual del empowerment: cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Barcelona: Gestión 2000.

ANEXOS

Anexo. Matriz de operacionalización de variables

Variable estudio	Definición conceptual	Definición operativa	Dimensiones	Indicadores	Item	Escala de medición
Liderazgo	Chiavenato (2015) desde un enfoque centrado al comportamiento dentro de las organizaciones menciona que liderazgo es la forma de como encaminar a los colaboradores hacia sus objetivos. En otras palabras, es la acción de liderar o dirigir, llevando a las personas a comportarse de cierto modo. También es una actividad de conducir o dirigir a las personas en base a sus cualidades para obtener una meta en común. Podemos añadir que un buen líder es un impulsor y generador de valor para la empresa, que tienen una capacidad flexible para manejar situaciones de último minuto (Juárez y Contreras, 2012)	Es la forma de dirigir una gestión empresarial mediante las dimensiones de liderazgo. Para la evaluación se usó como instrumentos el cuestionario de preguntas	Autocrítico	Toma de decisiones	01 - 02 -03 -04- 05	Ordinal Bajo (42 - 97) - Regular (98 - 153) - Alto (154 - 210)
				Relación con los colaboradores	06 -07- 08- 09- 10	
				Comunicación□	11 - 12 - 13 - 14 -15 - 16	
			Democrático	Participación□	17 - 18 -19 -20 -21 -22 - 23	
				Compromiso	24 -25 -26 -27 -28 -29 - 30	
				Talento	31 - 32 -33 - 34	
			Liberal	Creatividad	35 - 36 - 37 - 38	
Libertad	39 - 40 - 41 - 42					
Empoderamiento	Leach, Wall y Jackson (2003) definen que empoderamiento es un cambio general entorno al sistema, que no solo abarca la provisión autoritaria para la toma de decisiones e implementarlas, además de ello permite que los trabajadores mejoren sus habilidades. También puede definirse como una potenciación, pues sirve como una estrategia eficaz para liderar a los trabajadores y con ello mejorar el trabajo en equipo con ayuda de la motivación constante, personal y grupal, lo que se traduce como una mejora constante en la productividad. (Romero y Lezcano, 2015).	Empoderamiento es una variable cualitativa, permite optimizar la administración del personal y la relación de los colaboradores con la organización, los cuales se medirán a través de sus dimensiones delegación de poder, motivación, desarrollo, y liderazgo	Poder	Responsabilidad	01 - 02 - 03 - 04	Ordinal Bajo (36 - 83) - Regular (84 - 131) - Alto (132 - 180)
				Confianza	05 - 06 - 07 - 08 - 09 - 10	
				Libertad	11 - 12 - 13 - 14	
			Motivación	Reconocimiento	15 - 16 - 17 - 18	
				Orientación	19 - 20 - 21	
			Desarrollo	Crecimiento	22 - 23 - 24	
				Conocimiento	25 - 26 - 27 - 28 - 29	
			Liderazgo	Habilidad	30 - 31 - 32	
Comunicación horizontal	33 - 34 - 35 - 36					

Anexo. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario Uno: Liderazgo de los jefes de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020

El presente cuestionario requiere conocer información respecto al liderazgo de los jefes de la oficina administrativa, de antemano se agradece su apoyo brindado.

INSTRUCCIONES:

A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar, así como la conducta de un líder. Por favor, marque con una x dentro de los recuadros dados la alternativa que se acomode a su postura, recuerde solo marcar una sola y mantener en cuenta para su respuesta la escala valorativa que se presenta a continuación:

ESCALA VALORATIVA

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

Nº	DIMENSIONES	ESCALA DE VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
AUTOCRÍTICO						
1	Asume las consecuencias de sus decisiones					
2	Pone énfasis en la resolución de los problemas antes de actuar					
3	Sus decisiones impactan en el trabajo					
4	Aplica las normas y procedimientos al realizar un determinado trabajo					
5	Valora su opinión, para decidir ante una dificultad					
6	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él					
7	Su presencia impacta en el rendimiento laboral					
8	Evita involucrarse en el trabajo					

9	Aplica una disciplina estricta con el propósito de ser mejores trabajadores.					
10	Cuando corrige errores no le preocupan las relaciones personales					
11	Plantean estrategias en común acuerdo para lograr los objetivos					
12	Nos exige que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos					
13	Mantiene una buena comunicación con los subordinados					
14	Evita decir como tienen que hacerse las cosas, ni el que, ni el cómo.					
15	La falta de comunicación genera problemas en mis funciones laborales					
16	Pone énfasis en una buena comunicación entre los colaboradores					
DEMOCRÁTICO						
17	Interviene cuando no se consiguen los objetivos					
18	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestro esfuerzo en el trabajo					
19	Nos motiva con su acompañamiento, brinda el soporte a nuestra labor					
20	Convoca reuniones para aclarar discrepancias o desacuerdos sobre temas importantes					
21	Le satisface ayudar a los demás en tareas que resulten complejas					
22	Nos informa sobre alguna problemática					
23	Explica en que consiste los objetivos de la institución					
24	Centra su atención en los factores que nos permite alcanzar las metas esperadas					
25	Esta dispuesto a instruirnos u orientarnos siempre que lo necesitemos					
26	Nos plantea nuevas alternativas para resolver los problemas que suelen ser complejas					
27	Invita a los miembros del equipo a participar en la toma de decisiones					
28	Nos aconseja y recomienda a ser mejores profesionales					
29	Explica a detalle una tarea compleja					
30	Analiza problemas junto a los trabajadores					
31	Se esfuerza en ver los problemas como una oportunidad para aprender					
32	Confiamos en su capacidad e inteligencia para superar cualquier obstáculo					
33	Apoya a algún miembro del equipo a ser mejor, ante un bajo rendimiento					
34	Nos anima a ser creativos en el trabajo, a través de nuevas ideas, conocimientos y ponerlos en practica					

LIBERAL					
35	Confía en el mismo y tiene autoestima elevada				
36	Le brindan la oportunidad de desarrollar proyectos personales				
37	Nos recomienda usar el razonamiento y la creatividad para resolver los problemas				
38	Es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo				
39	Es democrático o liberal para jefaturas				
40	Siente que trabaja sin presión				
41	Tenemos derecho a opinar libremente y objetar decisiones				
42	Permite hacer nuestro trabajo, a menos que sea necesario introducir algún cambio drástico				

Gracias por su colaboración

Ficha técnica

I. DATOS INFORMATIVOS:

1. **Técnica e instrumento:** Encuesta
2. **Nombre del instrumento:** Cuestionario Uno: Liderazgo de los jefes de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020
3. **Autor original:** Abarca (2018)
4. **Forma de aplicación:** Colectiva
5. **Medición:** Liderazgo de los jefes de la oficina administrativa
6. **Administración:** Jefes administrativos
7. **Tiempo de aplicación:** 10 minutos

II. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

Identificar el nivel de liderazgo de los jefes de la oficina administrativa.

III. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD:

El instrumento es sometido a juicio de expertos; esto según lo indican Hernández et al. (2014), a fin de analizar las proposiciones para comprobar si los enunciados están bien definidos en relación con la temática planteada, y si las instrucciones son claras y precisas, a fin de evitar confusión al

desarrollar la prueba. Para la validación se emplearon como procedimientos la selección de los expertos, en investigación y en la temática de estudio. La entrega de la carpeta de evaluación a cada experto: cuadro de operacionalización de las variables, instrumento y ficha de opinión; mejora de los instrumentos en función a las opiniones y sugerencias de estos expertos.

Para establecer la confiabilidad del instrumento, liderazgo del jefe administrativo, se aplica una prueba piloto; posterior a ello, los resultados fueron sometidos a los procedimientos del método de Alfa de Cronbach, citado por Hernández et al. (2014); el cálculo de confiabilidad que obtuvo del instrumento fue 0.986, resultado que a luz de la tabla de valoración e interpretación se asume como una confiabilidad excelente, que permite determinar que el instrumento proporciona la fiabilidad necesaria para su aplicación.

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.986	42

IV. DIRIGIDO A:

39 trabajadores administrativos del Hospital II Huaraz de EsSalud.

V. MATERIALES NECESARIOS:

Lápiz, borrador, fotocopias del instrumento.

VI. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO:

El instrumento referido presenta 42 ítems con una valoración de 1 a 5 puntos cada uno (nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5)); los cuales están organizados en función a las dimensiones de la variable liderazgo.

La evaluación de los resultados se realiza por dimensiones y por todos los enunciados (variable), considerando la valoración referenciada. Los resultados de la escala de estimación serán organizados o agrupados en función a la escala establecida.

DISTRIBUCIÓN DE ÍTEMS POR DIMENSIONES

Autocrítico	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16
Democrático	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34
Liberal	35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42

PUNTAJE POR DIMENSIÓN Y VARIABLE

Niveles	A nivel de variable	A nivel de dimensiones		
		D1	D2	D3
Bajo	42 - 97	16 - 37	18 - 41	8 - 18
Regular	98 - 153	38 - 59	42 - 65	19 - 29
Alto	154 - 210	60 - 80	66 - 90	30 - 40

Cuestionario Dos: Empoderamiento de los trabajadores administrativos de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020

El presente cuestionario requiere conocer información respecto al empoderamiento de los trabajadores de la oficina administrativa, de antemano se agradece su apoyo brindado.

INSTRUCCIONES:

A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del nivel de empoderamiento del trabajador administrativo. Por favor, marque con una x dentro de los recuadros dados la alternativa que se acomode a su postura, recuerde solo marcar una sola y mantener en cuenta para su respuesta la escala valorativa que se presenta a continuación:

ESCALA VALORATIVA

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

Nº	DIMENSIONES	ESCALA DE VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
PODER						
1	Considera que las tareas que realiza en su oficina son eficientes					
2	Su jefe delega autoridad para la toma de decisiones					
3	El administrador supervisa las tareas que realiza					
4	Tiene credibilidad en la realización de sus tareas					
5	Siente familiaridad dentro de la oficina de trabajo					
6	Se siente preparado para asumir nuevas funciones dentro del área de trabajo					
7	El personal de su oficina es competente					
8	Posee la entera confianza de fortalecer y tomar acciones para mejorar el clima laboral en su oficina					
9	Considera usted que su jefe confía en las labores que realiza					
10	Le complace los resultados del trabajo					

11	Tiene toda la libertad para expresar opiniones y compartir los conocimientos					
12	Considera que las decisiones de su trabajo no dependen del jefe					
13	Considera que en la oficina administrativa existe independencia para tomar decisiones					
14	Tiene autonomía para decidir e implementar iniciativas en el trabajo					
MOTIVACIÓN						
15	Considera que los compañeros reconocen su labor dentro de la oficina					
16	Recibe algún incentivo o reconocimiento por parte de la Institución (felicitación, agradecimiento, entre otros) cuando cumple las metas.					
17	Considera que su desempeño no es importante dentro de la oficina					
18	Es elogiado por su jefe					
19	Tiene una guía o manual de procedimientos para desarrollar el trabajo					
20	Recibe la ayuda necesaria, cuando realiza labores fuera de su responsabilidad					
21	Existe un trato equitativo por parte del administrador con todos los trabajadores					
DESARROLLO						
22	Existe trabajo en equipo en su oficina					
23	Desarrollan la innovación para mejorar los resultados de su trabajo					
24	La entidad le da la oportunidad de crecer en su trabajo					
25	Conoce la misión y visión de EsSalud					
26	Cree que las actividades que realiza le permite desarrollar al máximo sus habilidades					
27	Conoce los objetivos institucionales del presente año de EsSalud					
28	Influye en sus compañeros aportar con nuevos conocimientos					
29	Su jefe tiene los conocimientos necesarios para desarrollar las funciones					
LIDERAZGO						
30	Considera que ha adquirido habilidades necesarias en las capacitaciones impartidas en el trabajo					
31	Considera que en el desarrollo de sus tareas le permite adquirir nuevas habilidades y desafíos					

32	Su desempeño incide en mejorar las metas de la Entidad					
33	No tiene buena relación con su jefe					
34	Su jefe le solicita su opinión para mejorar los procesos en el trabajo					
35	En su oficina existen mandos intermedios					
36	Usted toma sus propias decisiones operativas					

Gracias por su colaboración

Ficha técnica

I. DATOS INFORMATIVOS:

1. **Técnica e instrumento:** Encuesta
2. **Nombre del instrumento:** Cuestionario Dos: Empoderamiento de los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020
3. **Autor original:** Vidaurre (2019)
4. **Forma de aplicación:** Colectiva
5. **Medición:** Empoderamiento de los trabajadores de la oficina administrativa
6. **Administración:** Trabajadores administrativos
7. **Tiempo de aplicación:** 10 minutos

II. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

Identificar el nivel de empoderamiento de los trabajadores de la oficina administrativa.

III. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD:

El instrumento es sometido a juicio de expertos; esto según lo indican Hernández et al. (2014), a fin de analizar las proposiciones para comprobar si los enunciados están bien definidos en relación con la temática planteada, y si las instrucciones son claras y precisas, a fin de evitar confusión al desarrollar la prueba. Para la validación se emplearon como procedimientos la selección de los expertos, en investigación y en la temática de estudio. La entrega de la carpeta de evaluación a cada experto: cuadro de

operacionalización de las variables, instrumento y ficha de opinión; mejora de los instrumentos en función a las opiniones y sugerencias de estos expertos.

Para establecer la confiabilidad del instrumento, empoderamiento del trabajador administrativo, se aplica una prueba piloto; posterior a ello, los resultados fueron sometidos a los procedimientos del método de Alfa de Cronbach, citado por Hernández et al. (2014); el cálculo de confiabilidad que obtuvo del instrumento fue 0.889, resultado que a luz de la tabla de valoración e interpretación se asume como una confiabilidad buena, que permite determinar que el instrumento proporciona la fiabilidad necesaria para su aplicación.

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.889	36

IV. DIRIGIDO A:

39 trabajadores administrativos del Hospital II Huaraz de EsSalud.

V. MATERIALES NECESARIOS:

Lápiz, borrador, fotocopias del instrumento.

VI. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO:

El instrumento referido presenta 36 ítems con una valoración de 1 a 5 puntos cada uno (nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5)); los cuales están organizados en función a las dimensiones de la variable empoderamiento.

La evaluación de los resultados se realiza por dimensiones y por todos los enunciados (variable), considerando la valoración referenciada. Los resultados de la escala de estimación serán organizados o agrupados en función a la escala establecida.

DISTRIBUCIÓN DE ÍTEMS POR DIMENSIONES

Poder	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14
Motivación	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21
Desarrollo	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29
Liderazgo	30, 31, 32, 33, 34, 35, 36

PUNTAJE POR DIMENSIÓN Y VARIABLE

Niveles	A nivel de variable	A nivel de dimensiones			
		D1	D2	D3	D4
Bajo	36 - 83	14 - 32	7 - 16	8 - 18	7 - 16
Regular	84 - 131	33 - 51	17 - 26	19 - 29	17 - 26
Alto	132 - 180	52 - 70	27 - 35	30 - 40	27 - 35

Anexo. Cálculo del tamaño de la muestra

En esta investigación no se aplicó muestra y muestreo, porque se trabajó con la población total de trabajadores de la oficina administrativa de EsSalud Huaraz.

Anexo. Validez y confiabilidad de instrumentos

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario Uno: Liderazgo de los jefes de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz-EsSalud, 2020

OBJETIVO: Determinar relación entre liderazgo y empoderamiento de los trabajadores administrativos del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020

DIRIGIDO A: 39 trabajadores administrativos

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Buena	May buena	Excelente
			X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR: Romi Rubi Zúñiga Abregú

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en gestión pública

Firma



Romi Rubi Zúñiga Abregú

DNI N° 42462927

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TÍTULO: LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DEL HOSPITAL II HUARAZ-ESSALUD, 2020

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES V/O RECOMENDACIONES				
				NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	Relación entre la variable y el indicador		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y las ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta						
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO					
LIDERAZGO	AUTODIRIGIDOS	TOMA DE DECISIONES	Asume las consecuencias de sus decisiones																		
			Pone énfasis en la resolución de los problemas antes de actuar																		
			Sus decisiones impactan en el trabajo																		
		RELACION CON LOS COLABORADORES	Aplica las normas y procedimientos al realizar un determinado trabajo																		
			Valora su opinión, para decidir ante una dificultad																		
			No sentimos obligados de trabajar con él																		
	COMUNICACIÓN	Su presencia impacta en el rendimiento laboral																			
		Evita involucrarse en el trabajo																			
		Aplica una disciplina estricta con el propósito de ser mejores trabajadores																			
		Cuando corrige errores no le preocupan las relaciones personales																			
	DEMOCRÁTICO	PARTICIPACIÓN	Plantea estrategias en común acuerdo para lograr los objetivos																		
			No exige con fundamentos nuestras opiniones con argumentos sólidos																		
			Muestra una buena comunicación con los subordinados																		
		CONTRIBUCIÓN	Evita decir cosas buenas que hacemos las cosas en el que, ni el cómo																		
			La falta de comunicación genera problemas en más funciones laborales																		
			Pone énfasis en una buena comunicación entre los colaboradores																		
	LIBERAL	COMPROMISO	Interviene cuando no se consiguen los objetivos																		
			Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestro esfuerzo en el trabajo																		
			No analiza con su acompañamiento, brinda el soporte a nuestra labor																		
		TALENTO	Con sus reuniones para aclarar discrepancias o desacuerdos sobre temas importantes																		
Le satisface ayudar a los demás en tareas que resulten complejas																					
No informa sobre alguna problemática																					
LIBERTAD	CREATIVIDAD	Explica en que consiste los objetivos de la institución																			
		Contra su interés en los factores que nos permite alcanzar las metas esperadas																			
		Esta dispuesto a escuchar o orientar a siempre que lo necesitamos																			
	LIBERTAD	No plantea nuevas alternativas para resolver los problemas que suelen ser complejas																			
		Invita a los miembros del equipo a participar en la toma de decisiones																			
		No asesora y más aún a ser mejores profesionales																			

Nombre y apellidos: ROMÁN RUBI ZUÑIGA ABREGO

DNI: 42462927

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario Dos: Empoderamiento de los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020

OBJETIVO: Determinar relación entre liderazgo y empoderamiento de los trabajadores administrativos del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020

DIRIGIDO A: 39 trabajadores administrativos

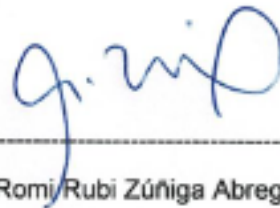
VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR: Romi Rubi Zúñiga Abregú

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en gestión pública

Firma



Romi Rubi Zúñiga Abregú

DNI N° 42462927

Validez de juicio de expertos

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TÍTULO: LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DEL HOSPITAL II HUARAZ-ESSALUD, 2020

V A R I A B L E	D I M E N S I O N	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVA CIONES V/O RECOMEN DACION ES			
				NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta					
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
E M P O D E R A M I C I O	P O D E R	RESPONSABILIDAD	Considera que los ítems que realiza en su oficina son eficientes									X								
			Su jefe delega autoridad para la toma de decisiones										X		X		X			
			El administrador supervisa las tareas que realiza							X				X		X		X		
		CONFIANZA	Tiene credibilidad en la realización de sus tareas												X		X			
			Siente familiaridad dentro de su oficina											X		X		X		
			Se siente preparado para asumir nuevas funciones dentro del área de trabajo						X				X		X		X			
		LIBERTAD	El personal de su oficina es competente							X				X		X		X		
			Pasa la mayor cantidad de tiempo de formular y tomar acciones para mejorar el clima laboral en su oficina											X		X		X		
			Considera usted que su jefe confía en las labores que realiza											X		X		X		
			Le complacen los resultados del trabajo											X		X		X		
			Tiene toda la libertad para expresar opiniones y compartir sus conocimientos											X		X		X		
			Considera que las decisiones de su trabajo no dependen del jefe											X		X		X		
	RECONOCIMIENTO	Considera que en la oficina administrativa existe independencia para tomar decisiones												X		X				
		Tiene autonomía para decidir e implementar iniciativas en el trabajo												X		X		X		
		Considera que los compañeros reconocen su labor dentro de la oficina										X		X		X				
		Recibe algún incentivo o reconocimiento por parte de la Institución (Felicitación, agradecimiento, entre otros) cuando cumple las metas									X				X		X			
		Considera que su desempeño no es importante dentro de la oficina									X				X		X			
	ORIENTACIÓN	Es elegido por su jefe												X		X				
		Tiene una guía o manual de procedimientos para desarrollar el trabajo												X		X		X		
		Recibe la ayuda necesaria, cuando realiza labores fuera de su responsabilidad												X		X		X		
		Existe un trato equitativo por parte del administrador con todos los trabajadores												X		X		X		
CRECIMIENTO	Este trabajo es que se en su oficina												X		X		X			
	Desarrollan la innovación para mejorar los resultados de su trabajo												X		X		X			
	La utilidad de la oportunidad de crecer en su trabajo												X		X		X			
CONOCIMIENTO	Conoce la misión y visión de la Unidad								X				X		X		X			
	Creo que las actividades que realiza le permiten desarrollar al máximo sus habilidades											X		X		X				
	Conoce los objetivos institucionales del presente año de la Unidad											X		X		X				
	Influye en sus compañeros aportando nuevos conocimientos											X		X		X				
HABILIDAD	Su jefe tiene los conocimientos necesarios para desarrollar las funciones												X		X		X			
	Considera que la adquisición de habilidades necesarias en las capacitaciones impartidas en el trabajo									X			X		X		X			
	Considera que en el desarrollo de sus tareas le permite adquirir nuevas habilidades y destrezas										X		X		X		X			
	Su desempeño incide en mejorar las metas de la Unidad												X		X		X			
	No tiene buena relación con su jefe								X				X		X		X			
COMUNICACIÓN HORIZONTAL	Su jefe le solicita su opinión para mejorar los procesos en el trabajo											X		X		X				
	En su oficina existen canales intermedios												X		X		X			
	Utiliza para sus propias decisiones operativas												X		X		X			


 Nombre y apellidos: ROMI YURI ZÚÑIGA ABRAGO
 DNI: 42462927

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario Uno: Liderazgo de los jefes de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz-EsSalud, 2020

OBJETIVO: Determinar relación entre liderazgo y empoderamiento de los trabajadores administrativos del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020

DIRIGIDO A: 39 trabajadores administrativos

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		X		

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR: Roberto Carlos Fiestas Flores

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en docencia universitaria e investigación pedagógica.

Firma



Roberto Carlos Fiestas Flores

DNI N° 16744141

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TÍTULO: LIBERAZGO Y EMPODERAMIENTO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DEL HOSPITAL II HUARUZ-SALUD, 2020

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES								
				NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador			Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta					
									SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO				
LIDERAZGO	AUTOCRÁTICO	TOMA DE DECISIONES	Asume las consecuencias de sus decisiones																		
			Pone énfasis en la resolución de los problemas antes de actuar																		
			Sus decisiones impactan en el trabajo																		
		RELACION CON LOS COLABORADORES	Aplica las normas y procedimientos al realizar un determinado trabajo										X								
			Valora su opinión, para decidir ante una dificultad																		
			No se siente obligado de trabajar con él																		
	COMUNICACIÓN	La presencia impacta en el rendimiento laboral																			
		Esta involucrado en el trabajo																			
		Aplica una disciplina estricta con el propósito de ser mejores trabajadores										X									
		Cuando comete errores no le preocupan las relaciones personales																			
		Plantea estrategias en orden estricto para lograr los objetivos																			
		No cree que fundamentalmente existen opciones con argumentos sólidos																			
	DEMANDAR	PARTICIPACIÓN	Mantiene una buena comunicación con los subordinados																		
			Evita decir cosas malas que hacerse las cosas, ni el que, ni el como																		
			La falta de comunicación genera problemas en sus funciones laborales																		
		COMPROMISO	Pone énfasis en una buena comunicación entre los subordinados																		
			Interviene cuando no se cumplen los objetivos																		
			Trata de que obtengan lo que desean a cambio de nuestro esfuerzo en el trabajo																		
LIBERAL	TALENTO	No se involucra con su subordinados, brinda el apoyo necesario																			
		Conoce reuniones para aclarar discrepancias o desacuerdos sobre temas importantes																			
		La satisfacción es el fin de todo, se hacen las cosas por placer																			
	CREATIVIDAD	Se esfuerza en que se cumplan los objetivos de la institución																			
		Centra su atención en los factores que nos permite alcanzar las metas esperadas																			
		Esta dispuesto a sacrificios o esfuerzos siempre que lo necesitamos																			
LIBERTAD	LIBERTAD	Se plantea nuevas alternativas para resolver los problemas que pueden ser complejas																			
		Invita a los miembros del equipo a participar en la toma de decisiones																			
		No aconseja y recomienda a ser mejores profesionales																			
	LIBERTAD	Explica a diario una tarea compleja																			
		Asigna problemas junto a los trabajadores																			
		Se esfuerza en sus las palabras como una oportunidad para aprender																			
LIBERTAD	Confiamos en su capacidad e inteligencia para superar cualquier obstáculo																				
	Apoya a algún miembro del equipo a ser mejor, ante un bajo rendimiento																				
	Se anima a ser creativos en el trabajo, a través de nuevas ideas, conocimientos y puntuals en proyectos																				
LIBERTAD	Confía en el mismo y tiene autoestima elevada																				
	Le brindan la oportunidad de desarrollar proyectos personales																				
	No recomienda usar el razonamiento y la creatividad para resolver los problemas																				
LIBERTAD	Es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo																				
	Es democrático o liberal para enfrentar																				
	Siente que trabaja sin presión																				
LIBERTAD	Tenemos derecho a opinar libremente y abogar decisiones																				
	Permite hacer nuestro trabajo, a menos que sea necesario reproducir algún cambio drástico																				

Nombre y apellido: ROBERTO CARLOS HESTAS FLORES

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario Dos: Empoderamiento de los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020

OBJETIVO: Determinar relación entre liderazgo y empoderamiento de los trabajadores administrativos del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020

DIRIGIDO A: 39 trabajadores administrativos

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		X		

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR: Roberto Carlos Fiestas Flores

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en docencia universitaria e investigación pedagógica.

Firma



Roberto Carlos Fiestas Flores

DNI N° 16744141

Validez de juicio de expertos

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TÍTULO: LIDERAZGO Y EMPoderAMIENTO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DEL HOSPITAL II HUARAZ-ESSALUD, 2020

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES		
				NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los items		Relación entre el ítem y la opción de respuesta				
									Si	No	Si	No	Si	No	Si	No			
EMPoderAMIENTO	PODER	RESPONSABILIDAD	Considera que los tareas que realiza en su oficina son eficientes											X	X				
			Si jefe delega autoridad para la toma de decisiones													X	X		
			El administrador supervisa las tareas que realiza								X					X	X		
			Tiene estabilidad en la realización de sus tareas													X	X		
			Siente libertad dentro de su oficina													X	X		
			Se siente preparado para asumir nuevas funciones dentro del área de trabajo													X	X		
		Para la misma confianza de fidelidad y tomar acciones para mejorar el clima laboral en su oficina													X	X			
		Considera útil que su jefe confíe en las labores que realiza								X					X	X			
		Le confiere los resultados del trabajo													X	X			
		Tiene toda la libertad para exponer opiniones y compartir sus conocimientos													X	X			
		Considera que las decisiones de su trabajo no dependen del jefe													X	X			
		Tiene autonomía para decidir e implementar iniciativas en el trabajo													X	X			
	Considera que los compañeros reconocen su labor dentro de la oficina													X	X				
	Recibe algún premio o reconocimiento por parte de la institución (felicitación, agradecimiento, entre otros) cuando cumple las tareas													X	X				
	Considera que su desempeño no es importante dentro de la oficina													X	X				
	Es alabado por su jefe													X	X				
	Recibe la ayuda necesaria, cuando realiza labores fuera de su responsabilidad													X	X				
	Existe un buen espíritu por parte del administrador con todos los trabajadores													X	X				
	Desarrolla las iniciativas para mejorar los resultados de su trabajo													X	X				
	La realidad le da la oportunidad de crecer en su trabajo													X	X				
	Cree que las actividades que realiza le permite desarrollar al máximo sus habilidades													X	X				
	Cree que los objetivos institucionales del presente año de Essalud													X	X				
	Su jefe tiene los conocimientos necesarios para desarrollar las funciones													X	X				
	Considera que ha adquirido habilidades necesarias en las capacitaciones impartidas en el trabajo													X	X				
Se descompete a veces en realizar las metas de la Facultad													X	X					
No tiene buena relación con su jefe													X	X					
En su oficina existen mandos intermedios													X	X					
Utiliza sus propias decisiones operativas													X	X					

Nombre y apellidos: ROBERTO CARLOS FIESTAS FLORES
DNI N° 16744141

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario Uno: Liderazgo de los jefes de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz-EsSalud, 2020

OBJETIVO: Determinar relación entre liderazgo y empoderamiento de los trabajadores administrativos del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020

DIRIGIDO A: 39 trabajadores administrativos

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			✓	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR: Junior Duberli Sánchez Broncano

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Doctor en gestión pública y gobernabilidad

Firma



Junior Duberli Sánchez Broncano

DNI N° 45816858

MAEIRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TITULO: LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DEL HOSPITAL II HUARAZ-ESSALUD, 2020

V A R I A B L E	D I M E N S I O	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES				
				NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta						
									Si	No	Si	No	Si	No	Si	No					
L I D E R A Z C O	A U T O C R I T I C O	TOMA DE DECISIONES	Asume las consecuencias de sus decisiones											X							
			Pone énfasis en la resolución de los problemas antes de actuar													X					
			Sus decisiones impactan en el trabajo													X					
		RELACION CON LOS COLABORADORES	Aplica las normas y procedimientos al realizar un determinado trabajo														X				
			Valora su opinión, para decidir ante una dificultad														X				
			Nos sentimos orgullosos de trabajar con él														X				
		COMUNICACIÓN	Su presencia impacta en el rendimiento laboral														X				
			Evita involucrarse en el trabajo														X				
			Aplica una disciplina estricta con el propósito de ser mejores trabajadores.										X				X				
			Cuando corrige errores no le preocupan las relaciones personales										X				X				
	D E M O C R A T I C O	PARTICIPACION	Plantean estrategias en común acuerdo para lograr los objetivos.													X					
			Nos exige que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos														X				
			Mantiene una buena comunicación con los subordinados														X				
		COMPROMISO	Evita decir como tienen que hacerse las cosas, ni el que, ni el cómo														X				
			La falta de comunicación genera problemas en mis funciones laborales														X				
			Pone énfasis en una buena comunicación entre los colaboradores														X				
			Interviene cuando no se consiguen los objetivos														X				
			Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestro esfuerzo en el trabajo														X				
			Nos motiva con su acompañamiento, brinda el soporte a nuestra labor														X				
			Convoca reuniones para aclarar discrepancias o desacuerdos sobre temas importantes														X				
TALENTO	Le satisface ayudar a los demás en tareas que resultan complejas														X						
	Nos informa sobre alguna problemática														X						
	Explica en que consiste los objetivos de la institución														X						
L I B E R T A D	CREATIVIDAD	Centra su atención en los factores que nos permite alcanzar las metas esperadas													X						
		Esta dispuesto a instruirnos u orientarnos siempre que lo necesitemos														X					
		Nos plantea nuevas alternativas para resolver los problemas que suelen ser complejas														X					
	LIBERTAD	Invita a los miembros del equipo a participar en la toma de decisiones.														X					
		Nos aconseja y recomienda a ser mejores profesionales														X					
		Explica a detalle una tarea compleja														X					
		Analiza problemas junto a los trabajadores												X							
		Se esfuerza en ver los problemas como una oportunidad para aprender												X							
		Confiamos en su capacidad o inteligencia para superar cualquier obstáculo												X							
		Apoya a algún miembro del equipo a ser mejor, ante un bajo rendimiento												X							
		Nos anima a ser creativos en el trabajo, a través de nuevas ideas, conocimientos y ponerlos en práctica												X							
		Confía en el mismo y tiene autoestima elevada												X							
		Le brindan la oportunidad de desarrollar proyectos personales												X							
		Nos recomienda usar el razonamiento y la creatividad para resolver los problemas												X							
		Es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo												X							
		Es democrático o liberal para jefaturas												X							
		Siente que trabaja sin presión												X							
		Tenemos derecho a opinar libremente y objetar decisiones												X							
		Permite hacer nuestro trabajo, a menos que sea necesario introducir algún cambio drástico												X							

Nombre y apellidos: JUNIOR DUBERLI SÁNCHEZ BRONCANO
DNI 45816858

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario Dos: Empoderamiento de los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020

OBJETIVO: Determinar relación entre liderazgo y empoderamiento de los trabajadores administrativos del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020

DIRIGIDO A: 39 trabajadores administrativos

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Buena	Muy bueno	Excelente
			✓	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR: Junior Duberli Sánchez Broncano

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Doctor en gestión pública y gobernabilidad

Firma



Junior Duberli Sánchez Broncano
DNI N° 45816858

Valores de juicio de expertos

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TÍTULO: LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DEL HOSPITAL EL HUARAZ-SALUD, 2020

V A R I A B L E S	D I N E N E N I D O	ENFOQUE	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					GRUPO DE EVALUACIÓN				OBJETIVO CIENTÍFICO Y/O RECOMEN DACIONES						
				NUNCA	CASI NUNCA	A VECE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	En la gran mayoría de los casos		En menor medida de los casos								
									SI	NO	SI	NO							
R E S P O N D E R A M I E N T O	P O D E R	RESPONSABILIDAD	Considero que los temas que realizan en su oficina son eficientes									X							
			Se le delega autoridad para la toma de decisiones											X					
			El jefe asienta supervisión directa a sus subordinados								X				X				
		CONFIANZA	Tiene autoridad en la asignación de sus tareas											X					
			Ofrece claridad dentro de su oficina											X					
			Se siente responsable para asumir nuevas funciones dentro del área de trabajo											X					
		LIBERTAD	El personal de su oficina es competente											X					
			Preve la entrega oportuna de la información y toma acciones para mejorar el clima laboral en su oficina								X				X				
			Considera a su jefe como un jefe justo en las labores que realiza												X				
	D E T E R M I N A D O	RECONOCIMIENTO	Las personas que trabajan en su oficina son eficientes																
			Tiene toda la libertad para expresar opiniones y compartir sus conocimientos																
			Considera que la distribución de su trabajo no depende del jefe																
	S E R V I C I O	ORIENTACIÓN	Considera que en la oficina administrativos existe independencia para tomar decisiones																
			Tiene autonomía para decidir de forma independiente asuntos en el trabajo																
			Considera que los compañeros de su oficina se liberan dentro de la oficina																
	A M B I E N T O	CREDENTO	Recibe algún incentivo o reconocimiento por parte de la institución (BENEFICIO, AGRADECIMIENTO, ENTRE OTROS) cuando cumple las metas																
			Considera que su desempeño es el importante dentro de la oficina																
			Es siempre puntual																
I N F O R M A C I O N	CONOCIMIENTO	Tiene una buena cantidad de conocimientos para desarrollar el trabajo																	
		Recibe la ayuda necesaria cuando realiza labores fuera de su responsabilidad																	
		Existe un clima operativo por parte de la administración que trabaja con los trabajadores																	
C O M U N I C A C I O N	COMUNICACIÓN HORIZONTAL	Existe trabajo en equipo en su oficina																	
		Desarrollan la cooperación para mejorar los resultados de su trabajo																	
		La actitud de la gerencia al de trabajar en su trabajo																	
E N T E R N O	HABILIDAD	Conoce la misión y visión de su oficina																	
		Conoce que los métodos que usa son los mejores dentro de su oficina para cumplir sus labores																	
		Conoce los objetivos y prioridades del personal de su oficina																	
E N T E R N O	COMUNICACIÓN HORIZONTAL	Reflexiona sus asignaciones, buscando criterios como motivación																	
		Se siente satisfecho con los conocimientos necesarios para desarrollar las decisiones																	
		Considera que los objetivos de su oficina se cumplen en las capacidades humanas impartidas en el trabajo																	
E N T E R N O	COMUNICACIÓN HORIZONTAL	Considera que en el área de su oficina se puede alcanzar a metas, habilidades y desafíos																	
		Se desarrolla un clima en su oficina que motiva a la productividad																	
		No tiene buena relación con su jefe																	
E N T E R N O	COMUNICACIÓN HORIZONTAL	Se siente motivado a trabajar para mejorar los procesos en el trabajo																	
		Se siente motivado a trabajar para mejorar los procesos en el trabajo																	
		Se siente motivado a trabajar para mejorar los procesos en el trabajo																	


 Nombre y apellido: JUAN GILBERTO J. SÁNCHEZ BRINDO
 DNE 451 56621

DATOS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	E29	E30	E31	E32	E33	E34	E35	E36	SUMATORIA	
1	3	3	1	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	2	2	5	4	3	1	3	5	3	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	3	4	143
2	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	2	2	5	1	1	5	1	2	1	1	2	2	2	3	3	3	3	4	1	5	5	5	5	1	5	117	
3	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	3	3	4	3	3	2	3	5	4	3	4	2	3	5	3	5	4	4	4	4	4	5	3	3	3	137	
4	4	2	1	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	2	4	2	3	1	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	1	4	138	
5	4	2	4	5	2	5	2	4	2	3	2	3	3	1	2	1	2	1	1	1	2	2	4	1	4	1	4	4	2	2	1	3	2	2	3	4	91	
6	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	3	3	3	5	2	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	5	5	4	3	3	2	3	127	
7	4	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	2	2	4	2	3	2	5	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	147	
8	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	2	3	4	4	3	5	5	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	148	
9	5	5	5	5	1	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	1	4	2	4	5	1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	2	5	4	4	142	
10	4	5	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	2	4	3	2	4	3	3	2	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	3	4	128	
11	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	3	4	4	3	5	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	137		
12	5	1	2	3	3	5	5	5	1	3	1	5	5	1	3	1	3	1	3	3	1	1	3	3	5	5	5	3	1	3	3	3	4	1	3	1	104	
13	4	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	2	1	3	5	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	3	2	4	147	
14	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	4	2	4	144	
15	4	1	1	4	4	5	4	4	3	5	1	4	5	4	4	1	2	1	3	2	1	4	4	4	4	2	4	4	1	5	5	4	4	2	4	4	118	
16	4	4	1	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	1	3	1	3	2	2	1	3	2	3	3	1	3	3	3	2	3	1	1	4	102		
17	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	2	5	5	2	5	4	2	5	4	5	4	4	5	5	4	2	2	2	5	146	
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	1	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	165
19	5	2	2	3	2	5	2	3	4	4	2	2	2	2	3	2	5	4	4	2	3	2	3	2	5	3	5	4	3	4	3	5	2	2	5	2	113	
20	5	3	3	5	5	5	3	4	4	5	1	5	3	3	5	1	1	4	5	3	1	3	5	1	4	3	3	5	3	4	3	5	5	3	5	5	131	
21	4	3	2	2	3	3	3	3	3	5	2	2	3	2	2	1	3	3	5	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	4	5	4	4	2	109	
22	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	2	1	2	3	1	4	2	1	3	1	4	3	2	1	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	111	
23	5	3	3	5	5	5	3	4	4	5	1	5	3	3	5	1	1	4	5	3	1	3	5	1	4	3	3	5	3	4	3	5	5	3	5	5	131	
24	5	4	2	4	5	5	3	5	4	5	5	4	2	4	3	1	3	2	1	1	1	5	4	4	4	4	4	3	3	5	3	4	3	3	2	5	125	
25	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	2	4	4	4	1	1	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	5	5	5	4	1	4	137	
26	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	2	1	2	3	1	4	2	1	3	1	4	3	2	1	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	111	
27	4	4	1	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	2	1	2	5	2	1	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	2	3	5	4	137
28	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	1	2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	131
29	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	2	5	5	2	5	4	2	5	4	5	4	4	5	5	4	2	2	2	5	146	
30	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	5	5	5	3	4	4	3	5	5	4	5	5	3	4	3	4	156	
31	5	5	3	2	4	3	4	4	5	5	5	5	5	3	5	1	2	3	1	1	3	1	1	3	1	4	1	1	5	3	2	2	1	5	1	5	110	
32	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	5	5	5	3	4	4	3	5	5	4	5	5	3	4	3	4	156	
33	4	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	2	2	4	2	3	2	5	4	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	147	
34	4	2	2	5	2	5	3	3	4	5	4	5	4	5	4	3	1	3	1	3	2	1	1	1	4	3	4	3	1	5	3	4	4	4	4	4	116	
35	4	4	1	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	1	3	1	3	2	2	1	3	2	3	3	1	3	3	3	3	2	3	1	1	4	102	
36	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	2	2	2	3	147	
37	4	3	2	4	4	5	4	4	5	5	5	4	3	3	5	2	4	3	4	3	1	3	4	2	5	4	4	5	3	5	5	2	3	2	5	134		
38	4	2	3	4	4	5	5	5	1	2	4	4	2	5	5	5	1	2	1	3	3	4	4	4	5	4	5	4	1	4	4	5	1	1	5	4	125	
39	4	3	3	4	4	5	5	5	4	5	4	3	3	3	4	4	1	3	4	3	3	3	3	2	5	3	4	4	5	5	3	4	3	3	3	4	131	
VAR	0.33	1.38	1.53	0.81	1.10	0.32	0.97	0.48	1.02	0.50	1.66	0.87	1.26	1.24	0.91	1.13	1.53	1.22	2.00	1.12	1.57	1.74	0.95	0.98	1.26	0.63	1.34	0.74	1.27	0.94	1.05	0.71	1.79	1.44	1.59	0.74	295.89	

Suma Var/Item	40.13
K	30
alfa	0.889

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

Dónde:
 α = Alfa de Crombach
 K = Número de Items
 V_i = Varianza de cada Item
 V_T = Varianza del total

α	Interpretación
> 0,9	excelente
> 0,8	bueno
> 0,7	aceptable
> 0,6	cuestionable
> 0,5	malo
<= 0,5	inaceptable

Anexo. Autorización de la institución donde se aplicó la investigación



PERÚ

Ministerio
de Trabajo
y Promoción del Empleo

Seguro Social de Salud
EsSalud



"Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

OFICIO N°02- URRHH-OADM-RAHZ-ESSALUD-2020

Huaraz, 10 de julio del 2020

Sr. FELIPE EDGARDO LOPEZ JARA
Presente.

ASUNTO : AUTORIZACIÓN PARA APLICACION DE CUESTIONARIO DE INVESTIGACION.

REF : SOLICITUD S/N

De mi consideración.



Es grato dirigirme a usted para saludarlo cordialmente, y a la vez en atención a su requerimiento y luego de haber evaluado el formulario de encuesta del proyecto de Investigación "LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN EL HOSPITAL II ESSALUD HUARAZ - 2020 ", y siendo un estudio de tipo observacional se **AUTORIZA** la aplicación del indicado formulario con la debida diligencia y discreción, Es preciso indicar que al final deberá presentar a este despacho, un informe y dejar una copia del trabajo realizado.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente;


ALBERTO PALOMINO-CERCERA
Jefe de la Unidad de Recursos Humanos
Red Asistencial Huaraz


NIT: 2390-2020-341

APC/jbc.

Cc. Archivo.

Anexo. Base de datos

PRE-TEST: LIDERAZGO EN LOS JEFES ADMINISTRATIVOS								
N°	AUTOCRÍTICO		DEMOCRÁTICO		LIBERAL		TOTAL	
	PUNTO	CATEGORÍA	PUNTO	CATEGORÍA	PUNTO	CATEGORÍA	PUNTO	CATEGORÍA
1	57	Regular	69	Alto	36	Alto	162	Alto
2	62	Alto	66	Alto	29	Regular	157	Alto
3	66	Alto	67	Alto	32	Alto	165	Alto
4	60	Alto	80	Alto	37	Alto	177	Alto
5	36	Bajo	38	Bajo	17	Bajo	91	Bajo
6	52	Regular	61	Regular	25	Regular	138	Regular
7	73	Alto	85	Alto	40	Alto	198	Alto
8	67	Alto	78	Alto	34	Alto	179	Alto
9	60	Alto	83	Alto	36	Alto	179	Alto
10	61	Alto	54	Regular	29	Regular	144	Regular
11	58	Regular	57	Regular	31	Alto	146	Regular
12	16	Bajo	18	Bajo	9	Bajo	43	Bajo
13	63	Alto	75	Alto	31	Alto	169	Alto
14	60	Alto	67	Alto	31	Alto	158	Alto
15	38	Regular	33	Bajo	20	Regular	91	Bajo
16	40	Regular	24	Bajo	24	Regular	88	Bajo
17	79	Alto	83	Alto	38	Alto	200	Alto
18	74	Alto	85	Alto	38	Alto	197	Alto
19	41	Regular	27	Bajo	12	Bajo	80	Bajo
20	67	Alto	74	Alto	25	Regular	166	Alto
21	57	Regular	66	Alto	32	Alto	155	Alto
22	61	Alto	71	Alto	26	Regular	158	Alto
23	67	Alto	74	Alto	25	Regular	166	Alto
24	60	Alto	79	Alto	33	Alto	172	Alto
25	64	Alto	72	Alto	31	Alto	167	Alto
26	61	Alto	71	Alto	26	Regular	158	Alto
27	47	Regular	51	Regular	23	Regular	121	Regular
28	65	Alto	76	Alto	33	Alto	174	Alto
29	79	Alto	83	Alto	38	Alto	200	Alto
30	65	Alto	83	Alto	37	Alto	185	Alto
31	37	Bajo	35	Bajo	16	Bajo	88	Bajo
32	65	Alto	83	Alto	37	Alto	185	Alto
33	73	Alto	85	Alto	40	Alto	198	Alto
34	33	Bajo	18	Bajo	14	Bajo	65	Bajo
35	40	Regular	24	Bajo	24	Regular	88	Bajo
36	59	Regular	66	Alto	31	Alto	156	Alto
37	52	Regular	46	Regular	24	Regular	122	Regular
38	38	Regular	36	Bajo	19	Regular	93	Bajo
39	47	Regular	49	Regular	24	Regular	120	Regular

PRE-TEST: EMPODERAMIENTO EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS										
N°	PODER		MOTIVACIÓN		DESARROLLO		LIDERAZGO		TOTAL	
	PUNTO	CATEGORÍA	PUNTO	CATEGORÍA	PUNTO	CATEGORÍA	PUNTO	CATEGORÍA	PUNTO	CATEGORÍA
1	59	Alto	21	Regular	33	Alto	30	Alto	143	Alto
2	56	Alto	12	Bajo	22	Regular	27	Alto	117	Regular
3	57	Alto	23	Regular	31	Alto	26	Regular	137	Alto
4	59	Alto	20	Regular	33	Alto	26	Regular	138	Alto
5	42	Regular	10	Bajo	22	Regular	17	Regular	91	Regular
6	55	Alto	20	Regular	27	Regular	25	Regular	127	Regular
7	59	Alto	20	Regular	35	Alto	33	Alto	147	Alto
8	61	Alto	25	Regular	33	Alto	29	Alto	148	Alto
9	60	Alto	21	Regular	33	Alto	28	Alto	142	Alto
10	55	Alto	23	Regular	25	Regular	25	Regular	128	Regular
11	55	Alto	23	Regular	31	Alto	28	Alto	137	Alto
12	45	Regular	15	Bajo	26	Regular	18	Regular	104	Regular
13	62	Alto	22	Regular	35	Alto	28	Alto	147	Alto
14	58	Alto	26	Regular	36	Alto	24	Regular	144	Alto
15	49	Regular	14	Bajo	27	Regular	28	Alto	118	Regular
16	51	Regular	15	Bajo	19	Regular	17	Regular	102	Regular
17	64	Alto	24	Regular	33	Alto	25	Regular	146	Alto
18	68	Alto	27	Alto	38	Alto	32	Alto	165	Alto
19	40	Regular	23	Regular	27	Regular	23	Regular	113	Regular
20	54	Alto	20	Regular	27	Regular	30	Alto	131	Regular
21	40	Regular	21	Regular	24	Regular	24	Regular	109	Regular
22	45	Regular	15	Bajo	24	Regular	27	Alto	111	Regular
23	54	Alto	20	Regular	27	Regular	30	Alto	131	Regular
24	57	Alto	12	Bajo	31	Alto	25	Regular	125	Regular
25	57	Alto	21	Regular	32	Alto	27	Alto	137	Alto
26	45	Regular	15	Bajo	24	Regular	27	Alto	111	Regular
27	59	Alto	17	Regular	35	Alto	26	Regular	137	Alto
28	52	Alto	22	Regular	29	Regular	28	Alto	131	Regular
29	64	Alto	24	Regular	33	Alto	25	Regular	146	Alto
30	67	Alto	27	Alto	34	Alto	28	Alto	156	Alto
31	58	Alto	16	Bajo	17	Bajo	19	Regular	110	Regular
32	67	Alto	27	Alto	34	Alto	28	Alto	156	Alto
33	59	Alto	20	Regular	35	Alto	33	Alto	147	Alto
34	53	Alto	17	Regular	18	Bajo	28	Alto	116	Regular
35	51	Regular	15	Bajo	19	Regular	17	Regular	102	Regular
36	64	Alto	24	Regular	35	Alto	24	Regular	147	Alto
37	55	Alto	22	Regular	30	Alto	27	Alto	134	Alto
38	50	Regular	20	Regular	31	Alto	24	Regular	125	Regular
39	55	Alto	22	Regular	29	Regular	25	Regular	131	Regular

Anexo. Artículo científico

1. TÍTULO

Liderazgo y empoderamiento de los trabajadores administrativos del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020

2. AUTOR

Felipe Edgardo López Jara, felipelopezj@outlook.es

3. RESUMEN

Este informe de investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre liderazgo y empoderamiento de los trabajadores administrativos del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020, fue aplicada, no experimental, transversal y de nivel correlacional, la población fue 39 empleados. El coeficiente de correlación de Rho Spearman fue 0.781, evidenciando una alta correlación positiva lo cual indica que el liderazgo contribuye en generar empoderamiento en los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, aprobándose de esta manera la hipótesis de estudio.

Palabras clave: Liderazgo, empoderamiento, gestión.

4. ABSTRACT

This research report aims to determine the relationship between leadership and empowerment of the administrative workers of Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020, was applied, non-experimental, cross-sectional and correlational level, the population was 39 employees. The result obtained evidence that the correlation coefficient of Rho Spearman was 0.781, with a high positive correlation which indicates that leadership contributes to generating empowerment in the workers of the administrative office of Hospital II Huaraz de EsSalud, thus approving the study hypothesis.

Keywords: Leadership, empowerment, management.

5. INTRODUCCIÓN

El Seguro Social de Salud, por diversas razones no ha podido adecuarse a las exigencias del mercado, tanto en asuntos de innovación en sus procesos

de atención al asegurado, como en la gestión del talento humano. La oficina administrativa del Hospital II Huaraz, cuenta dentro de su estructura con jefes y personal administrativo, quienes poseen habilidades blandas y duras, haciendo esfuerzos para lograr un trabajo de la manera más eficiente posible. En los últimos 10 años se ha mantenido un esquema tradicional de trabajo, pudiendo mencionar algunas características: el trabajo administrativo es realizado bajo un sistema de control y supervisión; por otro lado, las capacitaciones impartidas no miden el impacto en la mejora del servicio; en cuanto a la realización del trabajo, este se encuentra enmarcado en las funciones de cada empleado, dejando de lado el trabajo en equipo. Ellos perciben que sus autoridades en algunos casos no valoran sus opiniones o no son tomados en cuenta para la toma de decisiones, lo que podría generar un clima laboral desfavorable.

En lo referente al empoderamiento, el personal desearía disponer de mayor autonomía para la ejecución de su trabajo, lo que conllevaría a tener amplia libertad para tomar decisiones de mejora. Por otro lado, la institución no ha ejecutado planes que fortalezcan la identificación institucional, charlas de motivación para el logro de los objetivos, lo que ha significado el menoscabo de identificación de los trabajadores hacia la entidad y el nivel de motivación en cada uno de ellos. Se formula la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación entre liderazgo y el nivel de empoderamiento de los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020?

Esta investigación se justifica por lo siguiente: permitirá explicar el grado de correlación que existe entre las variables de estudio, cuyos resultados serán alcanzados a la dirección para ser socializado y concientizado en la importancia de adoptar un estilo de liderazgo que admita el empoderamiento de los trabajadores, para maximizar su desempeño laboral, mejorar los canales de comunicación entre funcionarios y trabajadores y con ello alcanzar mejores resultados en la gestión administrativa, es por ello que se presenta la necesidad de realizar esta investigación para determinar los estilos de liderazgo y nivel de empoderamiento. El objetivo general es:

determinar la relación entre liderazgo y empoderamiento en los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020; como objetivos específicos: (i) identificar el liderazgo, (ii) identificar el nivel de empoderamiento y (iii) analizar la relación entre las dimensiones de liderazgo autocrítico, democrático y liberal con el nivel de empoderamiento de los trabajadores de la oficina administrativa.

6. MARCO TEÓRICO

Según Quispe (2018) estableció como objetivo principal identificar la diferencia de los niveles de empowerment entre los colaboradores nombrados y CAS. Concluye que no existe diferencia en las dimensiones competencias, impacto y seguridad del empowerment de los trabajadores que demostraron un mayor sentido de pertenencia e integración con su equipo de trabajo, mientras que las dimensiones significado y autodeterminación si hay diferencia significativa, recomienda desarrollar una cultura de empoderamiento, capacitación en gestión laboral y relaciones humanas. Gallegos y Miranda (2019) tuvieron como objetivo conocer cuáles son los estilos de liderazgo que permitan predecir la satisfacción en ejecutivos de mandos medios. Los resultados que se obtuvieron en los diversos estilos de liderazgo prevén hechos muy importantes a las dimensiones de la satisfacción laboral, resaltando el liderazgo transaccional en las organizaciones empresariales estudiadas. Escandón y Hurtado (2016) en su artículo midieron la presencia de algunas características que representan cada tipo de liderazgo y desempeño frente a la acción exportadora. Concluyeron que existen líderes liberales, demostrando confianza y participación activa en la gestión empresarial de sus empleados, donde se ejecuta el liderazgo como un balance entre control y libertad, en el cual pueden lograr un alto desempeño exportador, gracias al aporte de sus colaboradores con sus opiniones e ideas.

Chiavenato (2015) refiere que liderazgo es la forma de encaminar a los colaboradores hacia sus objetivos, en otras palabras, es la acción de liderar o dirigir, llevando a las personas a comportarse de cierto modo. También es una actividad de conducir o dirigir a las personas en base a sus cualidades

para obtener una meta en común; podemos añadir que un buen líder es un impulsor y generador de valor para la empresa, que tiene una capacidad flexible para manejar situaciones de último minuto (Juárez & Contreras, 2012). Por otro lado, tenemos la participación de John (2013) que nos describe que liderazgo es una cualidad que las personas a cargo del líder esperan tener. Sostiene que liderazgo es poseer un conjunto de características atribuidas a una persona que permitan el éxito del equipo, tales como la habilidad para tomar decisiones y la atención de las necesidades de su grupo colaborador.

Empowerment es una estrategia alternativa a la forma acostumbrada de promover desarrollo. También es la capacidad de tomar decisiones en cuestiones que afectan la vida de una persona, un cambio en las relaciones de poder (Fride, 2006). Por su parte Leach, Wall y Jackson (2003) definen que empoderamiento es un cambio general entorno al sistema, que no solo abarca la provisión autoritaria para la toma de decisiones e implementarlas, además de ello permite que los trabajadores mejoren sus habilidades. También puede definirse como una potenciación, pues sirve como una estrategia eficaz para liderar a los trabajadores y con ello mejorar el trabajo en equipo con ayuda de la motivación constante, personal y grupal, lo que se traduce como una mejora constante en la productividad, siendo beneficioso para la empresa (Romero & Lezcano, 2015).

7. METODOLOGÍA

Su diseño fue no experimental, transversal y de nivel correlacional, porque observé los hechos como sucedieron en el contexto. La investigación se aplicó a 39 servidores, no hubo muestra y muestreo, porque se trabajó con la población total, siendo la unidad de análisis cada trabajador administrativo.

Se definió como técnica a la encuesta y el instrumento de medición fue el cuestionario, a través de un conjunto de preguntas se midió las variables liderazgo y empoderamiento, coherentes con la formulación del problema e hipótesis. Se diseñó dos cuestionarios en escala tipo Likert de cinco puntos (1. Nunca, 2. Casi nunca, 3. Algunas veces, 4. Siempre y 5. Casi siempre) y

bajo esta técnica e instrumentos y de acuerdo a la teoría permitió responder tanto al problema como al objetivo del estudio. Los instrumentos se entregaron a tres expertos para el proceso de validación, cuyo dictamen obtenido fue apto para su aplicación. El coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach fue superior a 0.70, lo que indicó que el grado de confiabilidad de ambos instrumentos fue alto. La recolección de datos se realizó en coordinación con los jefes y luego con los trabajadores administrativos, mediante correo electrónico y celular institucional de cada servidor se remitió el cuestionario virtual indicando los objetivos y beneficios de la investigación, a fin de que respondan todas las preguntas con veracidad, honestidad y discreción, y evitar errores en el proceso de consolidación de resultados información organizada en el SPSS.

8. RESULTADOS

TABLA 01

Nivel de liderazgo en los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020

		Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo	BAJO	9	23.1
	REGULAR	6	15.4
	ALTO	24	61.5
	Total	39	100.0
Nivel de Dimensión "Autocrático"	BAJO	4	10.3
	REGULAR	13	33.3
	ALTO	12	56.4
	Total	39	100.0
Nivel de Dimensión "Democrático"	BAJO	9	23.1
	REGULAR	6	15.4
	ALTO	24	61.5
	Total	39	100.0
Nivel de Dimensión "Liberal"	BAJO	5	12.8
	REGULAR	14	35.9
	ALTO	20	51.3
	Total	39	100.0

Fuente: base de datos del instrumento de medición

TABLA 02

Nivel de empoderamiento en los trabajadores de la oficina administrativa del Hospital II Huaraz de EsSalud, 2020

		Frecuencia	Porcentaje
Empoderamiento	BAJO	0	0.0
	REGULAR	20	51.3
	ALTO	19	48.7
	Total	39	100.0
Nivel de Dimensión "Poder"	BAJO	0	0.0
	REGULAR	10	25.6
	ALTO	29	74.4
	Total	39	100.0
Nivel de Dimensión "Motivación"	BAJO	10	25.6
	REGULAR	25	64.1
	ALTO	4	10.3
	Total	39	100.0
Nivel de Dimensión "Desarrollo"	BAJO	2	5.1
	REGULAR	16	41.0
	ALTO	21	53.9
	Total	39	100.0
Nivel de Dimensión "Liderazgo"	BAJO	0	0.0
	REGULAR	16	41.0
	ALTO	23	59.0
	Total	39	100.0

Fuente: base de datos del instrumento de medición

9. DISCUSIÓN

En la Tabla 1, se muestra que el liderazgo de los jefes de la oficina administrativa es alto con 61.5%, 23.1% opinan que es bajo, mientras que el 15.4% de los encuestados responden como regular, demostrando que el recurso humano administrativo en mayor porcentaje se siente identificado con sus líderes, ya sea por la confianza, empatía e identificación. Asimismo, el 61.5% de los trabajadores manifiestan que sus jefes practican un estilo de liderazgo democrático, el 56.4% estilo de liderazgo autocrítico; y finalmente el estilo de liderazgo liberal percibido por los colaboradores con un 51.3%, el cual coincide con lo mencionado por Sánchez y Barraza (2015), en su artículo mencionaron que debido a los cambios en el sistema educativo se requieren nuevas habilidades de los directores de las instituciones educativas, como la de un liderazgo participativo o democrático, teniendo como característica la capacidad de resolver conflictos, escuchar las opiniones de los demás y apoyar el trabajo en equipo con el acceso a la innovación y el aprendizaje para la toma de decisiones.

Con respecto al nivel de empoderamiento, en la tabla 2 se observa que el 51.3% de los trabajadores indican que su nivel de empoderamiento es regular y 48.7 % opinan que es alto, los resultados demuestran que existe

liderazgo y poder en cada trabajador gracias a la confianza y trabajo en equipo en la toma de decisiones, generando beneficios para la Institución y confianza en uno mismo de acuerdo a sus capacidades intelectuales. Este estudio se corrobora con lo dicho por Gómez et al. (2014), quienes definieron el empoderamiento desde un enfoque psicológico en el que se le debe brindar a los trabajadores las herramientas necesarias para que alcancen la eficiencia y eficacia en el resultado esperado; lo conceptualizan también como un proceso mediante el cual la persona se convierte en poderoso para participar e influir favorablemente en él y en su equipo, asimismo, los resultados se asemejan a Reyes (2019) quien concluyó que en el Servicio de Administración Tributaria de Lima se está propiciando ambientes beneficiosos para crear empoderamiento en sus trabajadores, como la afectividad de poder y confianza en sus trabajadores; para la dimensión poder respondieron con un 74.4%, por lo tanto, los trabajadores al sentir que tienen poder se sienten capacitados y entrenados en la búsqueda de un mejor resultado (Chiavenato, 2012), del mismo modo en la dimensión desarrollo los trabajadores respondieron con un nivel alto que significa 53.9% de los encuestados; para lo cual según Chiavenato (2007) el desarrollo consiste en una serie de pasos como una correcta ejecución, planificación, y seguida evaluación de las diligencias para capacitar y mantener al personal al tanto en beneficio de su desarrollo profesional y personal, la dimensión de liderazgo el 59% de los encuestados indicaron que se encuentran bien liderados dentro de la variable de empoderamiento, según Vásquez (2012) crear grupos de trabajo, fomentar comunicación de manera horizontal que genere seguridad en los colaboradores y que permita alcanzar las metas institucionales, son acciones que favorecen para establecer un buen liderazgo que guie a los trabajadores, y en el caso de la dimensión de motivación el 64.1% de los encuestados respondieron que se encuentran en una calificación regular y bajo de 25.6%, resultados que nos indica que gran parte de los trabajadores adolecen de estímulos motivacionales, al respecto Quispe (2018) recomienda desarrollar una cultura de empoderamiento y capacitación en gestión laboral así como de relaciones humanas dentro de la Dirección Regional de Educación de Amazonas.

10. CONCLUSIONES

El 61.5% de los trabajadores opinan que el nivel de liderazgo de los jefes es alto, 23.1% bajo y regular 15.4%. Prevalece como alto las dimensiones autocrítico (56.4%), democrático (61.5%) y liberal (51.3%).

El nivel de empoderamiento es regular lo que representa el 51.3% y 48.7% es alto. Resaltando como alto las dimensiones de poder (74.4%), desarrollo personal (53.9%) y liderazgo (59%), sin embargo, la motivación de los empleados administrativos es regular (64.1%) y baja (25.6%).

11. REFERENCIAS

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. (8.a ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (8ª ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional* (3° ed.). México: MxGRAWHILL/INTERAMERICANA Editores S.A.

Escandón, D. & Hurtado, A. (2016) *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas*. Estudios Gerenciales. De la base de datos: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592316300183?token=E28A3898206A7EA63A97689F4685A60586463EBDEA193BCC80350B089ED00DA5A07D19E0E8A506853B8F06A2C85DDA95>.

Fride (2006). *Empowerment*. Recuperado de http://www.fride.org/descarga/bgr_empowerment_eng_may06.pdf.

Gallegos, G. & Miranda, A. (2019) *La influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción organizacional*. (Tesis de Maestría). De la base de datos: <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1717>.

Gómez, I., Lledó, A. Perandones, T. & Herrera, L. (2014) *El empoderamiento como estrategia de éxito en la formación inicial del profesorado*. INFAD Revista de psicología. Asociación Nacional de Psicología Evolutiva y Educativa de la Infancia, Adolescencia y Mayores. Badajoz – España.

John A. (6 diciembre 2013). *Definition of leadership*. Recuperado de <http://www.winston-churchill-leadership.com/adair-definition.html>.

Juárez, F & Contreras, F. (2012). *Liderazgo y complejidad. Conceptualizaciones e implicaciones para la organización actual*. Bogotá: Editorial Académica Española. U.S.A.

Leach, D., Wall, T., & Jackson, P. (2003). *The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(1), 27-52.

Quispe, A. (2018) *Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 – Dirección Regional de Educación Amazonas, 2018*. (Tesis de maestría). De la base de datos: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/12958>.

Reyes, F. (2019) *Empowerment y efectividad organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019* (Tesis de Maestría). De la base de datos: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/40888>.

Romero, C. & Lezcano, R. (2015). *El empowerment en las organizaciones*. Lima: Universidad César Vallejo.

Sánchez-Reyes, J. & Barraza-Barraza, L., (2015). *Percepciones sobre liderazgo*: Ra Ximhai, vol. 11, núm. 4, pp. 161-170. Universidad Autónoma indígena de México El fuerte, México.

Vásquez, S. (2012). *La Persuasión En El Liderazgo Empresarial: Un Estudio de Caso*. Barcelona: EAE Editorial Academia Española.