



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Estilos de liderazgo y su relación con el empowerment
en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura,
2019**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

AUTOR:

Gallardo Gonzales, Fernando Alonso (ORCID: 0000-0003-1007-6343)

ASESORA:

Mg. Suysuy Chambergo, Ericka Julissa (ORCID: 0000-0003-0744-0052)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

PIURA – PERÚ

2020

Dedicatoria

A mis padres, tías, prima-hermana, hermana y abuelo quienes me brindaron su apoyo incondicional en todo momento y además fueron fuente de inspiración para ser cada día mejor y seguir creciendo tanto como profesional y persona

Agradecimiento

A mis padres, enamorada y a nuestro señor Jesús por permitirme lograr uno de mis objetivos y haberme educado de la mejor manera con su gran amor y valores para crecer como personal día a día.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA.....	13
3.1. Tipo y Diseño de Investigación	13
3.2. Variables y Operacionalización	13
3.3. Población, Muestra, Muestreo y unidad de análisis	14
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	15
3.5. Procedimientos	17
3.6. Método de análisis de datos.....	17
3.7. Aspectos éticos	18
IV. RESULTADOS	19
V. DISCUSIÓN.....	26
VI. CONCLUSIONES.....	31
VII. RECOMENDACIONES.....	32
REFERENCIAS.....	33
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1: Colaboradores de la Clínica Carita Feliz S.A. Piura	14
Tabla 2: Relación entre liderazgo transformacional y empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019.....	19
Tabla 3: Correlación entre Liderazgo transformacional y empowerment	20
Tabla 4: Relación entre el liderazgo transaccional y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz SA. Piura, 2019.....	21
Tabla 5: Correlación entre Liderazgo transaccional y empowerment	22
Tabla 6: Relación entre el liderazgo Laissez Faire y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz SA. Piura, 2019.....	23
Tabla 7: Correlación entre Liderazgo Laissez Faire y empowerment	24
Tabla 8: Relación entre los estilos de Liderazgo y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019.....	24
Tabla 9: Correlación entre Estilos de liderazgo y empowerment	25
Tabla 10: Factores internos del Grupo Carita Feliz S.A.....	65
Tabla 11: Factores externos del Grupo Carita Feliz S.A.....	66
Tabla 12: Presupuesto Total.....	84

Resumen

El presente trabajo de investigación, se realizó con la finalidad de determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019, siguiendo la clasificación realizada por Burns. La investigación tuvo un diseño no experimental de tipo correlacional. La población de estudio estuvo conformada por los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A, seleccionando una muestra de 114 trabajadores, mediante un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple. Para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario al personal y una guía de entrevista al gerente general de la empresa. Los principales resultados muestran que existe una relación positiva y significativa entre los estilos de liderazgo y el empowerment de los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A, alcanzando un coeficiente de correlación de Spearman de 0.404. Asimismo, existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional ($\rho = 0.615$), transaccional ($\rho = 0.621$) y laissez faire ($\rho = 0.762$) con el empowerment de los colaboradores. Concluyendo que en la empresa se presentan con mayor predominancia el liderazgo transformacional y transaccional, debido a que los jefes inmediatos se encuentran comprometidos con su equipo de trabajo, motivándolos constantemente. Se recomienda al Grupo Carita Feliz S.A. continuar con su política de motivación y compromiso de parte de los jefes con su personal a cargo; dando continuidad a las charlas que les inspiran, motivan a la solución de problemas de diferentes enfoques.

Palabras Clave: Liderazgo, transformacional, transaccional, laissez faire, empowerment

Abstract

This research work was carried out in order to determine the relationship between leadership styles and empowerment in the collaborators of Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019, following the classification made by Burns. The research had a non-experimental correlational design. The study population was made up of the collaborators of Grupo Carita Feliz S.A, selecting a sample of 114 workers, using a simple random type probabilistic sampling. For data collection, a questionnaire was applied to the personnel and an interview guide to the general manager of the company. The main results show that there is a positive and significant relationship between the leadership styles and the empowerment of the collaborators of Grupo Carita Feliz S.A, reaching a Spearman correlation coefficient of 0.404. Likewise, there is a positive and significant relationship between transformational ($\rho = 0.615$), transactional ($\rho = 0.621$) and laissez faire ($\rho = 0.762$) leadership with the empowerment of collaborators. Concluding that transformational and transactional leadership are more prevalent in the company, since the immediate bosses are committed to their work team, constantly motivating them. Carita Feliz Group S.A. is recommended to continue with its policy of motivation and commitment on the part of the bosses with their staff in charge; giving continuity to the talks that inspire them, motivate them to solve problems from different approaches.

Key Words: Leadership, transformational, transactional, laissez faire, empowerment

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente el liderazgo compone una herramienta fundamental para fortalecer a las organizaciones y el cumplimiento de sus objetivos. Para Grosso (2017), esta herramienta es un fenómeno social el cual se visualiza por la capacidad de cualquier individuo de ejercer influencia sobre otros a partir de la utilización de diversos tipos de poder. Un estudio realizado por MERCER (2018) sobre las tendencias globales de talento humano, señala que, con la rapidez de la innovación y tecnología, la principal prioridad de los recursos humanos es el desarrollo de líderes que pueden asumir cargos de sucesión.

Sin embargo, a pesar de los cambios constantes en el mundo, América latina aún se encuentra rezagada con respecto al liderazgo empresarial presente en los países desarrollados. Este panorama se debe a la complejidad que enfrentan los ejecutivos en el extranjero al laborar en las casas matrices de las empresas mundiales, obteniendo mayor experiencia; mientras que, los gerentes latinos solo pueden dirigir una filial con menores complicaciones (Greco, 2017).

Esta situación, no significa que los países de América latina hayan descuidado por completo propagar esta herramienta, pues el 74% de las compañías cuenta con una estrategia para su implementación, pero, muchas de ellas no logran concretarlo por falta de tiempo, de inversión y de recursos. Del total de empresas solo un 44% se preocupa por el futuro, y solo un 19% tiene capital humano preparado para asumir la posición de líder ante cualquier eventualidad (América Economía, 2016).

El Perú no escapa de dicha realidad, ya que aún existen dificultades para lograr un liderazgo transformador, que no solo busque los beneficios de la empresa, sino también, de los stakeholders. Tal como se destacó en el Congreso Internacional “El Líder Empresarial: Vocación que Transforma”, los líderes empresariales no solo se deben centrar en alcanzar objetivos económicos de corto plazo, sino que necesitan de un alineamiento propio que busque algo más que la riqueza y que contribuya a la satisfacción de las necesidades de todos los actores involucrados (Marquina, 2019).

De esto se deduce que no solo es necesario el liderazgo dentro de las organizaciones sino también el empowerment, lo que significa, poder delegar funciones a los trabajadores, confiando en ellos, para que logren sentirse identificados con la compañía. En este caso, los empleados ya no se sienten dependientes, sino que se sienten con la capacidad para contraer responsabilidades y tomar decisiones, haciéndolos participes de los modelos de liderazgo de la empresa, tal como lo afirma, el empresario peruano es más consciente de la importancia del recurso humano y que desarrollar talento es fundamental para el negocio (Cubas, 2016).

El Grupo Carita Feliz S.A. lleva 18 años en el Mercado Piurano, dedicado a la atención de salud privada, integrada por un gran conjunto de profesionales y técnicos orientados al sector salud que, asociados con la tecnología avanzada y una moderna infraestructura, brindan servicios confiables y de alta calidad, con la amabilidad que los caracteriza.

Sin embargo, a pesar de que es una empresa en proceso de crecimiento por la gran demanda del servicio de salud, y que tiene una estructura de gerencias separadas: Gerencia médica y administrativa existen diversos problemas de asignación y cumplimiento de funciones del personal interno. Para iniciar la institución carece de manual de funciones, es decir cada uno realiza sus funciones de acuerdo con lo que se piensa que es correcto, ello impide la organización dentro de la empresa.

Asimismo, no existe un manejo adecuado del equipo de trabajo, pues cada vez que los gerentes o jefes de área, dejan su puesto por motivos personales o de viaje, delegan sus funciones de manera temporal a los demás trabajadores; pero no existe una evaluación previa del personal que corrobore que tenga la capacidad necesaria rendir el puesto; sino que se eligen por criterios personales como el tiempo de permanencia en la empresa o la relación amical que existe entre el jefe y subordinado, dejando de lado seguir con los criterios para elegir a un verdadero líder, que sea capaz de mantener a flote la empresa, que tome decisiones cruciales el momentos difíciles y que se preocupe por su equipo de trabajo.

De seguir con esta situación estableciendo cargos de sucesión, sin tomar en cuenta las capacidades de los trabajadores, entonces se prevé que la empresa no funcionará correctamente afectando su rentabilidad y en el largo plazo, se podría frenar su crecimiento, debido a una inadecuada administración, pues, la base para delegar funciones se encuentra en realizar la correcta selección del personal, que debe contar con las capacidades y el perfil necesario para asumir un nuevo puesto, así este sea de manera provisional.

Del conjunto de factores mencionados, se pretende investigar: ¿Cómo se relacionan los estilos de liderazgo y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019? Mientras que los problemas específicos que se plantean son: (a) ¿De qué manera se relaciona el estilo de liderazgo transformacional con el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019?; (b) ¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo transaccional y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019?; (c) ¿De qué forma se relaciona el estilo de liderazgo “laissez faire” y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019?

La justificación práctica del estudio se basa en la solución del sistema de delegación de funciones que existe en el Grupo Carita Feliz S.A. de la ciudad de Piura, siendo imprescindible que exista la formación de líderes que ayuden a tomar decisiones dentro de la empresa, ello tendrá una repercusión en el empowerment de los trabajadores de la misma. De esta manera se podrá impartir un ambiente laboral favorable entre trabajadores, lo que conduce a su vez, en un beneficio a la parte usuaria, entre ellos, el personal administrativo, médico y los pacientes.

La justificación metodológica, se basa en que los procedimientos, técnicas e instrumentos que se emplearán en la investigación, permitirán la eficacia en el trabajo y su confiabilidad para dar respuesta a los objetivos presentados. Del mismo modo, las técnicas utilizadas, servirán como antecedente y evidencia para futuras investigaciones en realidades diferentes.

La justificación social se fundamenta en el rubro de la empresa, la cual dedica a ofrecer servicios de salud, y conocer que entre el empowerment y los estilos de liderazgo existe relación entre sus colaboradores, le permitirá saber si los empleados están capacitados para ser líderes y asumir decisiones cruciales tanto en la administración como en el área médica, así como identificar a las personas calificadas para asumir las funciones de sus superiores, ello permitirá que mejoren las capacidades de los empleados y que el servicio supere expectativas, beneficiando a los usuarios de la clínica con el cuidado de la salud e integridad.

En la presente investigación se presenta como principal finalidad determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019. Asimismo, los objetivos específicos son los siguientes: (a) Establecer la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019; (b) Precisar la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019; (c) Determinar la relación entre el estilo de liderazgo “Laissez Faire” y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019.

Las hipótesis de investigación se presentan a continuación: Como hipótesis general, se tiene que los estilos de liderazgo se relacionan significativamente con el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019. Las hipótesis específicas son las siguientes: (a) El estilo de liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019 ; (b) El estilo de liderazgo transaccional se relaciona significativamente con el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019; (c) El estilo de liderazgo “Laissez Faire” se relaciona significativamente con el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019.

II. MARCO TEÓRICO

Iniciando con los antecedentes internacionales, se presenta el estudio de Asadul *et al.* (2018) titulado “*Leadership Styles for Employee Empowerment: Malaysian Retail Industry*”, quienes tuvieron como fin examinar qué estilo de liderazgo tiene repercusión en el empoderamiento de los trabajadores en la industria minorista en Malasia. Para lo cual, realizaron una encuesta a 100 trabajadores de las organizaciones minoristas. Los resultados mostraron que, los diferentes estilos de liderazgo tienen una fuerte relación con el empowerment de los trabajadores, asimismo el liderazgo transformacional y laissez-faire se relacionan de manera positiva con el empoderamiento de los empleados, sin embargo, el liderazgo transaccional influye de forma negativa.

Por su parte Ceyda (2017) en su investigación denominada “*The effect of leadership styles on employees psychological empowerment and the gender role in this relation*” estableció como objetivo identificar el impacto de 3 tipos de liderazgo (paternalista, transformacional y transaccional) sobre el empoderamiento psicológico y el efecto moderador del género aplicando un cuestionario. Los principales resultados arrojaron que los estilos de liderazgo influyen positivamente en el empoderamiento psicológico, pero no hay relación alguna entre el liderazgo transaccional y paternalista. A manera de conclusión, el autor sostuvo que el liderazgo transformacional es fundamental para capacitar a los trabajadores de las diferentes organizaciones.

Del mismo modo, Cálix *et al.* (2016) en su investigación “*El rol del Empowerment en el éxito empresarial*”, plantearon como objetivo analizar las causas que inciden en el éxito de las empresas de la ciudad de La Ceiba, Honduras. La investigación se trabajó a partir de una revisión documental, que agrupa información de las principales 120 empresas hondureñas de la zona urbana, construyendo un modelo logit. Los resultados mostraron que el empowerment, antigüedad, tamaño y nivel de ingresos percibidos son variables significativas del éxito empresarial.

Sánchez (2016) en su investigación *“Empowerment como recurso para potencializar el desarrollo efectivo de los programas de responsabilidad social empresarial”*, planteó como meta establecer estrategias de empowerment que ayuden a mejorar la responsabilidad social en las instituciones y trabajadores. La investigación fue de tipo descriptiva y se basó en el análisis documental. Los resultados indicaron que el empowerment es un medio para incentivar a los trabajadores a los programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Asimismo, es fundamental que las empresas conozcan sus características y el compromiso que tienen con la sociedad para que tomen conciencia en lo que refiere al rendimiento deseado y a producir mayor bienestar.

Asimismo, Asiri *et al.* (2016) en su estudio titulado *“The association of leadership styles and empowerment with nurses organizational commitment in an acute health care setting: a cross-sectional study”* tuvieron como objetivo principal evaluar la relación entre los estilos de liderazgo, empowerment y el compromiso organizacional de las enfermeras, aplicando un cuestionario a 350 enfermeras. Los resultados destacaron que, la falta de liderazgo transformacional afecta negativamente el empowerment psicológico. Asimismo, los tipos de liderazgo (transformacional, laissez-faire y transaccional) conjuntamente con el empowerment por parte de los trabajadores pueden influir de manera positiva al compromiso organizacional de las enfermeras.

Dentro de los antecedentes nacionales, destaca la investigación de Villa (2019) titulada *“Empowerment en el compromiso organizacional en las organizaciones comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018”*, la cual tuvo como fin establecer cómo influye el empowerment en el compromiso institucional de las empresas del sector comercial de Moyobamba. La investigación fue correlacional, utilizando como instrumentos dos cuestionarios aplicados a una muestra de 115 trabajadores de diferentes empresas del rubro comercial. Los resultados, destacaron que el empowerment se relaciona e influye sobre el compromiso institucional del recurso humano de dichas empresas.

Por su parte, Orbegozo (2018) realizó la investigación *“Influencia de los estilos de liderazgo en el nivel de comunicación interna de los profesores de las instituciones educativas estatales de Miraflores, Arequipa 2018”*, con el objetivo de evaluar la influencia de los estilos de liderazgo en la comunicación interna de los docentes de los colegios públicos de la ciudad en mención. Para ello, se realizó una encuesta a 107 docentes, obteniendo que el estilo de liderazgo permisivo y democrático influyen positivamente en la comunicación interna de los docentes. Además, existe un elevado porcentaje de docentes que poseen un liderazgo democrático y un 29% con un estilo autoritario.

Asimismo, Ríos (2018) desarrolló su trabajo titulado *“Predominancia del estilo de liderazgo en las gerencias del gobierno regional de San Martín, Moyobamba en el año 2016”*, teniendo por objetivo identificar la clase de liderazgo que prevalece en el ámbito gerencial de la institución gubernamental mencionada. Se empleó un cuestionario dirigido a una muestra de 250 personas, obteniendo que el estilo de liderazgo situacional es el predominante, debido a la variedad de decisiones tomadas de acuerdo con las circunstancias presentadas. Además, se identificó que usar empowerment favorece al cumplimiento de objetivos y metas institucionales aportando al crecimiento profesional de los colaboradores.

Paiva y Rivas (2017) en su tesis titulada *“Empowerment y compromiso organizacional en la Empresa COREPSA C.I.A de Representaciones S.A.C. en la ciudad de Iquitos, 2017”*, tuvieron como fin principal establecer el nivel de relación entre el empowerment y el compromiso organizacional en la empresa mencionada. Metodológicamente el estudio fue correlacional, utilizando un cuestionario de escala likert como instrumento, que fue aplicado a 29 trabajadores. El estudio concluyó que el empowerment y el compromiso organizacional se correlacionan entre sí. Por lo tanto, se recomienda realizar mediciones de los niveles del empowerment por parte de los jefes de áreas, con la finalidad de mantener el control y conocer las opiniones de sus colaboradores.

Por otra parte, Solís (2016) en su trabajo denominado *“El liderazgo y su relación con el empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016”* planteó

determinar la relación entre liderazgo y empowerment en los empleados del área administrativa de la Universidad mencionada. La información se recogió mediante el cuestionario aplicado a 60 trabajadores. Los resultados evidenciaron una relación entre las variables, que es altamente positiva según el factor de correlación de Spearman ($r = 0,842$, $p = 0,000 < 0,05$).

Dentro de los antecedentes locales, destaca Landeo (2018) en investigación *“Liderazgo y satisfacción laboral, Empresa AJEPER S.A Planta Sullana, 2016”*; quien planteó como objetivo determinar los niveles de liderazgo y de satisfacción en los colaboradores de la empresa en mención. La investigación fue cuantitativa, de tipo descriptiva. Los principales resultados arrojaron que el liderazgo y satisfacción laboral en la empresa AJEPER S.A se encuentran en un nivel medio. Asimismo, los problemas del liderazgo y de insatisfacción laboral se relacionan con la incompetencia del trabajador. Es por esto que se deduce que el nivel liderazgo y satisfacción laboral fue de 66.67% y 39.1% respectivamente y ambas variables se ubican en el nivel medio.

Montero (2017) en su tesis titulada *“Identificación de los estilos de liderazgo del equipo directivo del instituto de educación superior tecnológico público de las fuerzas armadas (IESTPFFAA)”*, presentó como principal objetivo evaluar qué liderazgo predomina en el área directiva del instituto. La investigación fue cuantitativa. La población fue conformada por 49 docentes del instituto. El recojo de información fue a través de una encuesta y evidenció que el liderazgo transaccional fue muy relevante en el equipo directivo, el cual representa un puntaje de 4. Concluyendo que, el estilo que predomina en los directivos del IESTPFFAA es liderazgo transaccional, siendo la dirección (por excepción y contingencia), el indicador con mayor promedio ponderado con un 4.08 puntos.

Román (2016) en su trabajo titulado *“Estilos de liderazgo y su relación con el clima organizacional en el área de procesos operativos del banco de crédito del Perú-Sucursal Piura 2016”*, estableció como principal finalidad encontrar la vinculación entre estilos de liderazgos y clima organizacional en el área de Procesos operativos del BCP, Sucursal Piura. Se utilizó como muestra a 40 trabajadores de Banco, a quienes se les administró un cuestionario,

obteniendo una vinculación positiva entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo, reflejando el agradable clima institucional para los trabajadores en la entidad bancaria.

Con respecto a las teorías relacionadas al tema, se define la variable empowerment basado en lo propuesto por Cáliz *et.al* (2016) quienes argumentan que el empowerment se relaciona directamente con el poder, pues da la posibilidad que una empresa, o parte de ella, como un grupo o área, tenga la potestad y autonomía en las decisiones. Esto sin ser necesaria, la aprobación de los demás.

Asimismo, Ríos, Téllez y Ferrer (2013) definen al empowerment como aquella acción que permite delegar, consentir y dar la motivación a un individuo para que tome acciones por sí mismo, y que a la vez comprometa y conceda el ánimo a los demás integrantes del grupo, asimismo se deriva del concepto de cultura participativa, en que el trabajo en equipo es importante, pues se necesita la ayuda de todos los miembros para lograr los objetivos trazados, en que influye la toma de decisiones y mantener la utilidad equilibrada.

De igual manera, Santa Cruz (2015) considera al empowerment como aquella estrategia fundamental en las organizaciones que alienta a los empleados a trabajar más allá de la norma y realizar trabajos de manera flexible, que colaboren en la solución de problemas que muestran constantemente las instituciones. Asimismo, permite implantar estrategias para mejorar la identificación de los colaboradores con la organización y puedan asumir sus funciones adecuadamente, comprometiéndose con la misión y metas organizacionales.

Sin embargo, el empowerment en muchos casos puede ser desfavorable para la organización; puesto que, al otorgar cierto grado de autonomía y autoridad a los empleados, algunos pueden sentirse demasiado confiados en el lugar de trabajo, lo que puede conducir a un menor rendimiento laboral (Solis, 2016). Por otro lado, Ríos (2015) toma como base para su investigación la Teoría del Empowerment Psicológico propuesto por Kanter, quien señala que esta teoría contribuye a mejorar de la autoeficacia de los empleados, que éstos

tengan la motivación para cumplir con sus funciones en el área de trabajo y puedan afrontar de forma adecuada el exceso de poder de los jefes inmediatos. Asimismo, el autor considera que el empowerment está compuesta por 4 condiciones: El significado, la competencia, el impacto y la autodeterminación.

En relación a la condición de significado, se refiere a la valoración que realiza el empleado sobre el desempeño obtenido, incluyendo el sentimiento y motivación hacia su ocupación. La condición de competencia se refiere al grado en que un empleado puede realizar sus funciones de manera eficiente, demostrando sus habilidades. Asimismo, el impacto, se refiere a la intervención que el colaborador percibe en su ambiente de trabajo y cómo influye en la productividad de sus funciones. Por último, la autodeterminación, se refiere a la iniciativa del colaborador para desarrollar sus funciones sin necesidad de recibir órdenes (Rios, 2015).

Con respecto a los causantes que influye en la toma de decisiones de los colaboradores de la organización son: la motivación, el liderazgo y la delegación de poder. Respecto a la motivación de los colaboradores, hace referencia a la recompensa o beneficios que brinda la organización ya sea de modo formal o informal a sus colaboradores, este factor a criterio de Vásquez (2012) es muy importante pues para que una empresa u organización sea eficiente y productiva es necesario que sus colaboradores realicen sus funciones motivados y centrados en conseguir en equipo los objetivos de la organización.

Asimismo, el liderazgo se basa en la comunicación entre el ejecutivo y los demás trabajadores, pues mediante ésta se busca el potencial de sus trabajadores que permita generar confianza al interior de la organización y conseguir los objetivos. Por último, en relación a la delegación de poder; se mide en función de la centralización y descentralización, la primera refiere a la autoridad inalterable en el nivel directivo o gerencial, es decir el poder es intransferible a terceros y promueve sistemas de organizaciones personalistas. Por el contrario, la descentralización, se refiere al grado de transferencia desde el nivel mayor hacia los cargos medios o bajos (Vásquez, 2012).

En relación a los enfoques del empowerment, se toma en cuenta los propuestos en la investigación realizada por Goudarzvand y Kheradmand (2013), donde establecen dos enfoques para el empowerment: estructural y el organizacional. El enfoque organizacional determina que el empowerment no se refleja en los superiores, sino en las actitudes y las percepciones que los empleados poseen en su ambiente laboral; mientras que el enfoque estructural se relaciona con rasgos de los trabajadores como el estilo de actitud, sentimientos y el entorno del trabajo.

Continuando con el liderazgo, éste es un concepto que no se mantiene constante, sino que cambia en función de la aparición de nuevos componentes en su conceptualización, aunque sin tomar en cuenta la evolución, siempre se relacionará dependencia entre líder y los seguidores, puesto que éstos últimos están inmersos en los procedimientos que permiten alcanzar metas en común (Navarro, 2016).

El liderazgo, se establece como un proceso mediante el cual el líder ejerce determinada influencia sobre los seguidores, transmitiendo pensamientos, valores u objetivos que son aceptados como correctos. Ello logra que los seguidores de manera voluntaria lleven sus acciones en esa dirección. De ello, se deduce que el líder es la persona que impone cierto dominio en un equipo de trabajo, cuyos integrantes se identifican como seguidores, esta influencia, conocida como liderazgo, intenta alcanzar metas compartidas con los demás (Fernández y Quintero, 2017).

Se encuentran muchos estilos de liderazgo, que refieren diversas formas en que los líderes establecen su comportamiento e imponen su pensamiento para cumplir con sus ideales y funciones. El estilo de liderazgo no debe confundirse con las conductas de liderazgo, puesto que estas últimas son más precisas que el estilo (Zuzuma, 2014).

De acuerdo con la clasificación de Burns en 1978, existen 3 estilos de liderazgo: liderazgo transformacional, transaccional y Laissez Faire. Aquellos líderes transformacionales centran su papel en el cambio, promoviendo el compromiso y la motivación en el equipo, fundamentándose en los valores y

cualidades de todo el grupo. Un líder con un estilo de liderazgo transformador siempre busca los mejores resultados, mediante el carisma, la inspiración y el logro de los objetivos de la organización (Almirón y Tikhomirova, 2016).

De acuerdo con Navarro (2016) el estilo de liderazgo transaccional es aquel, en que el líder se aproxima a sus seguidores con el fin de intercambiar bienes o realizar transacciones monetarias, como dar trabajo a cambio de contribuciones o subsidios. Dado que los líderes transaccionales se preocupan principalmente por completar las tareas, aplican refuerzos negativos y positivos de acuerdo con las situaciones y la necesidad para que puedan obtener los objetivos o resultados deseados, los cuales tienen impactos positivos y negativos en los empleados (Ma y Jiang, 2018).

Por último, se encuentra los líderes con un estilo de liderazgo "Laissez Faire", la cual es una frase francesa que significa "dejar hacer o que las cosas sigan su propio curso". Por tanto, este estilo de líderes evita tomar decisiones. De acuerdo con Northouse (2018) estos líderes por lo general son reacios a actuar y evitan situaciones en las que hay posibilidades de encontrar problemas. Además, estos líderes no proporcionan retroalimentación a sus seguidores y, por lo tanto, trabajan de acuerdo con su propio proceso de empoderamiento natural y no usan recompensas u otras herramientas para satisfacer las necesidades de sus seguidores (Skogstad *et al.*, 2015).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

La presente investigación fue de tipo correlacional, ya que estableció el vínculo que está presente entre los estilos de liderazgo ejercidos por los jefes del grupo Carita Feliz S.A y el grado de empowerment de los colaboradores. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) este tipo de estudio establece relaciones entre las variables, ya sean directas o indirectas sin precisar sentido de causalidad, midiendo el nivel de asociación entre mismas.

El diseño de investigación fue no experimental, ya que la información se recopiló mediante la observación sin intervenir en las variables de estudio. Las investigaciones no experimentales, no llevan a cabo ningún experimento, ni realizan la manipulación de variables, sino que proceden a observar los hechos en su contexto natural” (Soto, 2014).

3.2. Variables y Operacionalización

V1: Estilos de Liderazgo, variable dependiente, se refieren a las diversas formas en que los líderes establecen su comportamiento e imponen su pensamiento para cumplir con sus ideales y funciones. (Zuzuma, 2014).

V2: Empowerment, variable independiente, estrategia fundamental en las organizaciones que impulsa a los empleados a trabajar de manera extraordinaria de la norma y realizar trabajos de manera flexible, que colaboren en la solución de problemas que muestran constantemente las instituciones. (Santa Cruz, 2015).

3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo y unidad de análisis

3.3.1. Población

La población que se tomó en cuenta para el desarrollo de la investigación, estuvo representada por los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, que son un total de 161, los cuales se encuentran distribuidos en función de los cargos que ejercen.

Tabla 1: Colaboradores de la Clínica Carita Feliz S.A. Piura

Cargo	Cantidad
Gerencia	3
Directorio	5
Personal Administrativo	33
Personal Asistencial	47
Personal de Admisión	21
Laboratorio	15
Farmacia	12
Limpieza y mantenimiento	25
Total	161

Fuente: Grupo Carita Feliz S.A.

3.3.2. Criterios de selección

Criterios de inclusión

Colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, de diferentes rangos jerárquicos y de distintas áreas operativas de la empresa, que acepten participar en la investigación, hasta cuando se complete la muestra determinada. Se consideraron a los que presentaban disponibilidad y recursos tecnológicos para colaborar con la investigación.

Criterios de exclusión

Colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, de diferentes rangos jerárquicos y de distintas áreas operativas de la empresa, que no acepten participar en la investigación. Se consideraron aquellos que no presentaban la disponibilidad y recursos tecnológicos de brindar información necesaria para que la investigación progrese.

3.3.3. Muestra

Se determinó el tamaño de la muestra mediante el muestro probabilístico para poblaciones finitas para este estudio, porque el total de trabajadores de la empresa es conocido (Ver Anexo 5), y quedó determinada a ciento catorce (114) colaboradores de la empresa

3.3.4. Muestreo

Se empleó un muestreo probabilístico aleatorio simple. De acuerdo con Porras (2017) en este tipo de muestreo, es el conjunto de elementos que componen la población objetivo, tiene la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra. Es decir, que la probabilidad que tiene un trabajador de ser elegido no afecta a la probabilidad de elección del resto.

3.3.5. Unidad de análisis

Colaboradores involucrados directamente en la gestión por resultados del Grupo Carita Feliz S.A. Piura.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnicas

Se usaron dos técnicas: encuesta y entrevista. La encuesta, se define como un método que ayuda a conseguir información sobre las variables de estudio, basadas en un problema de estudio planteado anticipadamente. La manera en que se recogen los datos es mediante el cuestionario (López y Fachelli, 2016).

Como segunda técnica se empleó la entrevista, la cual es muy usada en el campo cualitativo, puesto que permite obtener los datos requeridos de la muestra de estudio de manera directa, a través del diálogo con el investigador, de ese modo, brinda facilidad para conocer la realidad de los participantes (Troncoso y Amaya, 2017).

3.4.2. Instrumentos

Para la investigación se elaboraron dos instrumentos. El primero corresponde a un cuestionario, el cual consta de 20 ítems de preguntas cerradas. Para su elaboración se usó una escala ordinal o Likert, con sus alternativas: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Indeciso, (4) De acuerdo y (5) Totalmente de acuerdo.

El segundo refiere a la guía de entrevista, de tipo semiestructurada, puesto que las preguntas se planificaron previamente, pero poseen un carácter abierto, sin opciones de respuesta, lo que da la facilidad de adaptar el diálogo de acuerdo con el entrevistado.

3.4.3. Validez

Para validar el estudio, los instrumentos se sometieron al análisis de 3 expertos en la materia, quienes evaluaron el cuestionario y la guía de entrevista, bajo principios de consistencia, claridad, coherencia, objetividad, organización, suficiencia, actualidad e intencionalidad de las variables de estudio, obteniendo una calificación entre 80 y 95 puntos, lo que califica al cuestionario como excelente.

3.4.4. Confiabilidad

La confiabilidad de los instrumentos de investigación se realizó utilizando el coeficiente de alfa de Cronbach, el cual se calculó mediante la aplicación de una encuesta piloto a 10 colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, obteniendo un índice de confiabilidad del 0.811 para el instrumento sobre estilos

de liderazgo y un valor de 0.735 para el instrumento sobre empowerment, lo que determina la alta confiabilidad del instrumento.

3.5. Procedimientos

Para la aplicación de los instrumentos se coordinó previamente con el gerente general del Grupo Carita Feliz S.A. solicitando el permiso para la obtención de información. La aplicación del cuestionario se realizó de manera virtual durante 5 días, demorando 3 a 4 minutos en promedio para la culminación de cada participante.

Por otro lado, la aplicación de la entrevista se realizó respetando los horarios libres del gerente de la empresa, teniendo una duración de 15 minutos. Se culminó en un lapso de 01 días.

3.6. Método de análisis de datos

Dentro de la investigación se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo. Para el primer caso, se han recepcionado las respuestas de las entrevistas, haciendo una interpretación de los estilos de liderazgo presentes en el gerente de la clínica Carita Feliz S.A y comparándolos con la percepción de los colaboradores.

Para el análisis cuantitativo, se recolectó la información mediante el cuestionario. Gracias al programa SPSS versión 25 se pudo ordenar, procesar y presentar la información mediante tablas de frecuencia. Posteriormente, fueron interpretadas dando respuesta a los objetivos de la investigación.

Asimismo, se comprobaron las hipótesis, a través del análisis estadístico, utilizando el coeficiente de correlación de Spearman, el cual logró precisar la relación entre los estilos de liderazgo y el empowerment. Este coeficiente, se utiliza para estudios en que ambas variables están uniformizadas en una escala ordinal, de ese modo, los sujetos de estudio, pueden ser ordenados mediante rangos. (Hernández *et al.*, 2014).

3.7. Aspectos éticos

Se cumplió con lo que establece el Reglamento de investigación de la Universidad César Vallejo de respetar la propiedad intelectual y derechos de autor, recurriendo a la correcta citación de los autores referenciados de acuerdo a normas guía.

Asimismo, se solicitaron los permisos correspondientes a los directivos y gerentes de la clínica Carita Feliz S.A. para poder aplicar las entrevistas y encuestas a los trabajadores, sin intervenir en el desarrollo de sus actividades.

Se solicitó el consentimiento a los trabajadores para ser encuestados y se respetó su decisión de participar o no de la investigación. Del mismo modo, los datos recolectados de los participantes fueron utilizados solo para cumplir con las intenciones de la investigación, respetándose la confidencialidad de la información brindada.

IV. RESULTADOS

En la presente sección, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación, los cuales son (01) cuestionario dirigido a los trabajadores del Grupo Carita Feliz S.A. y (01) guía de entrevista al gerente general de la clínica, con el fin de obtener información sobre los estilos de liderazgo predominantes en el ambiente laboral y el empowerment de los colaboradores, así como establecer la relación entre ambas variables.

Objetivo Específico 1: Establecer la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019.

Tabla 2: Relación entre liderazgo transformacional y empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019

D ₁ : Liderazgo Transformacional	Escala de Alternativas										Total	
	(5) TA		(4) DA		(3) IN		(2) ED		(1) TD			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Considera que su jefe cuenta con la capacidad de motivar a sus compañeros de trabajo	34	29.8%	43	37.7%	21	18.4%	1	0.9%	15	13.2%	114	100%
Su jefe realiza charlas para motivar e inspirar a los colaboradores	29	25.4%	44	38.6%	2	1.8%	24	21.1%	15	13.2%	114	100%
Su jefe inmediato lo estimula a solucionar los problemas desde nuevos enfoques.	22	19.3%	40	35.1%	19	16.7%	18	15.8%	15	13.2%	114	100%
Su jefe se encuentra comprometido con el equipo de trabajo a su cargo	44	38.6%	34	29.8%	13	11.4%	8	7%	15	13.2%	114	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A.

En la tabla 2 se aprecia que el 37.7% de los trabajadores está de acuerdo en que su jefe está capacitado para poder motivarlos, mientras que el 38.6%, indica que dentro de la empresa reciben charlas que los inspiran y motivan. Del mismo modo, el 35.1% del personal está de acuerdo en que su jefe lo estimula para poder solucionar los problemas desde otro enfoque. Por último, el 38.6% afirma que su jefe se encuentra comprometido con el equipo de trabajo que tiene a cargo.

Esta situación revela que los gerentes y jefes del Grupo Carita Feliz S.A cuentan con un tipo de liderazgo transformacional ya que se encuentran comprometidos con el equipo de trabajo a su cargo, lo que demuestra que cumplen de manera adecuada con sus funciones y supervisan las funciones de los demás trabajadores. Por otro lado, los trabajadores reciben charlas de motivación, lo que se complementa con la capacidad que tienen los jefes para motivar directamente a su personal, lo cual es importante para lograr un adecuado clima laboral y que los colaboradores logren identificarse con la empresa. Además, los jefes estimulan al personal a que solucionen los problemas desde diversos enfoques, lo que estimula su nivel intelectual y los prepara para poder asumir mayores responsabilidades en que este de por medio la toma de decisiones difíciles.

Tabla 3: *Correlación entre Liderazgo transformacional y empowerment*

		V ₂ : Empowerment	
Rho de	D ₁ : Liderazgo	Coeficiente de correlación	0.615**
Spearman	Transformacional	Significancia (bilateral)	0.000
		N°	114

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A

En la tabla 3 se muestra que el coeficiente de correlación de Spearman entre las variables seleccionadas tiene un valor de 0.615, lo que implica que el liderazgo transformacional y el empowerment presentan una correlación positiva y moderada. El nivel de significancia obtenido es menor al 5% ($p=0.00 < 0.05$), lo que lleva a aceptar la hipótesis específica 1, concluyendo que el estilo de liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz SA. Piura, 2019.

Objetivo específico 2: Precisar la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A, Piura, 2019.

Tabla 4: Relación entre el liderazgo transaccional y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A, Piura, 2019

D2: Liderazgo Transaccional	Escala de Alternativas										Total	
	(5) TA		(4) DA		(3) IN		(2) ED		(1) TD			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Su jefe revisa diariamente que se cumplan con las funciones establecidas	24	21.1%	64	56.1%	2	1.8%	9	7.9%	15	13.2%	114	100%
Su jefe evita intervenir en el cumplimiento de funciones, excepto cuando las cosas no marchan bien	35	30.7%	54	47.4%	17	14.9%	7	6.1%	1	0.9%	114	100%
Su jefe les da recompensas (bonos) cuando los colaboradores cumplan sus funciones	24	21.1%	25	21.9%	22	19.3%	9	7.9%	34	29.8%	114	100%
El jefe inmediato aplica las medidas correctivas en caso de incumplimiento de funciones	21	18.4%	68	59.6%	15	13.2%	2	1.8%	8	7%	114	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A

En la tabla se aprecia que el 56.1% de los colaboradores están de acuerdo con el hecho de que sus jefes revisan diariamente el cumplimiento de sus funciones, mientras que el 47.4% también se encuentran de acuerdo de que los jefes evitan intervenir en el desarrollo de las funciones, a excepción de que la situación no marche bien. Con respecto a las recompensas para el personal, el 29.8% de los mismos está totalmente en desacuerdo con el hecho de que reciben recompensas en los casos en que cumplan adecuadamente sus funciones, pero, el 59.6% está de acuerdo con que el jefe inmediato aplica medidas correctivas en caso que sea necesario.

Esto refleja que dentro de la institución médica se presentan algunas situaciones de liderazgo transaccional, ya que, si bien los jefes supervisan que se cumpla con las funciones de manera adecuada, se les brinda libertad a los colaboradores de que realicen sus actividades diarias, evitando intervenir constantemente, a excepción en que la situación comprometa los intereses de

la empresa. Esto demuestra que los jefes y superiores de la clínica tienen confianza en los colaboradores que se han contratado.

Además, los jefes aplican las medidas correctivas para el personal en caso de incumplimientos de las normas, sin embargo, no se aplican incentivos o recompensas como bonos de productividad o pago de horas extras, cuando éstos han cumplido sus funciones o ha demostrado un desempeño favorable. Esto refleja que no se cuentan con políticas de incentivos al personal, lo cual es importante para incrementar tanto la productividad como la satisfacción laboral por los reconocimientos al óptimo desempeño del recurso humano.

Tabla 5: Correlación entre Liderazgo transaccional y empowerment

		V ₂ : Empowerment	
Rho de Spearman	D ₂ : Liderazgo transaccional	Coeficiente de correlación	0.621**
		Significancia (bilateral)	0.000
		N°	114

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A

En la tabla 5, el coeficiente de correlación es de 0.621, que indica la existencia de una relación positiva y moderada entre el liderazgo transaccional y el empowerment. Asimismo, se tiene el valor de la probabilidad es menor a 5% ($p=0.00 < 0.05$), lo que indica que la relación es significativa y permite aceptar la hipótesis específica 2: El estilo de liderazgo transaccional se relaciona significativamente con el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019.

Objetivo específico 3: Determinar la relación entre el estilo de liderazgo “Laissez Faire” y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019.

Tabla 6: Relación entre el liderazgo Laissez Faire y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019

D3: Liderazgo Laissez Faire	Escala de Alternativas										Total	
	(5) TA		(4) DA		(3) IN		(2) ED		(1) TD			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Su jefe inmediato demuestra interés por los trabajadores a su cargo	35	30.7%	39	34.2%	14	12.3%	11	9.6%	15	13.2%	114	100%
Su jefe participa en la toma de decisiones importantes para la institución	28	24.6%	55	48.2%	6	5.3%	17	14.9%	8	7%	114	100%
Su jefe le brinda su opinión sobre los problemas que se presentan en la empresa	46	40.4%	43	37.7%	6	5.3%	11	9.6%	8	7%	114	100%
Su jefe inmediato se encuentra presente en la empresa cuando se le necesita	30	26.3%	39	34.2%	26	22.8%	10	8.8%	9	7.9%	114	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A

Con respecto al liderazgo Laissez Faire, se muestra que el 34.2% de los colaboradores está de acuerdo con que los jefes muestran interés por el personal que tienen a cargo. Además, se observa que el 48.2% afirma que está de acuerdo con que su jefe participa de las decisiones relevantes para el futuro de la empresa. Mientras que el 40.4% del personal está totalmente de acuerdo con que sus jefes brindan su opinión cuando se presentan problemas en la empresa y además están de acuerdo (34.2%) en que su jefe siempre está presente cuando se le necesita.

Los resultados muestran que dentro de la clínica los jefes no presentan un estilo de liderazgo Laissez Faire, ya que, demuestran interés por sus colaboradores y participan en tomar decisiones beneficiosas para la empresa, reflejando que existe preocupación y compromiso de desarrollar sus labores adecuadamente, lo que es beneficioso para mantener operatividad de la empresa. Asimismo, los jefes están presentes cuando se les necesita, lo que

ayuda a que los colaboradores puedan consultar sobre los inconvenientes que se presentan, pero teniendo en cuenta que cada trabajador también tenga la potestad para crear soluciones innovadoras.

Tabla 7: Correlación entre Liderazgo Laissez Faire y empowerment

		V ₂ : Empowerment	
Rho de	D ₃ : Liderazgo	Coeficiente de correlación	0.762
Spearman	Laissez Faire	Significancia (bilateral)	0.000
		N	114

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A

En la tabla 7, se observa que el coeficiente de correlación es de 0.762, lo que representa una relación positiva y alta entre el liderazgo Laissez Faire y el empowerment, obteniendo un valor de probabilidad menor al 5% ($p=0.00 < 0.05$), lo que indica que la relación es significativa y permite aceptar la hipótesis específica 3, concluyendo que el estilo de liderazgo Laissez Faire se relaciona significativamente con el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz SA. Piura, 2019.

Objetivo General: Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A, Piura, 2019.

Tabla 8: Relación entre los estilos de Liderazgo y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A, Piura, 2019

Variables	Niveles alcanzados por variable						Total	
	(3) Nivel alto		(2) Nivel Medio		(1) Nivel Bajo		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Estilos de Liderazgo	62	54.4%	37	32.5%	15	13.2%	114	100%
Empowerment	76	66.7%	30	26.3%	8	7%	114	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A

En la tabla 8 se puede observar que el 54.4% de los colaboradores califica en un nivel alto a la variable estilos de liderazgo, lo que indica que tanto jefes y gerentes desarrollan sus funciones adecuadamente, logrando que los colaboradores perciban en ellos a un verdadero líder. Tal como se muestra en las tablas anteriores, se destaca que la mayoría de los gerentes presentan un liderazgo transformacional y transaccional, ya que están abiertos a supervisar a los trabajadores y además a motivarlos mediante charlas, lo que ayude a que se identifiquen con la empresa y fortalecer la confianza en sí mismos. Por otro lado, no se presenta un liderazgo Laissez Faire, beneficiando a la empresa, puesto que los jefes logran crear un ambiente laboral adecuado.

En cuanto al empowerment, se destaca que se ubica en un nivel alto (66.7%), lo que se explica porque los jefes depositan la confianza necesaria en su personal, brindándoles autonomía para que puedan ejercer sus funciones correspondientes. Además, si bien supervisan el cumplimiento de sus funciones, también existen políticas flexibles, que ayudan a la comodidad de los colaboradores, pues pueden solicitar permisos en caso de urgencias o problemas personales. Por último, el clima laboral entre gerentes, jefes y trabajadores ayuda a que se mantengan el respeto por las normas establecidas.

Tabla 9: *Correlación entre Estilos de liderazgo y empowerment*

		V ₂ : Empowerment	
Rho de	V ₁ : Estilos de	Coefficiente de correlación	0.404
Spearman	liderazgo	Significancia (bilateral)	0.000
		N	114

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

Fuente: *Cuestionario aplicado a los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A*

Tal como se muestra en la tabla 9, el coeficiente de correlación es de 0.404, lo que revela una relación positiva y moderada entre los estilos de liderazgo y el empowerment. Asimismo, se obtiene una probabilidad menor del 5%, obteniendo una relación significativa y aceptando la hipótesis general, concluyendo que los estilos de liderazgo se relacionan significativamente con el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz SA. Piura, 2019.

V. DISCUSIÓN

En la presente sección se muestra la discusión de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario y de la guía de entrevista con el fin de analizar las teorías principales y realizar una comparación con los principales hallazgos de otros estudios, que permitan respaldar la relación entre los estilos de liderazgo y el empowerment de los colaboradores de Grupo Carita Feliz S.A.

Con respecto al objetivo específico 1: Establecer la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019. Almirón y Tikhomirova (2016), afirman que los líderes transformacionales centran su papel en el cambio, promoviendo el compromiso y la motivación en el equipo, fundamentándose en los valores y cualidades de todo el grupo, lo cual se comprueba con los resultados encontrados, puesto que el 37.7% de los trabajadores está de acuerdo en que su jefe está capacitado para poder motivarlos y el 35.1% indica que recibe una estimulación para poder solucionar sus problemas; mientras que, el 38.6% percibe un compromiso de su jefe inmediato con el equipo de trabajo. Esta situación permite deducir que el liderazgo transformacional se basa en la motivación, compromiso y mejora constante del grupo de trabajo a cargo.

Los resultados obtenidos difieren de los encontrados por Asiri et. al (2016), quien revela que los gerentes de la UCI de un Hospital Nacional en Arabia Saudita, no motivan y alientan a las enfermeras a su cargo y tampoco muestran un compromiso con el desarrollo de sus trabajadores, sino que, tienden a centrar en el cumplimiento de la enfermera y la finalización de la tarea, los estándares de trabajo y los objetivos orientados a las tareas. Además, estos gerentes se basan en los castigos y recompensas organizacionales para influir en el desempeño del personal. Esto revela que no mantienen un liderazgo transformacional.

Del análisis establecido, se revela que los gerentes y jefes de la empresa cuentan con un tipo de liderazgo transformacional ya que se encuentran comprometidos con el equipo de trabajo a su cargo, motivándolos y estimulándolos en la resolución de problemas. Mantener este estilo de liderazgo

es importante para lograr que los trabajadores cumplan con sus funciones eficientemente, ya que se fomenta un clima laboral adecuado y se prepara al personal para poder asumir mayores responsabilidades sin necesidad de la supervisión constante de sus superiores. Con la prueba de hipótesis realizada, se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de 0.615, con una significancia menor al 5%, lo que lleva a aceptar la hipótesis específica 1.

Con respecto al objetivo específico 2: Precisar la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz SA. Piura, 2019. Navarro (2016), argumenta que el líder transaccional, se aproxima a sus seguidores con el fin de intercambiar bienes o realizar transacciones monetarias, como dar trabajo a cambio de contribuciones o subsidios. En palabras de Ma y Jiang (2018), estos líderes se preocupan por completar sus funciones y aplicar medidas negativas o positivas de acuerdo con las situaciones para obtener los resultados deseados. Esta situación concuerda, con los resultados, puesto que el 59.6% del personal indica que el jefe inmediato aplica medidas correctivas en caso que sea necesario, sin embargo, no se reciben recompensas cuando se cumplen las funciones correctamente (29.8%). Por otro lado, el 47.4% también se encuentran de acuerdo de que los jefes evitan intervenir en el desarrollo de las funciones, a excepción de que la situación no marche bien, lo que genera libertad y autonomía en el personal.

Los resultados obtenidos son similares a los de Ceyda (2017), quien encuentra que, en las organizaciones de Turquía, los gerentes presentan algunos rasgos de liderazgo transaccional, ya que se enfocan en la transferencia de funciones para cumplir con sus deberes. Sin embargo, existen aspectos que difieren de la investigación, como el hecho que la intervención de los gerentes en algunas situaciones, genera que la transmisión de autoridad sea incompleta. Incluso, el autor detalla que la autodeterminación de los trabajadores, no se encuentra influenciada por el líder, sino que se relaciona con los rasgos personales y autoconfianza.

Desde el punto de vista crítico, se aprecia que dentro de la institución médica se presentan algunas situaciones de liderazgo transaccional, ya que, si bien los jefes supervisan que se cumpla con las funciones, se les brinda libertad a los colaboradores, evitando intervenir constantemente. Por otro lado, se observa una deficiencia en la realización de incentivos al personal, lo cual es importante para mejorar la productividad del personal y mantener la satisfacción del mismo. Los incentivos como respuesta a un buen desempeño, son claves para cualquier organización, ya que ayudan a la retención del personal calificado. Con respecto a la prueba de hipótesis, se obtuvo una correlación positiva y significativa ($\rho=0.621$, $p=0.00$) entre el liderazgo transaccional y el empowerment, lo que permite aceptar la hipótesis específica 2.

Por otro lado, con respecto al objetivo específico 3: Determinar la relación entre el estilo de liderazgo “Laissez Faire” y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz SA. Piura, 2019. Northouse (2018), destaca que los líderes con un estilo laissez Faire, por lo general, son reacios a actuar y evitan situaciones en las que hay posibilidades de encontrar problemas, asimismo, no proporcionan retroalimentación a sus seguidores y, por lo tanto, trabajan de acuerdo con su propio proceso de empoderamiento natural. Los resultados del estudio, muestran que el 48.2% del personal está de acuerdo con que su jefe participa de las decisiones que son importantes para el futuro de la empresa, además, brindan su opinión cuando se presentan problemas en la empresa (40.4%) y demuestran interés por el personal de su dependencia y están presentes cuando se les necesita (34.2%). Por ende, no se encuentra evidencia de la presencia de este estilo de liderazgo.

Esta situación, es diferente a la que encuentra Asadul et al. (2018), puesto que en la Industria retail de Malasya se observa que el estilo de liderazgo Laissez Faire, a pesar de no ser el predominante, se presenta en un nivel moderado, y que además afecta de manera positiva el empoderamiento de los trabajadores, lo que reflejaría que existen personas que requieren de la ausencia de los gerentes para poder establecer un nivel de autonomía y cumplir responsablemente sus acciones. Sin embargo, el estilo de liderazgo adoptado dependerá de cada industria.

Desde el punto de vista crítico, se deduce que los jefes de la organización no presentan rasgos de liderazgo laissez faire, ya que demuestran interés por sus colaboradores y poseen participación activa en tomar decisiones para la empresa, reflejando que existe preocupación y compromiso de desarrollar sus labores. Por otra parte, se debe resaltar que este tipo de liderazgo mejora de manera positiva el empowerment de los trabajadores, lo que podría significar que en ocasiones el personal necesita que se confíe en ellos para brindarles autonomía, sin dejar de lado, intervenir cuando se requiera. La contrastación de hipótesis, se obtuvo un correlación positiva y significativa ($\rho=0.762$, $p=0.00$) entre el liderazgo laissez faire y el empowerment, lo que permite aceptar la hipótesis específica 3.

Con respecto al objetivo general: Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz SA. Piura, 2019. Zuzuma (2014) resalta que, existen diferentes estilos de liderazgo, los cuales se refieren a las diversas formas en que los líderes establecen su comportamiento e imponen su pensamiento para cumplir con sus ideales y funciones. Por su parte, para Fernández y Quintero (2017) el liderazgo, se define como un proceso en que el líder ejerce influencia sobre los seguidores, transmitiendo sus pensamientos, valores u objetivos que son aceptados como correctos. El impacto que tienen los estilos de liderazgo están en un nivel alto (54.4%), lo que indica que los superiores desarrollan sus funciones adecuadamente, logrando que los colaboradores perciban en ellos a un verdadero líder. Asimismo, el empowerment se encuentra en un nivel alto (66.7%), debido a la autonomía que tienen los trabajadores para realizar sus funciones.

Estos resultados son similares a los de Solís (2016), quien en su investigación realizada en el área administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, encuentra que el liderazgo en dicha institución se presenta en todo momento (33.3%), lo que se explica por la habilidad social de los jefes inmediatos y la capacidad para fomentar el trabajo en equipo, logrando conducir de manera adecuada al personal administrativo. Además, el autor encuentra que, el empoderamiento de los trabajadores se encuentra en un nivel

alto (26.7%), puesto que existe una delegación de funciones y de responsabilidades a los mismos. En esa misma línea, Villa (2019), encuentra que el 59% de los trabajadores de las empresas comerciales de Moyobamba presentan un nivel alto de empoderamiento, vinculado con el compromiso organizacional.

Del análisis establecido, se deduce que tiene mayor predominancia el liderazgo transformacional y transaccional, ya que la empresa se preocupa por la motivación, lo que ayuda a que el recurso humano se sienta identificado con la empresa y se fortalezca la confianza en sí mismos. Además, esta situación es favorable para crear un clima laboral adecuado que permita el crecimiento profesional de los trabajadores. Asimismo, un punto que se debe fortalecer es la satisfacción del personal, mediante los incentivos o recompensas, ya que éstas ayudarán a mantener el personal calificado y mejorar su productividad.

Por otro lado, el empowerment o empoderamiento de los trabajadores, se proyecta no solo por la confianza que se deposita en los colaboradores para cumplir con sus funciones, sino también, en las políticas flexibles que se mantienen en la empresa, lo que ayuda a que exista una retroalimentación entre el empleador y su personal, puesto que la cercanía y cordialidad permiten comunicar las necesidades o problemas existentes para lograr una solución que mantenga la relación laboral.

Dentro de la contrastación de hipótesis, se observa una relación significativa, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.404 y una significancia menor al 5%, concluyendo que los estilos de liderazgo se relacionan significativamente con el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz SA. Piura, 2019. Esta situación, revela que la manera en cómo se dirige un grupo puede ser determinante para lograr la autonomía de los trabajadores y mejorar la confianza para asumir nuevas responsabilidades.

VI. CONCLUSIONES

1. Los estilos de liderazgo y el empowerment mostraron una relación positiva y moderada, lo que explica que en la empresa los jefes tienen un alto nivel de liderazgo, complementándose con altos niveles de confianza en los colaboradores.
2. El liderazgo transformacional y empowerment mostraron una correlación positiva y moderada, lo que explica que en la empresa los gerentes y jefes cumplen sus funciones, son comprometidos y supervisan adecuadamente al equipo.
3. El liderazgo transaccional y el empowerment mostraron una correlación positiva y moderada, lo que indica que los colaboradores están de acuerdo con la forma de supervisión de los jefes, pero consideran importante la libertad que tienen para realizarlas, lo que crea compromiso e interés por las labores que desempeñan.
4. El liderazgo Laissez Faire y el empowerment mostraron una correlación positiva y alta entre, indican que existe una alineación entre los jefes y colaboradores; pues los colaboradores están de acuerdo con lo que es beneficioso para el éxito de la empresa, que sería buenas decisiones.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la clínica continuar con su política de motivación y compromiso de parte de los jefes con su personal a cargo; dando continuidad a las charlas que les inspiran, motivan a la solución de problemas de diferentes enfoques.
2. Se recomienda también fortalecer el empowerment de los jefes dado que permiten promover entre los colaboradores un buen clima laboral, identificación con la empresa, soluciones desde diferentes enfoques.
3. Se recomienda a la clínica que fortalezca el liderazgo transaccional en los jefes, dado que cumplen adecuadamente con sus funciones y logran supervisar a sus colaboradores, a pesar de que tienen cierta autonomía para determinar sus formas de proceder en el desempeño de sus funciones.
4. Se recomienda a la clínica dejar de lado el liderazgo Lassiez Faire, dado que no es del todo efectiva, dado que sin su presencia se realiza adecuadamente un seguimiento de todas las actividades que mantienen operativa a la empresa.

REFERENCIAS

- Aguirre, G. (27 de Noviembre de 2018). *Liderazgo Empresarial*. Obtenido de Diario Oficial El Peruano : <https://elperuano.pe/noticia-liderazgo-empresarial-73281.aspx>Un Modelo de Gerencia de Investigación Académica
- Almirón, V., & Tikhomirova, A. (2016). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *rReidocrea*, 24-27.
- América Economía. (2016). *Desarrollo del liderazgo, prioridad para el 74% de las empresas en América Latina*. Obtenido de America Economía.
- Arias, J., Villasis, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de Investigación III: La población de estudio. *Revista Alergia México*, 201-206.
- Asadul, M., Hamzah, A., Adnan, M., Bakar, A., Binte, F., & Hoque, A. (2018). Leadership Styles for Employee Empowerment: Malaysian Retail Industry . *Journal of Management Research*.
- Asiri, S., Rohrer, W., Al-Surimi, K., O Da'ar, O., & Ahmed, A. (2016). The association of leadership styles and empowerment with nurses' organizational commitment in an acute health care setting: a cross-sectional study. *BMC Nursing*. Obtenido de <file:///C:/Users/Administrator/Downloads/empowerment%20y%20liderazgo%20de%20las%20fermeras.pdf>
- Barahona, H., Cabrera, D., & Torres, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado* , 86-97.
- Cáliz, C., Martínez, L., Vigier, H., & Núñez, J. (Enero-Junio de 2016). El rol del Empowerment en el éxito empresarial. *Investigación Administrativa*, 45(117), 23-37. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456046142002.pdf>
- Calix, G., Martinez, C., Vigir, L., & Nuñez, J. (2016). *El rol del Empowerment en el Exito Empresarial Investigacion Administrativa* .
- Ceyda, F. (2017). The effect of leadership styles on employees psychological empowerment and the gender role in this relation. *PressAcademia*, IV. doi:10.17261/Pressacademia.2017.752
- Cubas, D. (29 de Enero de 2016). *Mas empresas impulsan programas de liderazgo*. Obtenido de Diario El Peruano.
- Fernández, C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo Transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos . *revista Venezolana de Gerencia*, 56-74.
- Goudarzvand, M., & Kheradmand, R. (2013). *The relationship between empowerment and organizational commitment* . International Research Journal of Applied and Basic Sciences.

- Greco, R. (7 de Febrero de 2017). *Latam Business*. Obtenido de Latam Business Web Site: <https://latam.businesschief.com/liderazgo/2068/El-liderazgo-empresarial-en-Amrica-Latina>
- Grosso, F. (2017). Liderazgo: Alumbrando nuevos paradigmas. *Revista Argentina de Investigación en Negocios(R.A.I.N)*, 3(1). Recuperado el 14 de Octubre de 2019, de <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain/article/view/V3N1-2a03/10176>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Landeo, J. (2018). *Liderazgo y satisfaccion laboral, Empresa AJEPER S.A. Planta. Sullana, 2016*. Piura: Universidad San Pedro. Obtenido de http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/10726/Tesis_59785.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- López, P., & Fachelli, S. (2016). *Metodología de la investigación social cuantitativa* (Primera ed.). Barcelona, España. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*.
- Marquina, P. (17 de Julio de 2019). *Promover un liderazgo empresarial Peruano con Ética y Valores*. Obtenido de CENTRUM PUCP: <https://www.centrumthink.pucp.edu.pe/promover-un-liderazgo-empresarial-peruano-con-etica-y-valores>
- MERCER. (2018). *Estudio 2018 sobre tendencias globales de talento* . MERCER LC .
- Montero, S. (2017). *Identificacion de los estilos de liderazgo del equipo directivo del Instituto de educacion superior tecnologico publico "de las fuerzas armadas (IESTPFFAA)"*. "Tesis de maestria", Universidad de Piura, Piura, Peru. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2893/MAE_EDUC_342.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Navarro, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*, 53-66. Recuperado el 14 de Octubre de 2019, de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v40n1/2215-2644-edu-40-01-00053.pdf>
- Northouse, P. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage publications.

- Orbegozo Huacasi, P. d. (2018). *Influencia de los estilos de liderazgo en el nivel de comunicacion interna de los docentes de las instituciones educativas estatales de Miraflores, Arequipa 2018*. "Titulo de maestro", Universidad nacional de San Agustin de Arequipa, Facultad de ciencias de la comunicacion , Arequipa, Peru. Obtenido de file:///C:/Users/Administrator/Downloads/NAC_Orbegoso%20Estilos%20de%20liderazgo%20y%20comunicacion%20interna.pdf
- Paiva, F., & Rivas, G. (2017). *Empowerment y compromiso organizacional en la empresa Corepsa CIA de representaciones S.A.C. en la ciudad de Iquitos-2017*. Iquitos, Perú: Universidad Privada de la Selva Peruana. Obtenido de <http://repositorio.ups.edu.pe/bitstream/handle/UPS/32/EMPOWERMENT%20Y%20COMPROMISO%20ORGANIZACIONA.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Porras, A. (2017). *Tipos de muestreo*. Ciudad de México : Centro de investigación en Geografía y Geomática.
- Rios. (2015). *El empowerment organizacional: revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial*.
- Rios Huaman, J. L. (2018). *Predominancia del estilo de liderazgo en las gerencias del gobierno regional de San Martin, Moyobamba en el año 2016*. "Tesis de licenciatura", Universidad Cesar Vallejo, Facultad de ciencias empresariales, Peru. Obtenido de file:///C:/Users/Administrator/Downloads/NAC_Rios%20Estilos%20de%20liderazgo%20T%20(1).pdf
- Rios, J. (2018). *Predominancia del estilo de liderazgo en las gerencias del gobierno regional de San Martin, Moyobamba en el año 2016*. "Tesis de licenciatura", Universidad Cesar Vallejo, Facultad de ciencias empresariales, Peru. Obtenido de file:///C:/Users/Administrator/Downloads/NAC_Rios%20Estilos%20de%20liderazgo%20T%20(1).pdf
- Rios, M., Tellez, M., & Ferrer, J. (2013). *El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. Contaduría y administración*. Universidad César Vallejo .
- Roman Mendoza, D. (2016). *Estilos de liderazgo y su relacion con el clima organizacional en el area de procesos operativos del banco de credito del Peru-Sucursal Piura 2016*. "Tesis de Licenciatura", Universidad nacional de Piura, Facultad de ciencias administrativas, Piura, Peru. Obtenido de <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1199/ADM-ROM-MEN-16.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sánchez, P. (2016). *Empowerment como recurso para potencializar el desarrollo efectivo de los programas de responsabilidad social empresarial*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil. Obtenido de http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10568/1/Tesis_Petter%20Sanchez_RSE%20y%20Empowerment.pdf
- Santa Cruz, F. (2015). *Empowerment y desempeño en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo, Perú*. Revista UCV.
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2015). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction. *Zeitschrift für Psychologie*.
- Solis, G. (2016). *El liderazgo y su relación con el empowerment de los trabajadores administrativos de la universidad nacional Jose Maria Arguedas, Andahuaylas - 2016*. "Tesis de Licenciatura", Universidad nacional Jose Maria Arguedas, Andahuaylas, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/238/28-2016-EPAE-DEMETRIO%20SOLIS%20SOTO-EL%20LIDERAZGO%20Y%20SU%20RELACION%20CON%20EL%20EMPOWERMENT.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Soto, R. (2014). *La tesis de maestría y doctorado en 4 pasos (Primera edición)*. Lima, Perú: Nuevo Mundo.
- Troncoso, C., & Amaya, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 329-332.
- Vasquez, S. (2012). *La persuasión en el liderazgo empresarial: un caso de estudio*.
- Villa, C. (2019). *El empowerment en el compromiso organizacional en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018*. Lima-Peru: UCV.
- Zuzuma, J. (2014). *Liderazgo: Estilos de liderazgo según Kurt Lewis. Análisis de un caso real*. España: Universitat de les illes Balears.

ANEXOS

Anexo 1: Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, Gallardo Gonzales Fernando Alonso, egresado de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo - Piura, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan a la Tesis titulada:

“Estilos de liderazgo y su relación con el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019”, es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicado ni presentado anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Piura, 09 de Julio del 20202

Gallardo Gonzales Fernando Alonso	
DNI: 44340838	Firma 
ORCID: <u>0000-0003-1007-6343</u>	

Anexo 2: Declaratoria de Autenticidad del Asesor

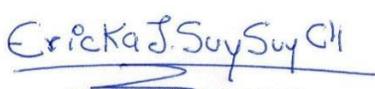
Yo MG. Ericka Julissa Suysuy Chambergo, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo - Piura, asesora de la Tesis titulada:

“Estilos de liderazgo y su relación con el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019” del autor Gallardo Gonzales Fernando Alonso, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Piura, 09 de Julio del 2020

Mg. Suysuy Chambergo Ericka Julissa	
DNI: 45361468	Firma  
ORCID: 0000-0003-0744-0052	

Anexo 3: Matriz de Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Estilos de liderazgo	Se refieren a las diversas formas en que los líderes establecen su comportamiento e imponen su pensamiento para cumplir con sus ideales y funciones. (Zuzuma, 2014)	Se medirá mediante la dimensión liderazgo transformacional a través de los indicadores motivación e inspiración, estimulación intelectual y compromiso con el equipo, aplicando un cuestionario a los colaboradores y una guía de entrevista al gerente del Grupo Carita Feliz S.A.	Liderazgo Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación e inspiración - Estimulación intelectual - Compromiso con el equipo de trabajo 	Ordinal Nominal
		Se medirá mediante la dimensión liderazgo transaccional a través de los indicadores cumplimiento de funciones, sistemas de recompensas y retroalimentación entre líder y trabajador, aplicando un cuestionario a los trabajadores y una guía de entrevista al gerente del Grupo Carita Feliz S.A.	Liderazgo Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de funciones organizacionales - Sistema de recompensas - Retroalimentación entre el líder y el empleado. 	Ordinal Nominal
		Se medirá mediante la dimensión liderazgo laissez faire mediante el indicador nivel de interés en el equipo, toma de decisiones y presencia del líder en al ámbito laboral aplicando un cuestionario a los colaboradores y una guía de entrevista al gerente del Grupo Carita Feliz S.A.	Liderazgo Laissez Faire	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de interés en el equipo - Toma de decisiones - Presencia en el trabajo 	Ordinal Nominal

Fuente: Elaboración Propia

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Empowerment	Estrategia fundamental en las organizaciones que impulsa a los empleados a trabajar de manera extraordinaria de la norma y realizar trabajos de manera flexible, que colaboren en la solución de problemas que muestran constantemente las instituciones. (Santa Cruz, 2015)	Se medirá mediante la dimensión empoderamiento a través de los indicadores nivel de confianza, de autoridad y autonomía a los trabajadores aplicando un cuestionario a los colaboradores de la empresa Grupo Carita Feliz S.A y una guía de entrevista al gerente.	Empoderamiento	- Nivel de confianza - Nivel de autoridad - Autonomía de los trabajadores	Ordinal- Nominal
		Se medirá mediante la dimensión motivación a través de los indicadores reconocimiento y políticas flexibles a los trabajadores aplicando un cuestionario a los colaboradores de la empresa Grupo Carita Feliz S.A y una guía de entrevista al gerente.	Motivación	- Reconocimiento - Políticas flexibles	Ordinal - Nominal
		Se medirá mediante la dimensión responsabilidad a través de los indicadores respeto de las normas y solución de problemas de los trabajadores aplicando un cuestionario a los colaboradores de la empresa Grupo Carita Feliz S.A. y una guía de entrevista al gerente.	Responsabilidad	- Respeto de las normas - Solución de problemas	Ordinal - Nominal

Fuente: *Elaboración Propia*

Anexo 4: Matriz de Consistencia

Título	Problema	Objetivos	Hipótesis	Método
Estilos de liderazgo y su relación con el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019	<p align="center"><u>Problema General</u></p> <p>¿Cómo se relacionan los estilos de liderazgo y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz SA, Piura, 2019?</p>	<p align="center"><u>Objetivo General</u></p> <p>Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz SA, Piura, 2019.</p>	<p align="center"><u>Hipótesis General</u></p> <p>Los estilos de liderazgo se relacionan significativamente con el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz SA, Piura, 2019.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño: No experimental - Tipo: Correlacional - Corte: Transversal
	<p align="center"><u>Problemas específicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿De qué manera se relaciona el estilo de liderazgo transformacional con el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz SA, Piura, 2019? - ¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo transaccional y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz SA, Piura, 2019? - ¿De qué forma se relaciona el estilo de liderazgo "laissez faire" y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz SA, Piura, 2019? 	<p align="center"><u>Objetivos específicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz SA, Piura, 2019. - Precisar la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz SA, Piura, 2019; - Determinar la relación entre el estilo de liderazgo "Laissez Faire" y el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz SA, Piura, 2019. 	<p align="center"><u>Hipótesis específicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - El estilo de liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz SA, Piura, 2019 - El estilo de liderazgo transaccional se relaciona significativamente con el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz SA, Piura, 2019 - El estilo de liderazgo "Laissez Faire" se relaciona significativamente con el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz SA, Piura, 2019. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque: Mixto - Población: 161 trabajadores del Grupo Carita Feliz S.A. - Muestra: 114 colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. - Técnicas: Encuesta – Entrevista - Instrumentos: Cuestionario – Guía de entrevista - Método de análisis de datos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis cualitativo de las respuestas de la entrevista 2. Análisis cuantitativo, mediante tablas de frecuencia. 3. Análisis de hipótesis, mediante el coeficiente de correlación de Spearman

Anexo 5: Determinación de la muestra

La fórmula se especifica a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N: Dimensión del Universo

n: Muestra

Z: Nivel de confianza (95%)

p: Población que posea una característica determinada en modo porcentajes

q: Población que no tiene la característica determinada en modo porcentajes

e: margen de error

$$n = \frac{1.96^2 * 161 * 0.5 * 0.5 *}{0.05^2 (161 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 114 \text{ colaboradores}$$

Por lo tanto, la muestra determinada en la investigación corresponde a 114 colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A.

Anexo 6: Formato de cuestionario



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Fecha: ____/____/____ N° ____

Encuesta a Trabajadores

Estimado (a), el presente cuestionario se ha realizado con el fin de recolectar información para la elaboración de un trabajo de investigación, la información brindada es de carácter confidencial. Agradecemos que lea atentamente las preguntas y que conteste con total veracidad.

Instrucciones: Marque las respuestas con un aspa (x), teniendo en cuenta la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo (1) - En desacuerdo (2) - Indeciso (3) - De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)

DATOS ESPECÍFICOS

Ítems		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
Variable 1: Estilos de Liderazgo						
Dimensión: Liderazgo Transformacional						
1	¿Considera que su jefe inmediato cuenta con la capacidad de motivar a sus compañeros de trabajo?					
2	¿Su jefe realiza charlas para motivar e inspirar a los colaboradores?					
3	¿Su jefe inmediato lo estimula a solucionar los problemas utilizando nuevos métodos?					
4	¿Su jefe se encuentra comprometido con el equipo de trabajo a su cargo?					
Dimensión: Liderazgo transaccional						
5	¿Su jefe revisa diariamente que se cumplan con las funciones establecidas dentro de la organización?					
6	¿Su jefe evita intervenir en el desarrollo de sus funciones, excepto cuando las cosas no marchan bien?					
7	¿Su jefe les da recompensas (bonos de productividad, pago de horas extras) cuando los colaboradores cumplen con sus funciones?					
8	¿El jefe inmediato aplica las medidas correctivas en caso de incumplimiento de funciones?					

Ítems		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	Dimensión: Liderazgo Laissez Faire	5	4	3	2	1
9	¿Su jefe inmediato demuestra interés por los trabajadores a su cargo?					
10	¿Su jefe participa en la toma de decisiones importantes para la institución?					
11	¿Su jefe le brinda confianza para opinar sobre los problemas que se presentan en la empresa?					
12	¿Su jefe inmediato se encuentra presente en la empresa cuando se le necesita?					
	Variable 2: Empowerment					
	Dimensión: Empoderamiento					
13	¿Su jefe inmediato confía en usted y lo mantiene informado sobre los cambios que ocurren en la empresa?					
14	¿Su jefe permite que usted tome decisiones importantes para la empresa?					
15	¿Dentro de la empresa, se le da libertad para poder ejecutar sus funciones como usted crea conveniente?					
	Dimensión: Motivación					
16	¿Alguna vez ha recibido algún reconocimiento por parte de la empresa (felicitación, comisión) cuando realiza bien su trabajo?					
17	En caso de algún inconveniente personal, ¿usted puede solicitar permiso a su jefe inmediato, siendo otorgado fácilmente?					
	Dimensión: Responsabilidad					
18	¿Usted tiene pleno conocimiento del reglamento de trabajo y de las funciones que debe ejercer?					
19	¿Usted respeta las normas establecidas en su puesto de trabajo?					
20	¿Usted promueve alternativas para resolver los problemas que se le presentan en el puesto de trabajo?					

Datos Generales:

- **Género:** () Masculino () Femenino
- **Edad:** () De 20 a 29 () De 30 a 39 () De 40 a 49 () De 50 a 59
 () De 60 a más

- **Grado de instrucción:**
 - a. Post grado
 - b. Superior universitario
 - c. Superior Técnico
 - d. Secundaria completa
- **Tiempo trabajando en la empresa:**
 - a. Menos de 1 año
 - b. De 1 a 3 años
 - c. Más de 3 años

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 7: Formato y aplicación de guía de entrevista

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN	
Guía de entrevista aplicada al gerente del Grupo Carita Feliz S.A.	
Dirigido a: Dr. Littner Enrique Franco Palacios Cargo: Gerente General Grupo Carita Feliz SA	Fecha: __/__/__
Estilos de Liderazgo	
Liderazgo Transformacional	
1. ¿Cree usted que como gerente brinda motivación para ayudar a que sus trabajadores mejoren su desempeño y cuáles son las formas en que los motiva? En la empresa estamos enfocados a que nuestro equipo se mantenga siempre motivado y desempeñándose de la mejor manera porque lo que está en juego es la vida de nuestros pacientes. Personalmente, yo intento mantener una relación cercana y cordial con todo nuestro equipo, que sepan que si tienen algún problema o necesidad pueden acercarse a conversar e intentaremos resolverlo juntos.	
2. ¿Cree que cuenta con la capacidad para estimular intelectualmente a los colaboradores, cómo lo logra? Intentamos que nuestros colaboradores se mantengan activos y estimulados con la realización de capacitaciones continuas que los estimulen a aprender cosas nuevas y mantenerse siempre investigando para mejorar.	
3. ¿Usted se encuentra comprometido con el trabajo que realiza y que contribuye a solucionar los problemas en la empresa? Busco comprometerme con los objetivos trazados por la empresa y contribuir a la solución de los problemas que se presentan tratando de mantenerme informado de las diversas ocurrencias que se presentan todos los días en las distintas áreas. Buscamos darle una solución a cada problema dialogando con las personas involucradas e intentando que no se sientan dejadas de lado por nuestra administración.	
Liderazgo Transaccional	
4. ¿Está constantemente vigilando que los colaboradores cumplan con sus funciones? ¿Cree que ellos por sí solos pueden cumplir con sus obligaciones? ¿Delega la supervisión de los trabajadores a otras personas? Nuestro trabajo es la atención adecuada de nuestros pacientes, por lo que es necesario que nuestra función de supervisión se realice de manera constante para asegurarnos que la calidad de nuestro servicio no decaiga. Nuestros colaboradores son capaces de cumplir por si mismos sus obligaciones, pero es nuestro deber asegurarnos que nuestros	

<p>protocolos son siempre ejecutados de manera correcta. La supervisión de los empleados está a cargo de la administración.</p>
<p>5. ¿Dentro de la empresa se ha establecido un sistema de recompensas a los empleados por cumplir con sus funciones adecuadamente? ¿Por qué? No contamos con un sistema de recompensas propiamente dicho. Tratamos de estimular a nuestros empleados con acciones constantes, pero buscamos que nadie se sienta dejado de lado por un sistema que premie a unos sobre otros.</p>
<p>6. ¿Cuáles son las recompensas que reciben los trabajadores? No reciben recompensas.</p>
<p>7. ¿Usted comunica constantemente a sus colaboradores los errores que cometen y realiza capacitaciones para evitar esos errores? Tratamos de transmitir de manera personal a cada colaborador los posibles errores que hayan cometido. Y realizamos capacitaciones constantes para reforzar la aplicación de nuestros procedimientos.</p>
<p>Liderazgo Laissez Faire</p>
<p>8. En relación a su grupo de trabajo: ¿Se interesa en él y qué medidas ha implementado para mejorar? Como gerente, siempre tengo que estar implicado con nuestros grupos de trabajo. Y continuamente tratamos de implementar medidas que mejoren nuestros procesos. Estas dependen del área involucrada. Hemos implementado medidas para mejorar nuestros procesos de atención, así como nuestros procesos de compra de suministros, todo depende del área involucrada.</p>
<p>9. ¿Usted siempre toma decisiones importantes para el futuro de la clínica en el momento adecuado o prefiere que los directivos se encarguen de ello? Tratamos de que las decisiones más importantes para la clínica se tomen en conjunto, las decisiones del día a día suelen ser mi responsabilidad como gerente. Pero preferimos que las grandes decisiones se tomen por acuerdo.</p>
<p>10. ¿Cree que los trabajadores necesitan recibir indicaciones constantemente para desempeñar su trabajo correctamente? No, nuestros trabajadores pasan por un adecuado proceso de selección y capacitación, por lo que están preparados para afrontar su trabajo adecuadamente.</p>
<p>11. ¿Siempre está presente en la clínica? En caso negativo, ¿se le puede localizar rápidamente?</p>

<p>Trato de estar disponible el mayor tiempo posible para poder solucionar cualquier problema urgente que se pueda presentar. Y mi celular está usualmente disponible para atender alguna urgencia.</p>
<p>12. En caso que exista un problema en su ámbito laboral, usted prefiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Acudir inmediatamente a la clínica para solucionarlo personalmente b) Delegar la solución del problema a alguien más c) Prefiere que el causante del problema se encargue de la solución. <p>Dependiendo del tipo de problema, prefiero dejar que cada área lo resuelva de manera particular, en caso de ser un problema que requiera mi intervención, trato de acudir a resolverlo lo antes posible. Pero en general, preferimos confiar en cada área las cuales se encuentran muy capacitadas para resolver cualquier inconveniente</p>
<p>Empowerment</p>
<p>Empoderamiento</p>
<p>13. ¿Usted tiene confianza en sus colaboradores y les comunica sobre los cambios que se van a presentar en la empresa?</p> <p>Tratamos de que el personal esté enterado de posibles cambios en la clínica que puedan afectarlos, para no romper los vínculos de confianza establecidos con ellos.</p>
<p>14. ¿Permite que sus colaboradores tomen decisiones importantes para la empresa o solo les consulta sobre las posibles decisiones?</p> <p>Las decisiones para la empresa suelen ser tomadas por la junta directiva, pero suele consultarse a las áreas con respecto a procesos que los afecta para conocer su opinión y recibir feedback.</p>
<p>15. ¿Usted considera dentro de sus políticas brindar libertad a los trabajadores para que cumplan sus funciones?</p> <p>En la medida de lo posible tratamos de que esto sea así, para evitar que los trabajadores se sientan presionados. Pero siempre exigiendo cumplir con los estándares de calidad de nuestros procedimientos.</p>
<p>Motivación</p>
<p>16. ¿Cuáles son los motivos y ocasiones por los que se otorgan reconocimientos a los trabajadores?</p> <p>Mayormente tratamos de celebrar los cumpleaños de los trabajadores, así como ofrecer actividades y estímulos para fechas especiales. Así como eventos donde los trabajadores puedan confraternizar (eventos deportivos, por ejemplo)</p>
<p>17. ¿En qué consiste la política de incentivos de la empresa y cuáles son los incentivos monetarios reciben los trabajadores?</p>

18. ¿Qué políticas que haya implementado la empresa considera que generan flexibilidad para los trabajadores?

Nuestra principal política para buscar generar flexibilidad entre nuestros trabajadores es facilitar la posibilidad de cambiar horarios o un sistema de reemplazos para emergencias. Siempre tratando de que sea comunicado con antelación.

19. ¿Considera que los colaboradores se encuentran motivados, de qué manera lo percibe?

Considero que los trabajadores en su mayor parte se sienten motivados de trabajar con nosotros. Se puede percibir en la responsabilidad y el empeño que demuestran en su día a día, y en el buen trato que demuestran con sus pacientes.

Responsabilidad

20. ¿Cree que los trabajadores tienen pleno conocimiento del reglamento y las normas establecidas en la empresa?

Tratamos de que los trabajadores conozcan nuestro reglamento y normas mediante capacitaciones constantes.

21. ¿Considera que los empleados cumplen con las normas establecidas por la organización?

Yo diría que la mayor parte del tiempo nuestros empleados cumplen con las normas. Siempre puede presentarse algún inconveniente, pero para eso estamos siempre atentos a resolverlo y tratar de que se mantenga el cumplimiento de nuestras normas.

22. ¿Los empleados desarrollan sus actividades con facilidad o necesitan de la ayuda de sus jefes o demás compañeros?

Cada empleado desarrolla sus labores de manera independiente, solo en caso de emergencias o procedimientos complicados puede requerirse del auxilio de otros profesionales, pero en términos generales cada empleado cumple con su labor de manera independiente.

23. ¿Los empleados colaboran con la solución de problemas de la empresa y de qué manera cree que lo hacen?

Los empleados colaboran tratando de resolver problemas presentados en sus respectivas áreas, y acuden a la gerencia o dirección si el problema que se presenta necesita nuestra intervención.

24. De acuerdo a su opinión, ¿el nivel de responsabilidad de sus empleados es bajo, medio o alto, por qué?

Yo diría que nuestros empleados tienen una alta responsabilidad, ya que en sus manos se pone la atención de nuestros pacientes.

Anexo 8: Carta de Presentación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

“Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad”

Piura, 16 de octubre del 2019.

CARTA N° 211-2019/UCV-DEA

SEÑOR:
DR. LITTNER ENRIQUE FRANCO PALACIOS
GERENTE GENERAL
GRUPO CARITA FELIZ S.A.
PIURA

De mi consideración

Reciba mi cordial saludo, así mismo en nombre de nuestra Universidad César Vallejo, se le solicita el permiso para que el estudiante **SR. GALLARDO GONZALES FERNANDO ALONSO**, identificado con **D.N.I. N° 44340838**, que se encuentra cursando el **IX** ciclo en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la carrera profesional de Administración pueda acceder a la información necesaria para su trabajo de investigación titulado: **“Empowerment y su relación con los estilos de liderazgo en los colaboradores de la empresa Grupo Carita Feliz S.A., Piura 2019”**.

Es importante señalar que esta actividad no conlleva ningún gasto para su institución y que se tomaran los resguardos necesarios para no interferir con el normal funcionamiento de las actividades propias de la empresa.

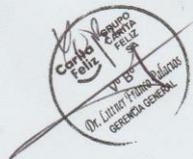
En ese sentido llegamos a Ud. conocedores de su alto espíritu solidario para que sirva aceptar que su institución sea objeto de este estudio y a la vez sirva de ayuda como sugerencia para su empresa.

Sin otro en particular y agradeciéndole por su atención a la presente, me despido testimoniándole mi singular deferencia.

Atentamente,



DRA. NÉLIDA RODRIGUEZ DE PEÑA
COORDINADORA ESCUELA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
PIURA



> CAMPUS PIURA
Av. Prolongación Chulucanas S/N Z.I.III
Tel.: (073) 285900 anx.: 5501

fb/ucv.piura
somosucv.edu.pe
#AsíEsLaUCV

ucv.edu.pe

Anexo 9: Formato de validación de instrumento



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Carlos Antonio Angulo Cruz con DNI N° 06437510 Magister en Administración de Negocios MBA N° 18480 ANR: _____ de profesión Licenciado en Administración desempeñándome actualmente como Docente en la Universidad César Vallejo de Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

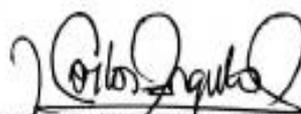
Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario de colaboradores para Grupo de Carita Feliz SA	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

Cuestionario para colaboradores del Grupo Carita Feliz SA	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad, firmo la presente en la ciudad de Piura a los 04 días del mes de Mayo del dos mil veinte.



MBA. Carlos Antonio Angulo Corcuera
 Magister en Administración de Negocios
 Licenciado en Administración
 CLAD. N° 18480



Mgtr. : Carlos Antonio Angulo Corcuera
 DNI : 06437510
 Especialidad : LOGÍSTICA - Recursos Humanos - Marketing
 E-mail : angulo.ca@ucvvirtual.edu.pe

Anexo 10: Formato de evaluación del instrumento



"ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL EMPOWERMENT EN LOS COLABORADORES DEL GRUPO CARITA FELIZ S.A. PIURA, 2019"

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado	0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	95
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																					96
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																					95
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																					95
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																					95

Anexo 11: Formato de validación de instrumento



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, José Martín Lazo Sánchez con DNI N° 02778943 Lic.
 en Ciencias Administrativas
 N° Colegiatura ANR: 23792 de
 profesión Administrador desempeñándome actualmente
 como Docente en la Escuela de Administración en
la Universidad César Vallejo - Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para colaboradores de Grupo Carita Feliz SA	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

Cuestionario para colaboradores del Grupo Carita Feliz SA	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad, firmo la presente en la ciudad de Piura a los 12 del mes de Mayo dos mil veinte.


 Lic. Adm. José Martín Lazo Sánchez
 REG. UNIC. DE COLEG. N° 23798

Lic. :
 DNI :
 Especialidad :
 E-mail :

José Martín Lazo Sánchez
 02778943
 Administración
 martinlazo.sanchez@gmail.com

Anexo 12: Formato de evaluación del instrumento



“ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL EMPOWERMENT EN LOS COLABORADORES DEL GRUPO CARITA FELIZ S.A. PIURA, 2019”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	100					
ASPECTOS DE VALIDACION		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	100					
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																80										
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				75						
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																				95						
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																80										
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																80										

Anexo 13: Formato de constancia de validación



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Erica Julissa Suysuy Chambergo, con DNI N° 45361468, Magister en Gestión Pública N° ANR: 13374, de profesión Licenciada en Administración desempeñándome actualmente como Docente en UCV – PIURA.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los Instrumentos:

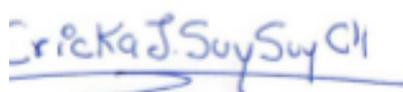
Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Questionario colaboradores de para Grupo Carita Feliz SA.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	
8. Coherencia				X	
9. Metodología				X	

Cuestionario para colaboradores del Grupo Carita Feliz SA	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	
8. Coherencia				X	
9. Metodología				X	

En señal de conformidad, firmo la presente en la ciudad de Piura a los doce del mes de Mayo dos mil veinte.

Ericka J. Suysuy Ch



Mgtr. : Ericka Julissa Suysuy Chambergo
DNI : 45361468
Especialidad : Lic. en Administración
E-mail : esuysuyc@ucvvirtual.edu.pe

Anexo 14: Formato Ficha de validación



**“ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL EMPOWERMENT EN LOS COLABORADORES DEL GRUPO
CARITA FELIZ S.A. PIURA, 2019”**

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																80					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																80					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																80					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																80					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																80					

Anexo 15: Formato de Confiabilidad de Instrumento

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
--	--	-----------------------

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. ESTUDIANTE	:	Gallardo Gonzales, Fernando Alonso
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	Estilos de liderazgo y su relación con el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Piura, 2019
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionarios
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	<i>KR-20 kuder Richardson</i> ()
		<i>Alfa de Cronbach.</i> (x)
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	15 de marzo del 2020
1.7. MUESTRA APLICADA	:	10 colaboradores

II. CONFIABILIDAD

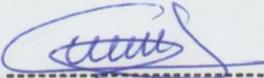
ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	Estilos de liderazgo: 0,811 Empowerment : 0,735
------------------------------------	--

III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (Ítemes iniciales, ítemes mejorados, eliminados, etc.)

El cuestionario de estilos de liderazgo es altamente confiable debido a que el valor de cronbrach es superior a 0.80, es recomendable su aplicación

EL cuestionario de empowerment se recomienda la eliminación de la pregunta 05 para obtener un instrumento confiable (0.735).

Piura, mayo del 2020

Estudiante:  DNI: <u>44340838</u>	Docente:  Lic. Jose Carlos Fiestas Zevallos COESPE N° 505 DNI: <u>02843480</u>
---	---

Anexo 16: Propuesta

Fortalecimiento de los estilos de liderazgo para mejorar el empowerment de los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A.

1. Introducción

Las organizaciones empresariales actuales están avocadas a encontrar soluciones a problemas sociales, sus bienes o servicios principalmente buscan mejorar la calidad de vida del cliente o usuario; sin embargo, por la gran cantidad de mano de obra, el gerente o reclutador busca en los colaboradores capacidad para liderar, autonomía y creatividad. En las ciencias administrativas existen herramientas diferentes para la puesta en marcha del liderazgo, tal como el empowerment, ampliamente utilizada en las organizaciones actuales, puesto que en su concepción se considera el compromiso y la autonomía como características claves para el desempeño de las funciones tanto de los jefes como de los colaboradores.

En este sentido, es de interés del presente estudio realizar una propuesta de mejora para el Grupo Carita Feliz S.A., buscando fortalecer los estilos de liderazgo que repercutirán en las formas de trabajo de los encargados y colaboradores. En la investigación ya se conocieron los pormenores de los estilos de liderazgo predominantes en los encargados, a partir de la información obtenida se busca plantear ahora estrategias que mejoren la situación actual entre los colaboradores, potenciar las fortalezas y superar las deficiencias.

2. Objetivos

Como objetivo general radica en fortalecer los estilos de liderazgo para mejorar el empowerment de los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A. Mientras que los objetivos específicos son:

- a) Identificar los factores de los estilos de liderazgo en los gerentes del Grupo Carita Feliz S.A.
- b) Identificar los factores del empowerment en los gerentes del Grupo Carita Feliz S.A.

- c) Potenciar el estilo de liderazgo transformacional en los gerentes del Grupo Carita Feliz S.A.
- d) Potenciar el estilo de liderazgo transaccional en los gerentes del Grupo Carita Feliz S.A.
- e) Mejorar la motivación de los colaboradores del Grupo Carita Feliz S.A.

3. Justificación

La propuesta se fundamenta en la importancia de los estilos de liderazgo en el Grupo Carita Feliz S.A., por ser una empresa dedicada a la salud de la comunidad piurana; en donde el trato con los pacientes y clientes es cercano; por lo tanto, el trabajo en equipo es fundamental, y este puede ser reforzado con la herramienta del empowerment.

Las estrategias que se han diseñado para reforzar los estilos de liderazgo identificados en los resultados de la investigación, para motivar e incentivar a todos los colaboradores a ponerlo en práctica. Además, de fortalecer las capacidades de cada colaborador, para que adopte estilos de liderazgo y empowerment en sus actividades diarias, buscando mejorar la estadía en el trabajo y el desempeño de sus funciones

4. Análisis de evaluación de los factores internos y externos

Tabla 10: Factores internos del Grupo Carita Feliz S.A.

FACTORES INTERNOS	PESO (0 – 1)	CALIF. (1 – 4)	VALOR POND.
FORTALEZAS			
Motivación constante al personal mediante charlas	0.15	4	0.60
Estimulación al personal para la solución de problemas	0.05	3	0.15
Compromiso e interés de los jefes con el personal a su cargo	0.10	4	0.40
Autonomía del personal en el desarrollo de sus funciones	0.10	4	0.40
Participación activa de los jefes en la toma de decisiones	0.05	3	0.15
Políticas flexibles para el personal	0.05	3	0.15
DEBILIDADES			

Falta de capacitaciones a los jefes sobre liderazgo	0.10	1	0.10
Falta de capacitaciones al personal sobre empowerment	0.10	1	0.10
Ausencia de planificación previa a las charlas motivacionales	0.05	1	0.05
Ausencia de evaluaciones de desempeño laboral	0.10	2	0.20
Falta de incentivos laborales por el buen desempeño demostrado	0.15	2	0.30
	1.00		2.60

Fuente: Elaboración propia

Los factores internos que se identifican claramente tienen relación con los estilos de liderazgo y empowerment; la sumatoria de ambos factores es igual a 2.60; reflejando que la empresa aún tiene deficiencias en los estilos de liderazgo. Esto permitirá la elaboración de estrategias que permitan superarlas y mejorarlas.

Tabla 11: Factores externos del Grupo Carita Feliz S.A.

FACTORES EXTERNOS	PESO (0 – 1)	CALIF. (1 – 4)	VALOR POND.
OPORTUNIDADES			
Excelente imagen institucional	0.10	4	0.40
Incremento de la oferta laboral competente en la Región	0.10	3	0.30
Crecimiento de la población de Piura.	0.15	3	0.45
Acceso a nuevas tecnologías	0.10	3	0.30
AMENAZAS			
Mejores oportunidades laborales para los colaboradores en la competencia	0.10	3	0.30
Crecimiento de la competencia de clínicas privadas en Piura	0.15	3	0.45
Precio elevado de los servicios médicos	0.10	3	0.30
Escasez de medicamentos debido a crisis sanitarias	0.20	3	0.60
	1.00	-	3.10

Fuente: Elaboración propia

Los factores externos analizados, muestran una serie de factores que influyen en la empresa en estudio, en la tabla muestra que, entre las oportunidades y amenazas forman un total de 3.10, reflejando que para que la empresa logre un

óptimo nivel de liderazgo y repercute en su ventaja competitiva, es necesario disminuir las amenazas que inciden en el funcionamiento de la empresa.

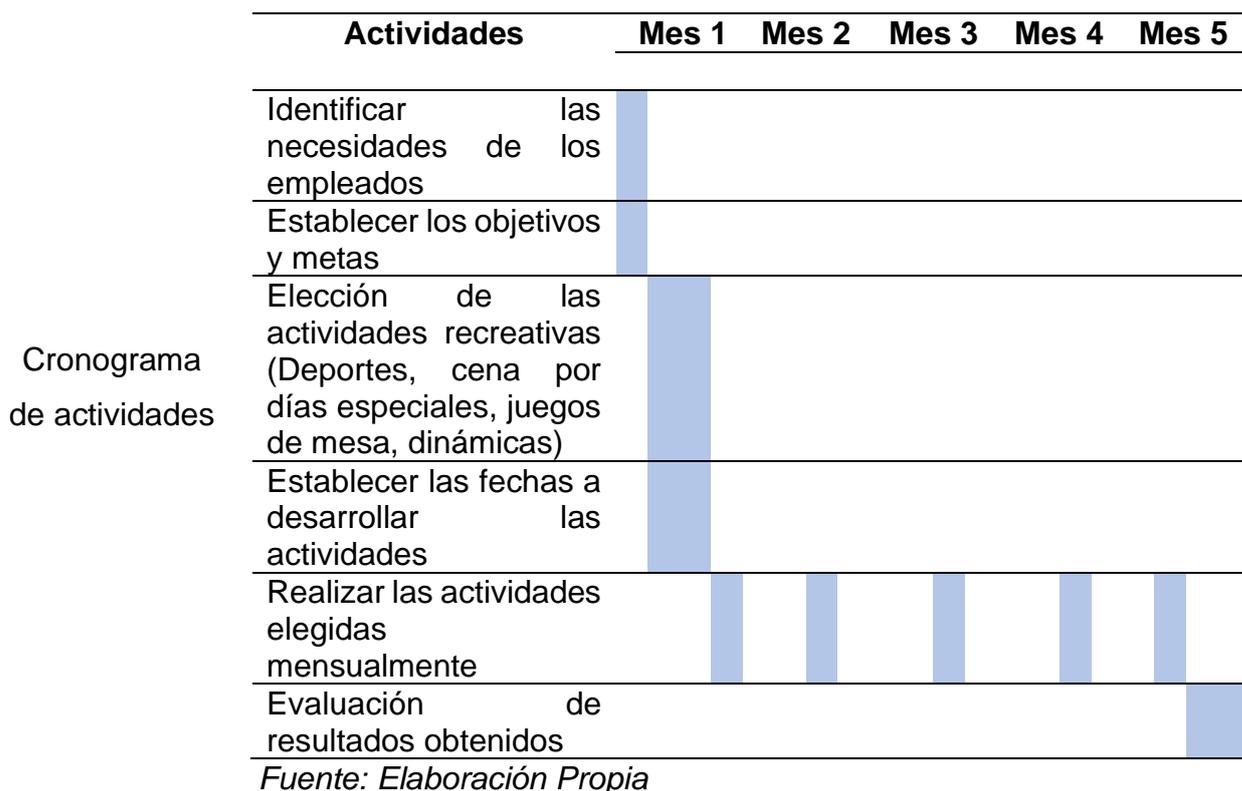
5. Análisis FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
F. INTERNOS		F1: Motivación constante al personal mediante charlas. F2: Estimulación al personal para la solución de problemas. F3: Compromiso e interés de los jefes con el personal a su cargo. F4: Autonomía del personal en el desarrollo de sus funciones. F5: Participación activa de los jefes en la toma de decisiones. F6: Políticas flexibles para el personal	D1: Falta de capacitaciones a los jefes sobre liderazgo. D2: Falta de capacitaciones al personal sobre empowerment. D3: Ausencia de planificación previa a las charlas motivacionales. D4: Ausencia de evaluaciones de desempeño laboral. D5: Falta de incentivos laborales por el buen desempeño demostrado.
	F. EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)	
O1: Excelente imagen institucional. O2: Incremento de la oferta laboral competente en la Región. O3: Crecimiento de la demanda de pacientes. O4: Acceso a nuevas tecnologías.	Actividades de recreación laboral (F3, F5, F6, O1, O4)	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones al personal sobre liderazgo y empowerment (D1, D2, O1O3) - Programación de charlas motivacionales a los colaboradores. (D3, O2, O3) 	
AMENAZAS	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)	
A1: Mejores oportunidades laborales para los colaboradores en la competencia A2: Crecimiento de la competencia de clínicas privadas en Piura A3: Precio elevado de los servicios médicos A4: Escasez de medicamentos debido a crisis sanitarias	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer la oportunidad de trabajo en un ambiente motivador. (F1, F2, F4, A1, A2) - Evaluación de los costos de la empresa (F3, A3, A4) 	Programa de incentivos laborales para el personal de la clínica (D4, D5, A1, A2)	

6. Descripción de las estrategias

Se han identificado seis estrategias para promover los estilos de liderazgo y el empowerment en el Grupo Carita Feliz S.A; a continuación, se desarrollarán.

ESTRATEGIA FO: ACTIVIDADES DE RECRECIÓN LABORAL	
Descripción de la estrategia	La presente estrategia consiste en desarrollar actividades de integración para los colaboradores de la empresa, con el fin de consolidar el trabajo en equipo y compañerismo en la entidad, ayudando a liberar las tensiones producto del trabajo que se desempeña. Asimismo, con esta estrategia se pretende mejorar el clima laboral, lo que repercute directamente en la productividad laboral.
Tácticas	<ul style="list-style-type: none">- Mejorar el clima laboral y el trabajo en equipo.- Aprovechar la disposición de los jefes de la empresa, para lograr su participación en las diferentes actividades.- Consolidar el compromiso e interés de los jefes inmediatos- Fortalecer las políticas flexibles, mediante la planificación de tiempos de ocio.- Potenciar la imagen institucional- Aprovechar las nuevas tecnologías para facilitar las actividades de esparcimiento.
Programa estratégico	Esta estrategia será realizada durante el mes de agosto a diciembre del 2020, estando a cargo del Departamento de Recursos Humanos de la empresa en coordinación con las demás áreas de la empresa.
Responsables	<ul style="list-style-type: none">- Jefe de Recursos Humanos- Administrador de la clínica
Recursos	Recursos materiales Recursos humanos Recursos económicos y financieros



MATERIALES	CANT.	P.U.	COSTO TOTAL	
Juegos de mesa	3 juegos	S/.70.00	S/.210.00	
Trofeo para ganador	1 unidad	S/.120.00	S/. 120.00	
Total			S/. 330.00	

HONORARIOS	CANT	HORA	SESION	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
Jefe de recursos humanos	1	4 horas	6	S/. 35.00	S/.840.00

Servicios	CANT.	P.U.	COSTO TOTAL	
Alquiler de cancha deportiva	3 horas	S/.60.00	S/.180.00	
Cena laboral	2 veces	S/.200.00	S/.400.00	
Fiesta de cumpleaños (fin de mes)	5 veces	S/. 210.00	S/.1,050.00	
Total			S/.1,630.00	

Total de presupuesto: S/. 2,800.00

Viabilidad

La estrategia es viable, ya que la clínica cuenta con los recursos necesarios para su implementación. Además, esto permitirá que los trabajadores interactúen con sus compañeros y las demás áreas, generando un clima laboral adecuado.

ESTRATEGIA DO: CAPACITACIONES AL PERSONAL SOBRE LIDERAZGO Y EMPOWERMENT

Descripción de la estrategia

La estrategia se basa en realizar capacitaciones al personal con el fin de brindar las herramientas para fortalecer el liderazgo de los jefes inmediatos y promover el empoderamiento de los trabajadores. Esto logrará un clima laboral adecuado, permitiendo la retroalimentación entre jefes y personal a cargo. Además, las capacitaciones ayudarán a mejorar las habilidades de los colaboradores, lo que repercute positivamente en la calidad del servicio brindado.

- Tácticas
- Incentivar el liderazgo de los jefes inmediatos en el Grupo Carita Feliz.
 - Consolidar el empowerment de los colaboradores, preparándolos para asumir responsabilidades superiores.
 - Mejorar la imagen institucional ofreciendo calidad en el servicio, a través de profesionales capacitados.
 - Aprovechar el crecimiento de la demanda para captar un mayor número de clientes, mediante la potencialización del capital humano.

Programa estratégico

La presente estrategia se llevará a cabo en los periodos mensuales, desde agosto hasta diciembre del 2020, y será dirigida por el gerente y administrador de la empresa, con previa coordinación con un entrenador con experiencia en liderazgo y empoderamiento, que ayuden a mejorar las habilidades de los colaboradores.

- Responsables
- Gerente y administrador del Grupo Carita Feliz S.A
 - Entrenador en liderazgo y empoderamiento

Recursos

Recursos humanos
Recursos materiales y físicos
Recursos económicos y financieros

Cronograma de actividades	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
		Definición de los objetivos de las capacitaciones	■			
	Separar al personal en dos grupos: jefes y empleados	■				
	Establecer los temas a tratar y elaborar los contenidos	■				
	Establecer un horario para las capacitaciones		■			
	Llevar a cabo el taller de liderazgo		■	■		
	Llevar a cabo el taller de empowerment			■	■	
	Elaborar un taller conjunto entre jefes y empleados				■	■
	Evaluación de resultados					■

Fuente: Elaboración Propia

Presupuesto	MATERIALES DE OFICINA	CANT.	P.U.	COSTO TOTAL	
		Lapiceros	4 docenas	S/.1.00	S/.48.00
	Plumones de pizarra	2 paquetes	S/.16.60	S/.33.20	
	Hojas dinas A4	3 paquetes	S/.13.00	S/.39.00	
	Grapas	1 caja	S/.2.50	S/. 2.50	
	Total			S/. 122.70	

Presupuesto	HONORARIOS	CANT	HORA	SESION	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
		Gerente	1	2 horas	2	S/. 60.00
	Administrador	1	2 horas	2	S/. 35.00	S/.140.00
	Entrenador	1	4 horas	8	S/. 60.00	S/.1,920.00
	Total					S/. 2,300.00

COFEEBREAK	CANT.	P.U.	COSTO TOTAL
Cifrut 3L	16 botellas	S/. 4.50	S/. 72.00
Queque	3 unidades	S/. 12.50	S/. 37.50
Total			S/. 109.50

Total presupuesto: S/. 2,532.20

Viabilidad

Esta estrategia es viable, ya que, la empresa en mención cuenta con los recursos necesarios para la puesta en marcha. Además, permitirá que se mejoren las habilidades de liderazgo y autonomía de los trabajadores, logrando así, que sus funciones se desarrollen adecuadamente.

ESTRATEGIA DO: PROGRAMACIÓN DE CHARLAS MOTIVACIONALES A LOS COLABORADORES

Descripción de la estrategia La estrategia se basa en la programación de charlas motivacionales a los trabajadores, con la finalidad que los gerentes mantengan una figura de liderazgo frente a sus equipos de trabajo garantizando el compromiso con el cumplimiento de sus actividades. Además, esto permitirá que exista una mejor organización y que los colaboradores tengan conocimiento de las fechas programadas.

- Tácticas**
- Mejorar el proceso de planificación previo a la ejecución de las charlas.
 - Aprovechar la oferta laboral existente para atraer el capital humano calificado.
 - Captar clientes, mediante la calidad de atención de los colaboradores.

Programa estratégico La presente estrategia se llevará a cabo en los periodos mensuales de agosto hasta diciembre del 2020, y será dirigida por los gerentes del Grupo Carita Feliz S.A., quienes deben seguir motivando a sus respectivos equipos de trabajo en el cumplimiento de sus actividades diarias.

Responsable Representante del equipo de gerentes.

Recursos Recursos humanos
 Recursos materiales y físicos
 Recursos económicos y financieros

	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Cronograma de actividades	Elaborar las estrategias del tema a estudiar.					
	Difundir el evento al área dirigida.					
	Ejecución de la capacitación.					
	Supervisar el adecuado cumplimiento.					
	Realizar pruebas y corregir					
	Evaluar resultados.					

Fuente: Elaboración Propia

MATERIALES DE OFICINA

PARTIDA	CANT.	P.U.	COSTO TOTAL
Lapiceros mixtos	14 docenas	S/. 7.60	S/. 106.40
Plumones mixtos	03 docenas	S/.25.50	S/. 76.50
Hojas dinas A4	5 millares	S/.14.00	S/. 70.00
Sobre manila A4	5 paquetes	S/.10.30	S/. 51.50
			<u>S/. 304.40</u>

Presupuesto

COFEEBREAK

PARTIDA	CANT.	P.U.	COSTO TOTAL
Cifrut 3L	20 botellas	S/. 4.50	S/. 90.00
Galletas Soda V	80 paquetes	S/. 3.60	S/. 288.00
			<u>S/. 378.00</u>

Total de presupuesto S/. 1,412.40

Viabilidad

La estrategia estará encargada a los gerentes; puesto que se observó un gran desempeño en sus funciones como líderes de equipo. Por tanto, se considera viable, ya que la organización en cuestión cuenta con los recursos necesarios para su ejecución.

ESTRATEGIA FA: OFRECER OPORTUNIDADES DE TRABAJO EN UN AMBIENTE MOTIVADOR

Descripción de la estrategia

La presente estrategia consiste en generar un ambiente de trabajo motivador. Puesto que si bien, se realizan charlas motivacionales constantes, éste no es el único factor que afecta la motivación del personal. De esta manera se puede hacer frente a la competencia, logrando que los trabajadores que cuentan con un desempeño óptimo, permanezcan en la empresa, garantizando un servicio de calidad para los clientes.

- Tácticas
- Complementar la motivación que reciben los colaboradores
 - Mejorar la estimulación intelectual del personal mediante un ambiente laboral adecuado.
 - Consolidar la autonomía del personal mediante herramientas que faciliten el cumplimiento de sus funciones.
 - Evitar que el capital humano calificado se dirija a la competencia.
 - Reducir el impacto del aumento de competidores en la región.
-

Programa Estratégico

Esta estrategia se llevará a cabo por medio del jefe de recursos humanos y el gerente de la empresa, quienes serán los encargados de crear un ambiente adecuado para los trabajadores, dependiendo del área en la que laboren.

- Responsables
- Gerente General de la empresa
 - Jefe de recursos humanos
-

Recursos

Recursos materiales
Recursos humanos
Recursos económicos y financieros

Cronograma de actividades

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Identificar las necesidades de los trabajadores	■				
Mantener el orden y limpieza del espacio de trabajo		■			
Crear un ambiente de apoyo		■			
Plantear estrategias de crecimiento para cada área			■		
Evaluación para los ascensos de trabajo			■		
Establecer flexibilidad en los horarios			■	■	■
Lograr que el trabajador cumpla sus metas				■	
Evaluar resultados					■

Fuente: Elaboración Propia

Presupuesto

MATERIALES	CANT.	P.U.	COSTO TOTAL
Lapiceros	4 docenas	S/.1.00	S/.48.00
Plumones de pizarra	2 paquetes	S/.16.60	S/.33.20
Hojas dinas A4	3 paquetes	S/.13.00	S/.39.00
Limpia vidrios	5 unidades	S/.7.60	S/.38.00
Trapeador	5 unidades	S/12.00	S/.60.00
Desinfectante	5 galoneras	S/.20.60	S/.103.00
Alcohol en gel	10 unidades	S/10.00	S/100.00
Total			S/.421.20

HONORARIOS	CANT	HORA	SESION	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
Gerente	1	2 horas	5	S/. 60.00	S/.600.00
Jefe de recursos humanos	1	2 horas	10	S/. 45.00	S/.900.00
Supervisor de limpieza	1	3 horas	12	S/. 35.00	S/1,260.00
Total					S/. 2,760.00

Total de presupuesto: S/. 3,181.20

Viabilidad

Esta estrategia es viable, ya que la empresa cuenta con los recursos necesarios para su elaboración. Además, esto ayudará a que los colaboradores se sientan cómodos en la empresa y logren su desarrollo profesional.

ESTRATEGIA FA: EVALUACIÓN DE LOS COSTOS DE LA EMPRESA

Descripción de la estrategia

La presente estrategia tiene por finalidad realizar la evaluación de los costos, que permita realizar una comparación de los precios que se ofrecen en el mercado, con el fin de establecer estrategias propias de precios y evitar la disminución de los clientes. Esto teniendo en cuenta, que la competencia se incrementa y se necesita de un servicio de calidad a un precio justo, tomando en cuenta la estructura de costes de la empresa.

- Tácticas**
- Consolidar el compromiso e interés de los jefes inmediatos con la empresa.
 - Evitar ofrecer un precio elevado de los servicios médicos que lo convierta en inaccesible.
 - Disminuir los efectos de la escasez de medicinas ante la presencia de crisis sanitarias
 - Establecer alianzas estratégicas con los principales proveedores para mitigar el alza de los costos
-

Programa Estratégico

Esta estrategia se llevará a cabo de manera mensual de agosto a diciembre del 2020, por medio del jefe de recursos humanos y el gerente de la empresa, quienes serán los encargados de crear un ambiente adecuado para los trabajadores, dependiendo del área en la que laboren.

- Responsables**
- Gerente General de la empresa
 - Administrador
 - Jefe de contabilidad
-

Recursos

Recursos materiales
Recursos humanos
Recursos económicos y financieros

	Actividades	Cronograma de actividades				
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
	Asignar cada área como una unidad productora	■				
	Determinar los costos directos de la empresa		■			
	Determinar los costos indirectos			■		
	Determinar costos totales y unitarios promedios			■		
	Evaluar las diferentes alternativas de acción de la clínica				■	
	Elegir aquella que genera menores costos					■
	Establecer los nuevos precios del servicio médico					■
	<i>Elaboración Propia</i>					

Presupuesto	MATERIALES DE OFICINA				CANT.	P.U.	COSTO TOTAL
	HONORARIOS	CANT	HORA	SESION			
	Lapiceros	4 docenas			S/.1.00	S/.48.00	
	Plumones de pizarra	2 paquetes			S/.16.60	S/.33.20	
	Hojas dinas A4	3 paquetes			S/.13.00	S/.39.00	
	Grapas	1 caja			S/.2.50	S/. 2.50	
	Total					S/. 122.70	
	Gerente	1	2 horas	2	S/. 65.00	S/.260.00	
	Administrador	1	2 horas	2	S/. 35.00	S/.140.00	
	Jefe de contabilidad	1	5 horas	10	S/. 60.00	S/.3,000.00	
	Total					S/. 3,400.00	

Total presupuesto: S/3,512.70

Viabilidad
 Esta estrategia es viable, puesto que se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución. Además, esto permitirá que, la empresa establezca su estrategia de precios mejorando la accesibilidad al servicio de salud.

ESTRATEGIA DA: PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES PARA EL PERSONAL DE LA CLÍNICA

Descripción de la estrategia

Este programa de incentivos laborales, se debe desarrollar con la finalidad de ofrecer un valor agregado a los colaboradores, reconociéndolos por el buen desempeño demostrado. Asimismo, ello es primordial como medida de retención del personal, tomando en cuenta que la competencia en este sector aumenta y, para brindar un servicio de calidad, se requiere de un personal capacitado para sus funciones.

- Tácticas
- Iniciar con el desarrollo de evaluaciones de desempeño laboral.
 - Otorgar incentivos laborales por el buen desempeño demostrado
 - Mitigar el efecto de las oportunidades laborales ofrecidas por los competidores.
 - Hacer frente a la competencia, reteniendo al personal médico calificado
-

Programa Estratégico

Esta estrategia se llevará a cabo desde el mes de septiembre a diciembre del 2020 y estará a cargo del jefe de recursos humanos y el gerente de la empresa, quienes serán los encargados de realizar las evaluaciones de desempeño de manera mensual para otorgar incentivos monetarios y no monetarios.

- Responsables
- Gerente General de la empresa
 - Jefe de recursos humanos
-

Recursos

Recursos materiales
Recursos humanos
Recursos económicos y financieros

Cronograma de actividades	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
	Definición de los objetivos del programa		■		
Elección de los incentivos			■		
Elaborar el presupuesto destinado a los incentivos			■		
Comunicar a los trabajadores las metas a cumplir para obtener los beneficios			■		
Desarrollar las evaluaciones de desempeño laboral			■	■	
Comunicar al personal al ganador					■
Analizar el efecto de los incentivos en el personal					■

Fuente: Elaboración Propia

MATERIALES DE OFICINA	CANT.	P.U.	COSTO TOTAL
Lapiceros	4 docenas	S/.1.00	S/.48.00
Folder manila	3 paquetes	S/.4.50	S/.13.50
Hojas dinas A4	3 paquetes	S/.13.00	S/.39.00
Grapas	1 caja	S/.2.50	S/. 2.50
Total			S/. 103.00

HONORARIOS	CANT	HORA	SESION	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
Gerente	1	2 horas	2	S/. 65.00	S/.260.00
Jefe de recursos humanos	1	2 horas	15	S/. 35.00	S/.1,050.00
Total					S/.1,310.00

OTROS	CANT.	P.U.	COSTO TOTAL
Diplomas de reconocimiento	24 unidades	S/.15.00	S/.360.00
Bono de productividad laboral	4 meses	S/.550.00	S/2,200.00
Total			S/.2,560.00

Total presupuesto: S/3.973.00

Viabilidad	Esta estrategia es viable, puesto que se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución. Además, esto logrará la retención del personal necesario para ofrecer un servicio médico de calidad.
------------	---

Tabla 12: Presupuesto Total

Estrategias	Costo
Actividades de recreación laboral	S/. 2,800.00
Capacitaciones al personal sobre liderazgo y empowerment	S/. 2,532.20
Programación de charlas motivacionales a colaboradores	S/. 1,412.40
Ofrecer la oportunidad de trabajo en un ambiente motivador	S/. 3,181.20
Evaluación de los costos de la empresa	S/. 3,512.70
Programa de incentivos laborales para el personal de la clínica	S/. 3,973.00
Costo total	S/. 17,411.50

Fuente: Elaboración Propia

7. Análisis de costo efectividad

Las estrategias propuestas en la investigación ascienden a un total de S/.17,411.50, las cuales se enfocan en la potencialización del liderazgo y el fomento de un adecuado clima laboral, que permita mejorar la autonomía del personal. Las estrategias en su totalidad están a cargo del gerente general y jefe de recursos humanos del Grupo Carita Feliz S.A y su implementación permite la mejora de la productividad de los colaboradores y la retención del personal calificado para cada puesto de trabajo. Además, estas estrategias permitirán el incremento de la calidad del servicio que se brinda en la clínica, lo que ayuda a fortalecer la imagen institucional y captar una mayor cantidad de clientes, contribuyendo así a la mejora de los ingresos, demostrando que la propuesta es viable y efectiva.