



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

**Relación entre el Liderazgo Empoderador y la Satisfacción Laboral del personal
asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Recursos Humanos

AUTORES

Alfaro Salcedo, Estefany Yanina (0000-0001-9543-7712)

Pizarro Sayán, Fiorela Milagros (0000-0002-7456-092X)

ASESOR

Bartra Rivero, Karina Raquel (0000-0002-9686-2347)

Lima, 05 de agosto de 2022

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado en primer lugar a Dios, a mis padres por su amor y apoyo incondicional en este largo camino para convertirme en el profesional que hoy soy. A mis hermanas por sus consejos, por motivarme a diario y ser guías en el proceso de lograr este objetivo.

Estefany Yanina Alfaro Salcedo

El presente trabajo de investigación está dedicado ante todo a Dios, por guiar y cuidar mi camino y así lograr mis objetivos, y a mis padres por su apoyo y amor incondicional cuando más lo necesité.

Fiorela Milagros Pizarro Sayán

AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento a nuestros padres por su apoyo incondicional en este proceso tan importante de nuestras vidas. También, agradecer a nuestra asesora Karina Raquel Bartra Rivero, quién nos guio y motivó durante todo el trabajo de investigación. Por último, a todas las personas que fueron parte del desarrollo de esta tesis.

RESUMEN

La presente investigación se empleó con el objetivo de determinar la relación entre el Liderazgo empoderador y la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022. Para determinar ello, se analizó a una muestra representativa y aleatoria de 372 colaboradores asistenciales de los policlínicos de la categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022, mediante un enfoque cuantitativo y correlacional. Con respecto a la recolección de los datos, se aplicó una encuesta con 24 afirmaciones medidas por los 5 niveles de la escala de Likert, siendo este instrumento diseñado sobre la base de la implementación de las variables liderazgo empoderador y satisfacción laboral. Luego de haber realizado la encuesta, se procesaron y analizaron los resultados mediante el programa estadístico SPSS Statics 25, para validar la hipótesis general e hipótesis específicas del estudio. Es así como, al rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es así que se evidenció la existencia de una relación entre el liderazgo empoderador y la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022. A partir de lo desarrollado en la investigación, se concluyó que la satisfacción laboral de la población en estudio se relaciona positivamente con el liderazgo empoderador. Como recomendación, se planteó, enfocar futuras investigaciones en buenas prácticas de este estilo de liderazgo, las competencias que se requieren para ejercerla y sus desventajas, con el fin de complementar la información presentada en la investigación.

Palabras clave: Liderazgo Empoderador, Satisfacción laboral, colaboradores asistenciales, sector salud, policlínicos.

ABSTRACT

The present research was developed with the objective of determining the relationship between empowering leadership and job satisfaction among the staff of category I-3 polyclinics in Metropolitan Lima 2022. In order to determine this, a representative and random sample of 372 health care collaborators of category I-3 polyclinics in Metropolitan Lima 2022 was analyzed by means of a quantitative and correlational approach. With respect to data collection, a survey was applied with 24 statements measured by the 5 levels of the Likert scale, this instrument being designed on the basis of the implementation of the variables empowering leadership and job satisfaction. After conducting the survey, the results were processed and analyzed using the SPSS Statics 25 statistical program to validate the general hypothesis and specific hypotheses of the study. Thus, by rejecting the null hypothesis and accepting the alternative hypothesis, the existence of a relationship between empowering leadership and the job satisfaction of health care personnel in category I-3 polyclinics in Metropolitan Lima 2022 was evidenced. Based on the research, it was concluded that the job satisfaction of the study population is positively related to empowering leadership. As a recommendation, it was proposed to focus future research on good practices of this leadership style, the competencies required to exercise it and its disadvantages, in order to complement the information presented in the research.

Keywords: Empowering Leadership, Job satisfaction, healthcare employers, health sector, polyclinics.

N°873_Relación entre el Liderazgo Empoderador y la Satisfacción Laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

24%

INDICE DE SIMILITUD

24%

FUENTES DE INTERNET

8%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

11%

2

upc.aws.openrepository.com

Fuente de Internet

6%

3

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

2%

4

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

5

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

1%

6

es.scribd.com

Fuente de Internet

<1%

7

Submitted to Universidad de Alcalá

Trabajo del estudiante

<1%

8

repositorio.ute.edu.ec

Fuente de Internet

<1%

9	Submitted to Universitat Politècnica de València Trabajo del estudiante	<1 %
10	Submitted to Ana G. Méndez University Trabajo del estudiante	<1 %
11	repositorio.upeu.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.unal.edu.co Fuente de Internet	<1 %
13	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	Submitted to udep Trabajo del estudiante	<1 %
15	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
16	Pollyana Ferreira da Silva. "Pagamento por serviços ambientais para catadores de materiais recicláveis", Universidade de Sao Paulo, Agencia USP de Gestao da Informacao Academica (AGUIA), 2022 Publicación	<1 %
17	Submitted to Universidad Manuela Beltrán Trabajo del estudiante	<1 %
18	repositorio.bausate.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

19	eprints.whiterose.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
20	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
21	go.gale.com Fuente de Internet	<1 %
22	Submitted to 86295 Trabajo del estudiante	<1 %
23	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
24	archive.org Fuente de Internet	<1 %
25	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
26	www.congreso.gob.pe Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Exclude assignment
template

Apagado

Excluir bibliografía

Activo

Excluir coincidencias

< 20 words

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes del Problema de Investigación.....	1
1.2 Planteamiento del problema de investigación.....	7
1.3. Objetivos del estudio.....	10
1.3.1 Objetivo General:.....	10
1.3.2. Objetivos Específicos:.....	10
1.4. Significancia (justificación) del problema de investigación.....	11
1.4.1. Justificación teórica.....	11
1.4.2. Justificación práctica.....	11
1.5. Preguntas de investigación.....	12
1.5.1. Pregunta General.....	12
1.5.2. Preguntas Específicas.....	12
1.6. Hipótesis.....	13
1.6.1. Hipótesis General.....	13
1.6.2. Hipótesis Específicas.....	13
1.7. Marco teórico.....	13
1.7.1. Variable Independiente: Liderazgo empoderador.....	13
1.7.2. Variable Dependiente: Satisfacción Laboral.....	16
1.8. Definición de términos: En el caso que se necesite aclarar al lector algunos conceptos o términos de naturaleza técnica relacionada al problema de investigación.....	19
1.9. Limitaciones del Estudio: En relación con las características y diseño de la investigación seleccionados.....	20
CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	21
2.1. Variable Independiente: Liderazgo Empoderador.....	23
2.1.1. Consideraciones Conceptuales.....	23

2.1.2. Instrumentos de Medición	26
2.2. Variable Dependiente: Satisfacción Laboral.....	28
2.2.1. Consideraciones Conceptuales	28
2.2.2. Instrumentos de Medición	31
2.3. Investigaciones que correlacionan ambas variables	32
2.3.1. Principales hallazgos	35
2.4. Conclusiones de la literatura	37
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	38
3.1. Diseño de la Investigación	38
3.2. Población.....	38
3.3. Muestra.....	40
3.5. Recopilación de la Información	48
3.6. Análisis de la información: Cómo se plantea analizar la información que se va a recopilar	49
3.7. Confiabilidad del Instrumento.....	50
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	51
4.1. Hallazgos.....	51
4.1.1. Análisis de fiabilidad global del instrumento	51
4.1.2. Análisis de fiabilidad de la variable Liderazgo Empoderador	56
4.1.3. Análisis de fiabilidad de la variable Satisfacción Laboral	59
4.2. Análisis de estadísticos descriptivos de la muestra.....	62
4.3. Análisis de estadísticos descriptivos de los resultados	67
4.3.1. Liderazgo Empoderador	68
4.3.2. Variable: Satisfacción Laboral	72
4.4. Análisis de estadísticos Inferenciales	73
4.4.1. Prueba de hipótesis para la distribución normal de los datos	73
4.4.2. Prueba de Hipótesis General	75

4.4.3. Prueba de Hipótesis Específica 1	77
4.4.4. Prueba de Hipótesis Específica 2	79
4.5. Discusión de Resultados	81
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
5.1. Conclusiones	86
5.2. Recomendaciones para futuras investigaciones	88
REFERENCIAS.....	91
ANEXOS.....	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	21
Tabla 2	23
Tabla 3	28
Tabla 4	32
Tabla 5	39
Tabla 6	40
Tabla 7	41
Tabla 8	43
Tabla 10	46
Tabla 11	50
Tabla 12	51
Tabla 13	51
Tabla 14	52
Tabla 15	56
Tabla 16	56
Tabla 17	57
Tabla 18	59
Tabla 19	60
Tabla 20	60
Tabla 21	63
Tabla 22	64
Tabla 23	65
Tabla 24	67

Tabla 25	68
Tabla 26	69
Tabla 27	70
Tabla 28	72
Tabla 29	73
Tabla 30	74
Tabla 31	76
Tabla 32	78
Tabla 33	80

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1	22
Figura 2	63
Figura 3	65
Figura 4	66
Figura 5	67
Figura 6	68
Figura 7	70
Figura 8	71
Figura 9	72
Figura 10	77
Figura 11	79
Figura 12	81

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes del Problema de Investigación

Para el presente capítulo se realizó una búsqueda de las principales investigaciones que ayudarán en el desarrollo de la presente tesis sobre la relación del liderazgo empoderador y la Satisfacción Laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022.

Así se encuentra a Liu et al. (2021) buscaron demostrar si el liderazgo empoderador logra la satisfacción laboral, mediante los roles mediadores. Se contó con una muestra de 557. Se encontró que el liderazgo empoderador aumenta la satisfacción laboral, debido a que genera mayor autonomía, con líderes más vigorosos y logrando un compromiso afectivo con la organización.

Por su parte Al Otaibi et al. (2022) pretendían explicar la relación entre el liderazgo empoderador y el empoderamiento psicológico y su influencia en el compromiso de los enfermeros. El estudio contó con 231 enfermeras de un hospital en Arabia Saudita. El marco metodológico es cuantitativo y utilizaron modelos de ecuaciones estructurales. Asimismo, Arshad et al. (2020) en su artículo explican la relación del liderazgo empoderador y como este genera resultados positivos en los comportamientos de los colaboradores, como el compromiso e identificación laboral. Este estudio contó con la participación de 634 empleados del sector de servicios. En la misma línea, Dewettinck y Van Ameijde (2011) buscaban explicar la relación entre el liderazgo empoderador y el efecto en el compromiso y satisfacción de los colaboradores para con la empresa, contó con 381 colaboradores quienes eran personal asistencial. Además, Al Otaibi et al. (2020) pretendían investigar el rol de la inteligencia emocional y el liderazgo empoderador en la mejora del empoderamiento psicológico y el compromiso laboral en hospitales privados. Se distribuyeron 500 encuestas al personal de enfermería de cinco centros

de salud privados en Riyadh, Arabia Saudita. Adicionalmente, Siswanti y Muafi (2020). buscaron probar y analizar el impacto del liderazgo empoderador en la creatividad de los empleados que está mediada por el empoderamiento psicológico. Participaron 166 empleados permanentes del Banco ABC, realizando encuestas en línea, las cuales se midieron con la escala de Likert.

Según Choi et al. (2016) se plantearon medir el impacto del liderazgo transformacional y cómo este influye en el empoderamiento y satisfacción del personal asistencial en Malasia. El estudio contó con la participación de 200 miembros del personal asistencial. De esta forma, se concluyó que existe relación positiva entre la inteligencia emocional, liderazgo empoderador, empoderamiento psicológico, compromiso laboral y creatividad individual, donde los líderes al empoderar a sus equipos pueden mejorar su creatividad, aumentando la confianza en ellos. Asimismo, repercute en la identificación organizacional, ya que al aplicar este estilo de liderazgo mostró cambios positivos en las variables mencionadas, las cuales están consideradas dentro de la satisfacción laboral. (Dewettinck & Van Ameijde, 2011; Al Otaibi et al., 2022; Arshad et al., 2020; Choi et al., 2016; Al Otaibi et al., 2020; Siswanti & Muafi, 2020).

Según, O'Donoghue y Van der Werff (2022) buscaban encontrar la relación entre ejercer un liderazgo empoderador, la autodeterminación y responsabilidad asumida por cada colaborador. Además, Suleman et al. (2021) busca examinar el comportamiento del liderazgo empoderador como predictor del bienestar psicológico de los empleados. Así también, Kim y Terry (2018) buscan reconocer los efectos del liderazgo empoderador en los comportamientos y el bienestar psicológico de los empleados, a través de la intervención del grado de valoración y el trabajo significativo. Participaron 347 empleados en Estados Unidos. Dichos autores, quienes emplearon un marco metodológico cuantitativo indican que es importante ejercer el liderazgo empoderador, pues repercute en el bienestar laboral y satisface las necesidades psicológicas básicas. Así, cuenta

con empleados con un mayor desempeño y satisfacción en su entorno laboral. (O'Donoghue & Van der Werff, 2022; Suleman et al., 2021; Kim & Terry, 2018).

Asimismo, Wong et al. (2014) buscaron evidenciar si existía una relación directa positiva entre el liderazgo empoderador y el desempeño laboral, se contó con 655 contadores para este estudio. Kundu et al. (2019) querían comprobar si el liderazgo empoderador tiene efectos positivos o negativos en el desempeño laboral utilizando el empoderamiento psicológico. El estudio contó con 418 empleados bancarios. En la misma línea, Hendryadi et al. (2019) buscaron examinar la relación entre la cultura burocrática, el liderazgo empoderador, el comportamiento de intercambio de conocimientos y el compromiso afectivo en el contexto de las organizaciones gubernamentales en Indonesia, se obtuvieron 371 cuestionarios de once instituciones de servicio público del gobierno local. Para Van (2020) buscaba investigar si el liderazgo empoderador promueve la ambidestreza contextual a nivel individual y organizacional, directamente o a través del liderazgo comprometido para la mejora continua. Se desarrolló en una institución de negocios holandesa a 211 gerentes intermedios y de alto nivel. Fausing et al. (2015) pretendía examinar la importancia del liderazgo empoderador externo y la interdependencia de tareas y objetivos para el liderazgo compartido. Se emplearon modelos de ecuaciones estructurales utilizando una muestra de 81 equipos de conocimiento y fabricación de una empresa danesa. Asimismo, Wang et al. (2020) buscaba validar que el desempeño de los colaboradores y la relación entre el supervisor y empleado sirven como señales que impactan en el comportamiento empoderador de los supervisores, que, a su vez, influyen en la libertad de expresión de los empleados. Se encuestó a 223 supervisores de Escuelas de Negocio en China. Además, Gao y Jiang (2019) buscaban conceptualizar el efecto del empoderamiento del liderazgo en la voz de los empleados a través de la pasión armónica. Este estudio tuvo como muestra a 674 parejas de supervisores y subordinados de un grupo de energía de China Continental. Del mismo modo, Biemann et al.

(2015) investigaron si el liderazgo empoderador afecta las percepciones profesionales de las personas y cómo lo hace. Se emplearon cuestionarios de datos multinivel a 2493 empleados en posiciones de liderazgo anidados en 704 equipos de una gran corporación alemana. Según, Tang et al. (2020) buscaban desarrollar y probar un modelo de contingencia del liderazgo empoderador y la elaboración diaria de trabajo de los empleados. El estudio contó con 103 participantes reclutados en China que realizaron encuestas diarias. Finalmente, Li et al. (2021) buscaban investigar la relación entre el liderazgo empoderador del director ejecutivo y el espíritu empresarial corporativo. Además, de examinar el papel mediador de la elaboración de información en los equipos de alta dirección y el papel moderador del dinamismo ambiental. Este estudio tuvo como muestra a 97 directores ejecutivos, 235 gerentes de equipos de alta dirección y 97 directores financieros de 97 empresas chinas. Adicional a ello, Lin et al. (2020) pretendían comprender cómo se manifiesta el liderazgo empoderador en varios niveles y examinar sus efectos sobre el conocimiento no compartido dentro de la organización de servicios. Para el estudio se contó con 527 encuestas realizadas a los trabajadores de 19 hoteles mejor valorados en China.

Estos autores, emplearon un marco metodológico cuantitativo, demostraron que existía un mejor desempeño cuando los líderes actúan con altas conductas de empoderamiento; sin embargo, no era determinante. Adicionalmente, el liderazgo empoderador desempeña un papel para mejorar el intercambio de conocimientos y el compromiso afectivo. También, favorece la ambidestreza contextual, la autonomía laboral y motivacional, la comunicación entre equipos puesto que se sienten con mayor libertad y confianza para dar conocer sus inquietudes, ideas y opiniones para mejorar el desempeño empresarial, así como el desarrollo del espíritu empresarial corporativo. (Wong et al., 2014; Kundu et al., 2019; Hendryadi et al. 2019; Van, 2020; Fausing

et al., 2015; Wang et al. 2020; Gao & Jiang, 2019; Biemann et al.2015; Tang et al. 2020; Li et al. 2021; Lin et al. 2020).

Por otro lado, Capaldo et al. (2021) realizó un estudio sobre la relación entre habilidades blandas considerando el liderazgo empoderador, creencias de autoeficacia y eficacia colectiva del investigador principal y el éxito y satisfacción con el proyecto, se contó con 67 investigadores. En la misma línea, Dağlı y Kalkan (2021) buscaron examinar el liderazgo empoderador y su efecto en la satisfacción laboral mediante el desarrollo de autoeficacia en los líderes. Se contó con la participación de 350 maestros de Antakya. Los autores Singh y Rangnekar (2020) explicaron el efecto del liderazgo empoderador en la autonomía, participación y proactividad de los colaboradores. Se contó con 253 enfermeros de hospitales indios. El marco metodológico es mixto y se realizó un análisis de regresión para estudiar la data con la ayuda de SPSS 24. Del mismo modo, Edelman et al. (2020) buscaron determinar el impacto de ejercer un liderazgo compartido y cómo influye en el empoderamiento del líder formal. Se contó con 146 empleados de organizaciones en Flandes y Valonia. El marco metodológico fue cuantitativo al emplearse cuestionarios en línea. En síntesis, los autores determinaron que el liderazgo empoderador está significativamente relacionado con la autoeficacia del jefe de equipo, así como una mayor calidad del liderazgo, lo cual genera mayor productividad y un mejor desempeño. (Capaldo et al., 2021; Dağlı & Kalkan, 2021; Singh & Rangnekar, 2020; Edelman et al., 2020).

Vu et al. (2021) pretenden explicar cómo el liderazgo empoderador influye en la motivación intrínseca, y genera colaboradores más creativos. Se contó con 550 encuestados del sector energía. El marco metodológico es mixto y los datos fueron procesados en el software SPSS 20. Se determinó que el liderazgo empoderador influye positivamente en la motivación intrínseca, específicamente en la dimensión de desafío, debido a que genera un entorno propicio para la creatividad de los colaboradores.

Por otro lado, Cheong et al. (2019) buscaban examinar la efectividad del liderazgo empoderador a través de la recopilación de casos de estudio, donde el liderazgo empoderador buscaba impactar positivamente en las organizaciones. De esta manera, se revisaron 50 artículos empíricos sobre el liderazgo empoderador. Asimismo, Rescalvo-Martin et al. (2022) buscaban probar los efectos positivos y limitantes del liderazgo empoderador en la industria hotelera. Esta investigación fue cuantitativa, ya que se emplearon 294 cuestionarios, a los empleados de hoteles en España. Adicionalmente, Song y Chen (2021) investigaron el impacto entre el liderazgo empoderador, la actitud, el comportamiento, el desempeño de los seguidores y el papel mediador del agotamiento emocional. Este estudio contó con dos momentos de recolección de datos, 150 líderes y 150 seguidores (Estudio 1), 50 líderes y 243 seguidores (Estudio 2) de empresas de consultoría, comunicaciones y seguros financieros de tamaño mediano a grande.

Tras la revisión de los autores, se concluyó que el liderazgo empoderador es generalmente una construcción de liderazgo deseable. Sin embargo, se debe examinar su efectividad a mayor profundidad, producto de casos que no fueron exitosos. Asimismo, se rescata que el tipo de personalidad del empleado actúa como una condición límite que determina los resultados del empleo del liderazgo empoderador. Esto es un obstáculo para lograr empleados comprometidos y, por extensión, para cosechar los beneficios de la influencia positiva del liderazgo empoderador, por lo cual hay que tomarlo en cuenta antes de utilizarlo. Por último, el desajuste entre el liderazgo empoderador se relaciona positiva y relevante con el agotamiento emocional de los seguidores, en comparación con un empoderamiento deficiente, el agotamiento emocional de los seguidores fue mayor cuando recibieron un empoderamiento excesivo. Esto repercute en la satisfacción laboral, el comportamiento de ciudadanía organizacional y su desempeño. (Cheong et al. 2019; Rescalvo-Martin et al. 2022; Song & Chen, 2021).

En el contexto actual, Wortler et al. (2022) se plantearon investigar si el estilo de liderazgo empoderador se asociaba positivamente con las percepciones de los empleados sobre la eficacia del trabajo mixto, participaron 405 empleados de empresas holandesas de diversos sectores. Por otro lado, Faulks et al. (2021) buscaban evaluar las relaciones entre el liderazgo empoderador, el comportamiento innovador en el trabajo, la preparación corporativa para el cambio y el desempeño económico sostenible de las empresas durante la pandemia de COVID-19. El estudio contó con la participación de 337 empleados de empresas rusas que ocupaban puestos directivos, el marco metodológico utilizado fue cuantitativo, ya que se utilizaron cuestionarios en línea. Con este estudio se concluye que debido a los cambios que surgieron tras la pandemia por la COVID-19, es probable que la eficacia de los empleados que combinan el trabajo presencial y remoto mejore si sus líderes utilizan un estilo de liderazgo empoderador. Además, este estilo de liderazgo impactó positivamente en el comportamiento laboral innovador en el trabajo, lo cual tiene una influencia directa en el desempeño económico sostenible de las empresas. (Wortler et al. 2022; Faulks et al. 2021).

1.2 Planteamiento del problema de investigación

Según la Información de Recursos Humanos en el Sector Salud, tras la pandemia, el personal asistencial ascendió a 307 555 colaboradores tanto del sector público como privado (Ministerio de Salud [MINSA], 2021). Este sector se ha visto afectado por la sobrecarga laboral y el consiguiente incremento de los niveles de estrés en el personal asistencial. Además, a nivel profesional y personal no han sido compensados según sus expectativas (Achá, 2022). Esto generó diversas protestas del personal de salud, los cuales exigían mejores condiciones laborales, mejores equipos de protección, remodelación de infraestructura de los establecimientos de salud, además de mejoras salariales. (Gestión, 2020). Si bien el gobierno peruano sostuvo que se hizo un incremento de las remuneraciones al sector salud en el primer trimestre del año, así como la renovación de más de 60000 contratos (Gestión, 2021), se desconoce el alcance de este y sus efectos en el sector privado.

Según Lazo-Gonzales et al. (2016) el sistema de salud peruano se divide en 2 subsistemas para la prestación de servicios de salud: el sector público, el cual tiene como finalidad expresar el derecho de la salud al ciudadano; y el sector privado, el que explica la lógica del mercado. Estos cuentan con la categorización en cuanto a regímenes de financiamiento: el sector público, está financiado con el régimen contribuido directo (aportes del gobierno, es decir recursos fiscales, contribución de hogares y donaciones internacional) y el régimen contribuido indirecto (aportes del Gobierno para las entidades sanitarias de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional del Perú; y la contribución obligatoria ESSALUD). Y en cuanto al sector privado, este está financiado con un régimen de financiamiento privado que consta de dinero de empleados mediante la compra de pólizas de seguros privados con las EPS, o de usuarios a través de pagos directos o contratación de seguros particulares. Estos subsistemas, cuentan con 2 entes rectores, los cuales son: el Ministerio de Salud (MINSA), quién cumple el rol como autoridad nacional en cuanto a políticas y normas, es decir gobierna el sistema de salud; y la Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD), la cual fue creada para cumplir la función de supervisar las diversas organizaciones del sistema de salud (Rivera, 2008).

Asimismo, el Ministerio de Salud a través de la Resolución Ministerial N° 546 -2011/MINSA 2011, ha determinado que las entidades de salud están clasificadas por 3 niveles de atención según la complejidad de sus servicios y su capacidad de recursos humanos, tecnológicos e infraestructura. El primer nivel de atención cuenta con cuatro categorías, el segundo nivel de atención con tres categorías y el tercer y último nivel de atención con tres categorías. La presente investigación se enfocará en la Categoría I-3, la cual está conformada por los centros médicos, centros médicos especializados, centros de salud y policlínicos.

Debido a la COVID-19, los líderes, han optado por ejercer un liderazgo empoderador, el cual resulta más humano, empático, que genera más confianza y que ofrece mayor empoderamiento,

generando que los colaboradores se sientan más valorados y ofrezcan mejores resultados. (América Economía, 2020). Asimismo, se conoce que este estilo de liderazgo brinda autonomía en el entorno laboral, fomenta la participación en la resolución de problemas y toma de decisiones, así como un mayor compromiso. (Ahearne et al., 2005, tal como se citó en Singh, A. et al., 2020), lo cual resulta muy importante para obtener mejores resultados a nivel individual, grupal y organización. (Wong y Kuvaas, 2018, como se citó en Singh, A. et al., 2020), resultando fundamental para lograr los objetivos organizacionales.

Según Wright y Cropanzano, 2000, define la satisfacción laboral como el nivel de agrado o reacción afectiva de los empleados, que surge de la experiencia de su realidad laboral y sus expectativas que van de la mano con dicha realidad. (como se citó en Sanín & Salanova, 2014).

Diversos estudios con trabajadores del sector salud, comprueban que la satisfacción laboral resulta muy relevante tanto para las organizaciones como para los colaboradores, ya que permite entender el comportamiento de los empleados y la atención al paciente, así como la correlación positiva con diversos aspectos organizacionales. (Rivera, 2018). Según Oswald et al. (2009), la satisfacción tiene un efecto positivo en la productividad (rendimiento) de los empleados, lo cual se ve reflejado en la calidad de atención ofrecida a los pacientes. Según Dieleman et al. 2006 y Rowe et al. 2005, esto resulta un mecanismo para poder retenerlos y motivarlos. Los resultados confirman que la satisfacción laboral está relacionada con factores motivacionales tales como el reconocimiento, la autonomía y las oportunidades de crecimiento y desarrollo. Además, un empleado satisfecho tiene un mayor nivel de compromiso laboral, lo cual también se vincula con la intención de este para cambiar su lugar de trabajo, es decir, con los índices de rotación de personal (como se citó en Rivera, 2018).

Sin embargo, en el Perú, no existen muchos estudios o investigaciones que se vean enfocados en conocer los beneficios de la satisfacción laboral en el sector salud y como este se ve relacionado con los estilos de liderazgo.

En este contexto se requiere de líderes más preparados con competencias y habilidades que vayan acorde con la nueva normalidad, debiendo emplear ciertos estilos de liderazgo como estrategia organizacional. (El Peruano, 2021). El personal asistencial del sector salud ha sido uno de los más afectados, por lo que los directivos han tenido que utilizar diversas estrategias dirigidas a mantener la satisfacción en el trabajo que realizan, pues esto impacta en su buen desempeño y en la productividad organizacional. En ese sentido en este estudio se hace imperante explicar ¿Cómo se relaciona el liderazgo empoderador y la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022?

1.3. Objetivos del estudio

1.3.1 Objetivo General:

Explicar la relación entre el liderazgo empoderador y la satisfacción laboral en el personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022.

1.3.2. Objetivos Específicos:

OE1: Explicar la relación entre la perspectiva de la relación social y la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022.

OE2: Explicar la relación entre la perspectiva de la motivación psicológica y la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022.

1.4. Significancia (justificación) del problema de investigación

1.4.1. Justificación teórica

Se considera que el concepto y empleo del liderazgo empoderador en Perú, es limitado y poco común, pues la información es poco difundida en medios de comunicación corporativos. Por esta razón, se busca brindar información innovadora y que brinde valor agregado a las compañías que constantemente buscan destacar y potenciar el capital humano. Según Vallejo (2016) la inversión vital de una empresa es el capital humano, debido al arduo trabajo que se requiere cuando existe fuga de talento. Esta práctica no se compara con los gastos generados por otro tipo de inversión o recurso; por ejemplo, daños en la maquinaria, un incremento de alquiler, entre otros. (como se cita en Gómez, 2020).

Por ello, se considera importante el enfocar esta investigación en el capital humano e identificar la relación que presenta el liderazgo empoderador con la satisfacción laboral. Pues incentivará no solo a futuros investigadores, también a directivos, emprendedores y profesionales de áreas estratégicas y de recursos humanos a investigar y estudiar las variables del presente estudio. Asimismo, se pretende ser un referente a nivel local, pues al ser un tema poco común y de muy poca información nacional, se ha recolectado información relevante que permita brindar alcances fidedignos y de alto valor agregado.

1.4.2. Justificación práctica

La presente investigación servirá para evaluar e implementar nuevas prácticas y así, medir el impacto dentro de las organizaciones. Se busca beneficiar al sector salud debido a que en los últimos años ha cambiado enormemente producto de la pandemia, tanto en su operativa como en la gestión de su personal, pues al estar expuestos a la incertidumbre, repercutió tanto en su desempeño como en su compromiso con la organización producto del miedo. Así lo afirma Bárcenas (2020):

Muchos estudios se han empleado en relación al clima laboral en el sector salud producto de la pandemia, ya que los colaboradores que se encontraron afrontando dicha situación fueron afectados, debido a las circunstancias laborales de los trabajadores, situación de incertidumbre, por la falta de administración de equipos de protección personal, entre otras que ocasionaron estrés laboral que repercute en la salud de la persona y su ambiente laboral.

Entonces, se considera que el sector salud debe prestar mayor importancia a la gestión de capital humano y reforzar sus estrategias respecto a la satisfacción laboral, ya que aún presentan relevancia para la población en general. Es así, que este estudio está enfocado en dicho sector para explicar la relación entre el liderazgo empoderador y la satisfacción laboral y si ello, implica resultados positivos para los policlínicos.

Con ello, se podría generar estrategias para la retención del personal, mejoras de clima laboral y reputación de la organización.

1.5. Preguntas de investigación

1.5.1. Pregunta General

PG: ¿Cómo se relaciona el liderazgo empoderador y la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022?

1.5.2. Preguntas Específicas

PE1: ¿Cómo se relaciona la perspectiva de la relación social y la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022?

PE2: ¿Cómo se relaciona la perspectiva de la motivación psicológica y la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022?

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis General

El liderazgo empoderador se relaciona positivamente con la satisfacción laboral en el personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022.

1.6.2. Hipótesis Específicas

H1: La perspectiva de la relación social se relaciona positivamente con la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022.

H2: La perspectiva de la motivación psicológica se relaciona positivamente con la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022.

1.7. Marco teórico

1.7.1. Variable Independiente: Liderazgo empoderador

Según Pearce y Sims (2002) detallan que el liderazgo empoderador nace de la gestión auto conductual, la teoría cognitiva social y la investigación sobre la modificación de la conducta cognitiva (Thorenson & Mahoney, 1974; Meichenbaum, 1977, como se citó en Pearce, & Sims, 2002).

1.7.1.1. Teoría cognitiva social

La teoría cognitiva social es una perspectiva psicológica sobre el funcionamiento humano que enfatiza el papel fundamental que desempeña el entorno social en la motivación, el aprendizaje y la autorregulación (Schunk & Usher, 2019, como se citó en Dale et al., 2020). Esta teoría señala que la capacidad humana es cambiante y que para el desarrollo óptimo de las mismas se necesita de habilidades y eficacia, para utilizar los recursos de manera efectiva (Bandura, 1991, como se citó en Tinoco et al., 2011). Asimismo, según Lázaro et al., (2020) hay tres construcciones principales en la Teoría cognitiva social que interactúan para influir en el comportamiento: factores personales (edad,

cogniciones, experiencia previa con el comportamiento, etc.), factores ambientales (acceso a recursos, seguridad, apoyo de familiares/amigos, etc.) y aspectos de la conducta en sí (vigor de la conducta, resultados logrados como resultado de la práctica de la conducta, competencia con la conducta, etc.). Los esfuerzos exitosos para cambiar el comportamiento dependen de la identificación de los apoyos positivos y los detractores en cada uno de los tres conceptos.

El modelo de reciprocidad triádica o interacciones recíprocas creado por Bandura (1986) postula que el funcionamiento humano depende de tres conjuntos de factores o influencias que interactúan: comportamiento; ambiente; y personal. Cada conjunto de influencias sobre el funcionamiento humano afecta a los demás y, a su vez, es afectado por ellos. Lo que la gente piensa puede afectar sus acciones y entornos, las acciones pueden alterar sus pensamientos y entornos, y los entornos pueden influir en los pensamientos y acciones de las personas. (como se citó en Dale et al., 2020).

1.7.1.2. Definiciones del Liderazgo empoderador

Se entiende por liderazgo empoderador como el conjunto de comportamientos de los líderes que comparten el poder o asignan más responsabilidad y autonomía a sus seguidores a través de la mejora del significado del trabajo (Sharma et al., 2015, como se citó en Arshad et al., 2022). Asimismo, también se define como el proceso de brindar apoyo para aumentar la capacidad, motivación y confianza en sí mismos, para trabajar de forma independiente, siempre que esté dirigido hacia las metas y estrategias organizacionales (Amundsen & Martinsen, 2014 como se citó en Dağlı & Kalkan, 2021). Del mismo modo, Ahearne et al. (2005), Conger y Kanungo (1988) y Zhang y Bartol (2010) afirman que consiste en prácticas que apuntan a generar confianza entre empleados, aumentar la colaboración en la toma de decisiones, proporcionar mayor autonomía en su trabajo, y hacer que este sea más significativo (como se citó en Dağlı, 2021).

Según Pearce y Sims (2002), se espera que un líder empoderador aliente la acción independiente, alentar a sugerir oportunidades de mejora, promover el trabajo en equipo, impulsar el desarrollo personal, emplear la co-creación de metas y alentar la auto recompensa. Es decir, se espera que un líder empoderador promueva la toma de decisiones y confianza en su equipo, además de motivar la comunicación constante para transmitir oportunidades de mejora.

1.7.1.3. Teoría Cognitiva Social en el Liderazgo Empoderador.

Según Pearce y Sims (2002) el liderazgo empoderador enfatiza el desarrollo de las habilidades de autogestión o autoliderazgo de los seguidores. Asimismo, se plantea que el líder emplee un comportamiento adecuado de autoliderazgo y que finalmente sea adoptado por el subordinado. De manera similar a la teoría cognitiva social, la investigación sobre la modificación de la conducta cognitiva se ha centrado en definir eventos cognitivos y entender su papel en el cambio de comportamiento (Meichenbaum, 1977, como se citó en Pearce & Sims, 2002).

Por ello, una de las contribuciones clave de la teoría cognitiva social es un marco para comprender cómo el modelado influye en el comportamiento individual y de esta manera, el liderazgo empoderador influye en el comportamiento de los trabajadores y así ellos adopten conductas que les permitan autogestionarse, contar con la capacidad de brindar soluciones y acciones de mejora para el equipo.

1.7.1.4. Dimensiones del Liderazgo empoderador.

Desde la perspectiva de Liu (2015) considera que el liderazgo empoderador presenta dos dimensiones:

Perspectiva de la relación social.

Según la teoría del intercambio social el poder es un concepto que puede reflejar un concepto social. Representa la función social interdependiente y el control asimétrico de recursos y resultados en el contexto de una situación y relaciones sociales particulares (Magee, 2008, como se citó en Liu, 2015). Desde esta perspectiva, el empoderamiento es una estrategia de asignación de recursos que disminuye la dependencia de los jefes directos y altos mandos. Asimismo, el comportamiento de liderazgo empoderador se puede definir como un conjunto de prácticas de dirección, que abarcan la delegación, la colaboración, el intercambio de información y la formación. (Hakimi, 2010; McClelland, 2010, como se citó en Liu, 2015)

Perspectiva de la motivación psicológica.

Según estudios psicológicos, el individuo tiene la necesidad interna de influir y controlar a los demás. Por ello, las necesidades de poder de los individuos serán satisfechas cuando perciban o crean que pueden manejar adecuadamente los eventos de la vida. Es decir, el poder está relacionado con una demanda interna de autodeterminación o una creencia en la autoeficacia individual. (McClelland, 2010; Bandura et al., 1986, como se citó en Liu, 2015). Los comportamientos de liderazgo de empoderamiento desde esta perspectiva incluyen cualquier decisión de gestión o tecnología que pueda mejorar el nivel interno de motivación de los empleados al mejorar su autodeterminación o autoeficacia (Ahearne et al., 2005; Conger et al., 1988, como se citó en Liu, 2015). Se considera que el empoderamiento era un incentivo en el nivel de motivación intrínseca y propuso el concepto de "empoderamiento psicológico" (Thomas et al., 1990, como se citó en Liu, 2015).

1.7.2. Variable Dependiente: Satisfacción Laboral

1.7.2.1. Definiciones de la satisfacción laboral.

Van Dick (2004) define la satisfacción laboral como una actitud hacia aspectos específicos del trabajo y las tareas, como la calidad del apoyo del supervisor (como se citó en Dewettinck & Van Ameijde, 2011). En la misma línea, la satisfacción laboral puede definirse como un estado emocional agradable o positivo como resultado de la evaluación del trabajo realizado (Locke, 1976, como se citó en Dağlı & Kalkan, 2021). Del mismo modo, según Kanter (1983) y Locke (1976) se puede manifestar como el compromiso de los empleados que resulta de un mayor sentido de significado en el trabajo y mejores logros (como se citó en Choi et al., 2016). Asimismo, Herzberg (1968) hace referencia a la satisfacción cuando se tiene un estado emocional positivo ante los factores higiénicos y motivacionales que se presentan en el trabajo.

1.7.2.2. La teoría y modelo de satisfacción laboral.

La teoría y modelo de satisfacción laboral más estudiada es la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg, esta teoría surge de un estudio que tuvo como muestra a 1685 empleados que fueron estudiados en 12 investigaciones diferentes, se incluyeron a profesionales de diversas especialidades, entre ellos: supervisores, administradores, ingenieros, científicos, enfermeras, oficiales, militares, entre otros, a los cuales se les cuestionó sobre qué eventos o sucesos de trabajo les había llevado a una satisfacción o insatisfacción extrema. Los resultados de este estudio nos llevaron a entender los comportamientos de las personas en sus trabajos y determinar dos necesidades diferentes, con ello se explica que la satisfacción y motivación laboral son causados por factores independientes y diferentes a los que conducen a la insatisfacción laboral, debido a que estos no son opuestos entre sí, lo contrario a la satisfacción laboral no es la insatisfacción laboral, sino la falta de satisfacción y viceversa. (Herzberg, 1968).

En este estudio se utilizará las dimensiones desde la perspectiva de Herzberg (1959, como se citó en Valencia, 2008) menciona que existen 2 factores que inducen conductas y/

comportamientos de los trabajadores en su entorno, logrando con ello la satisfacción o insatisfacción laboral:

Factores Higiénicos o factores extrínsecos.

Estos factores están relacionados con las condiciones en la que los colaboradores desempeñan su trabajo y están administradas por la organización, por ende, no se tiene un control de estos. Con dichos factores la satisfacción laboral no aumenta, pero si no se tiene un control de este si se puede generar insatisfacción en los colaboradores. Los factores extrínsecos principales son: el salario, las condiciones físicas y entorno laboral, los beneficios sociales, el tipo de liderazgo que se ejerce, los reglamentos internos y políticas de la empresa, entre otros. (Valencia, 2008)

Factores Motivacionales o factores intrínsecos.

A diferencia de los factores extrínsecos, estos factores se verán relacionados con las funciones y tareas que realiza el colaborador en su puesto de trabajo, es decir si se podrá tener un control de estos. Al ejecutarlos, si se logra la satisfacción laboral, ya que están enfocados en cubrir las necesidades de autorregulación, además, de buscar el crecimiento y reconocimiento a nivel personal y profesional. Entre los principales factores motivacionales tenemos: los reconocimientos, los logros, ascensos, el trabajar por sí mismo, entre otros. (Valencia, 2008)

Con ello, se puede afirmar que los factores motivacionales o intrínsecos están relacionados directamente con el logro de la satisfacción laboral. Sin embargo, con los factores higiénicos o extrínsecos no necesariamente se obtendrá la satisfacción laboral, ya que en varias ocasiones tienen a indicar estos factores como causa de su descontento en su ambiente laboral.

Por último, es relevante mencionar los efectos fundamentales que generan el grado de satisfacción de los colaboradores en su entorno laboral. Entre los que se vinculan con la satisfacción

laboral tenemos que se presenta una relación significativa con la mayor eficiencia de los empleados en sus puestos de trabajo, generando un mayor desempeño laboral. Sin embargo, algunos estudios indican que la productividad y el desempeño son los que conducen a la satisfacción, debido a que el desempeño debe tener un refuerzo apropiado (dimensiones y/o factores de la satisfacción) para lograr la satisfacción de los colaboradores. Asimismo, en cuanto a la insatisfacción laboral, este tiene como consecuencias principales al ausentismo, la alta rotación de personal y los problemas de salud de los colaboradores como por ejemplo el estrés, la ansiedad, entre otros. (Flores, 1996, como se citó en Valencia, 2008)

1.8. Definición de términos: En el caso que se necesite aclarar al lector algunos conceptos o términos de naturaleza técnica relacionada al problema de investigación.

Categoría I-3

La categoría I-3 hace referencia a la clasificación que representan a los centros de salud, centros médicos, centros médicos especializados y policlínicos. Así lo dictaminó el Estado como manera de orden y control para las respectivas auditorías que buscan verificar el cumplimiento normativo de dichos establecimientos (Esan, 2018).

Personal asistencial

Son aquellas personas que trabajan dentro del sector salud de manera directa con los pacientes. Es decir, médicos, enfermeros, técnicos de enfermería, etc. (Eustat, s.f.).

Empoderamiento

Hace referencia a la práctica donde se otorga cierta cantidad de autoridad y autonomía a los empleados. (Choi et al.,2016)

Motivación

Procedimiento por el que un individuo produce energía y dirección hacia un objetivo cuyo fin es atender una necesidad. (Lazatti, 1991, como se citó en Valencia 2008).

Desempeño

Se define como la acción o acciones de un individuo que efectúa con la motivación de obtener un resultado (Toro, 2002, como se citó en Sanín & Salanova, 2014).

Gestión auto conductual

Es un fenómeno complicado que implica un conjunto de conductas; por ejemplo, el autocontrol, el autoconocimiento y el planteamiento de objetivos. Es un procedimiento conductual donde la persona altera las variables y su conducta puede incrementar las posibilidades de cumplir el hábito anhelado y así conseguir una motivación posterior. (Ferreira da Costa, 2021)

1.9. Limitaciones del Estudio: En relación con las características y diseño de la investigación seleccionados.

Se considera importante evaluar el contexto en el que se está realizando la presente investigación. En este caso, los casos positivos de la COVID-19 han ido disminuyendo considerablemente; sin embargo, aún existe el riesgo de contagio. Por esta razón, se espera realizar encuestas de manera virtual, ello puede presentar ciertas limitaciones respecto a la difusión y autorización para desarrollarlas; no obstante, se pueden realizar a través de la creación de preguntas filtro que permitan identificar al público objetivo.

Por otro lado, la presente investigación está enfocada en conocer y evaluar la relación entre la satisfacción laboral del personal asistencial que trabaja en los policlínicos de Lima Metropolitana y el liderazgo que ejercen sus líderes. Es decir, el presente estudio está enfocado en el sector salud y es de utilidad solo para aquellos centros de salud privados que brindan un servicio de atención ambulatoria.

Asimismo, se busca explicar la relación entre las dimensiones del Liderazgo Empoderador (perspectiva de la relación social y la perspectiva de la motivación psicológica) y la satisfacción

laboral. Entonces, otra limitación que se presenta es que se considerará solo las dimensiones mencionadas de las variables en estudio.

CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Para el presente trabajo, se realizó una investigación exhaustiva y completa de la literatura existente, con la finalidad de obtener información de calidad y veraz, para así realizar un estudio respetable y de consulta para futuros investigadores que busquen explorar la relación entre las dos variables de la investigación que son liderazgo empoderador y satisfacción laboral, las cuales se determinaron en el problema de investigación en el capítulo 1. Es así que, la búsqueda de información se inició diseñando la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se relaciona el liderazgo empoderador y la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022? Para obtener referencias específicas de las variables en estudio, se empleó la unión de palabras claves que se muestra en la tabla 1, es así que se contó con fuentes relevantes sobre el tema de investigación.

Tabla 1

Resultados de búsqueda de fuentes en bases de datos

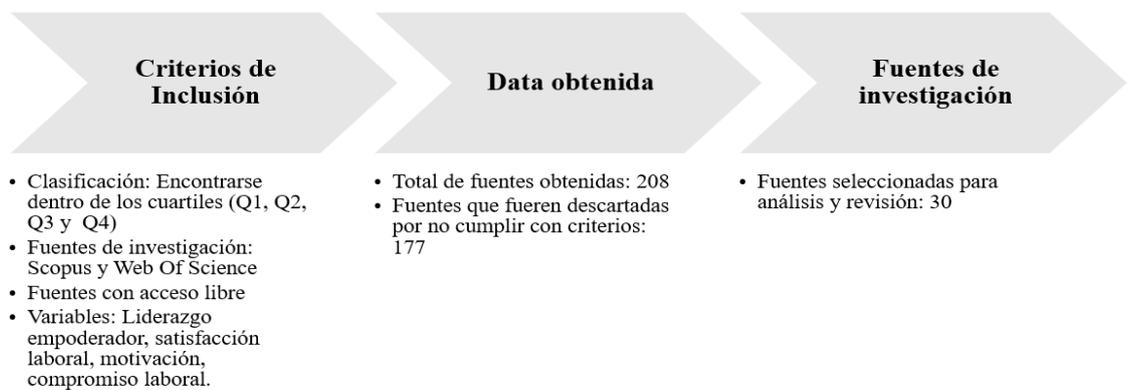
<i>Palabras claves</i>	<i>SCOPUS</i>	<i>WOS</i>	<i>Número de resultados</i>
<i>Empowering Leadership AND Job satisfaction</i>			
<i>ADN Polyclinic</i>	0	0	0
<i>Empowering Leadership AND Job satisfaction</i>	1	3	4
<i>Empowering Leadership AND Job attitudes</i>	7	5	12
<i>Empowering Leadership AND employee proactivity</i>	5	7	12

<i>Empowerment AND Job satisfaction</i>	23	46	69
<i>Empowering Leadership AND Employee Behaviors</i>	13	24	37
<i>Empowering Leadership AND Motivation</i>	39	35	74
TOTAL			208

Luego de haber encontrado diversas publicaciones, se decidió establecer criterios de selección de fuentes, Figura No.1

Figura 1

Diagrama de flujo de selección de fuentes.



Por último, se diseñó una matriz de antecedentes dónde se señaló la información primordial de los 30 documentos categorizados dentro de los cuartiles y que se señalan en el anexo No. 1.

2.1. Variable Independiente: Liderazgo Empoderador

2.1.1. Consideraciones Conceptuales

En la actualidad, el liderazgo se ha vuelto una capacidad vital para todo aquel que desee gestionar equipos y que estos, se sientan cómodos y motivados para trabajar por un mismo objetivo. Con el pasar del tiempo, los estilos de liderazgo se han ido creando y desarrollando producto de las necesidades actuales. En esta oportunidad, se está desarrollando un nuevo estilo, que, al ser poco conocido dentro del territorio peruano, se explicará a mayor detalle en relación con las diversas fuentes encontradas en un contexto internacional.

Tabla 2

Principales definiciones del Liderazgo Empoderador

Autores	Definición
Amundsen & Martinsen (2014, como se citó en Dağlı & Kalkan ,2021)	Proceso de brindar apoyo y compartir el poder con los empleados para aumentar la capacidad, motivación y confianza en sí mismos, para trabajar de forma independiente, siempre que esté dirigido hacia las metas y estrategias organizacionales.
Ahearne et al., (2005, como se citó en Singh et al. ,2020)	Proporciona autonomía en el lugar de trabajo, fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones, mejora el significado del trabajo y elimina las restricciones burocráticas.
Konczak et al., (2000, como se citó en Alotaibi, 2020)	Constructo multidimensional con seis dimensiones: autoridad; responsabilidad; toma de decisiones autodirigida; el intercambio de información; desarrollo de habilidades y entrenamiento para un desempeño innovador.
Pearce & Sims (2003), Houghton & Yoho, (2005, tal como se citó en Dewettinck., et al. 2011)	Autodesarrollo de los seguidores fomentando comportamientos como el autoliderazgo, el establecimiento participativo de objetivos y el trabajo en equipo.
Sharma et al., (2015, como se citó en Arshad et al., 2022).	Conjunto de comportamientos de los líderes que comparten el poder o asignan más responsabilidad y autonomía a sus seguidores a través de la mejora del significado del trabajo.

Arnold, Arad, S., Rhoades, J. & Drasgow, F. (2000).	Se identificaron cinco factores importantes del liderazgo empoderador: predicar con el ejemplo, tomar decisiones de forma participativa, asesorar, informar y mostrar preocupación individual. Las dimensiones del empoderamiento del liderazgo incluyen: mejorar el significado del trabajo, fomentar la participación en la toma de decisiones, expresar confianza en el alto desempeño y proporcionar autonomía frente a las limitaciones burocráticas.
Raub & Robert (2010)	El liderazgo empoderador facilita entornos de trabajo empoderados al permitir y alentar a los trabajadores en sus roles laborales, incluido el apoyo, el entrenamiento, la información y el desarrollo de la toma de decisiones participativa para mejorar el significado y la importancia del trabajo.

En el presente trabajo, se rescata que se han encontrado diversas definiciones de la variable independiente; sin embargo, todas se encuentran bajo la misma línea. Es decir, los autores concuerdan con diversas características que identifican al liderazgo empoderador.

Por ejemplo, para Amundsen & Martinsen (2014) el liderazgo empoderador es el proceso de brindar apoyo y compartir el poder con los empleados para aumentar la capacidad, motivación y confianza en sí mismos, y así trabajar de forma independiente, siempre que esté dirigido hacia las metas y estrategias organizacionales (como se citó en Dağlı & Kalkan, 2021). En la misma línea, Ahearne et al. (2005) indica que el liderazgo empoderador proporciona autonomía en el lugar de trabajo, fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones, mejora el significado del trabajo y elimina las restricciones burocráticas. (como se citó en Singh et al., 2020). Del mismo modo, Pearce y Sims (2003), Houghton y Yoho (2005) agregan que el liderazgo empoderador es el autodesarrollo de los seguidores fomentando comportamientos como el autoliderazgo, el establecimiento participativo de objetivos y el trabajo en equipo (tal como se citó en Dewettinck & Van Ameijde, 2011). Asimismo, Sharma et al. (2015) lo define como el conjunto de comportamientos de los líderes que entregan proporcionalmente el poder, de manera que se les

brinda mayor responsabilidad y autonomía a los subordinados. Es decir, el liderazgo empoderador radica en brindar mayor independencia a los seguidores en relación a toma de decisiones, mejora de procesos, etc. (como se citó en Arshad et al., 2022). Raub y Robert (2010) indican que el liderazgo empoderador facilita entornos de trabajo empoderados al permitir y alentar a los trabajadores en sus roles laborales, incluido el apoyo, el entrenamiento, la información y el desarrollo de la toma de decisiones participativa para mejorar el significado y la importancia del trabajo.

Konczak et al. (2000) señala que este estilo de liderazgo es la suma de: autoridad, responsabilidad, toma de decisiones autodirigida, el intercambio de información, desarrollo de habilidades y entrenamiento para desarrollar la innovación. Es decir, la ejecución de todas las dimensiones permite desarrollar un liderazgo empoderador, pues el objetivo es proporcionar autonomía y seguridad a su equipo, y ello se logra brindándole autoridad y seguridad para la toma de decisiones. Además, capacita y desarrolla habilidades en su equipo que permite un mejor desempeño de estos (como se citó en Alotaibi, 2020). Por otro lado, Arnold et al. (2000) identifica cinco acciones clave de un líder empoderador: predicar con el ejemplo, tomar decisiones de forma participativa, asesorar, informar y mostrar preocupación individual. Así como Konczak et al. (2000) y Arnold et al. (2000) consideran que la toma de decisiones y el intercambio de información dentro de los equipos es vital para ejecutar un estilo de liderazgo empoderador. Adicionalmente, este último autor señala la importancia de predicar con el ejemplo, asesorar y preocuparse por su equipo para que estos puedan sentirse más confiados y empoderados para su buen desempeño.

Entonces, se infiere que el liderazgo empoderador se rige por brindar autonomía a los seguidores, de tal manera que estos se sientan confiados y con la capacidad de comunicarse a todo nivel, de brindar sugerencias y propuestas de mejora. Asimismo, facilita el trabajo en equipo y la comunicación.

2.1.2. Instrumentos de Medición

Para entender el liderazgo empoderador, ha sido de suma importancia emplear instrumentos de medición que posibilite realizar un levantamiento de información y analizarla de manera objetiva. A continuación, se explicarán los diversos instrumentos empleados en las fuentes de investigación que fueron de utilidad para el presente trabajo.

Escala de Liderazgo de Empoderamiento de Arnold, Arad, Rhoades y Drasgow.

Este instrumento fue creado en el año 2000 por Arnold, Josh; Arad, Sharon; Rhoades, Jonathan; y Drasgow, Fritz está compuesto por cinco aspectos: liderar con el ejemplo, toma de decisiones participativa, coaching, informar y muestra interés y/o interacción con el grupo de trabajo. De esta manera, la escala está conformada por 38 elementos que fueron puntuados por una escala Likert de cinco puntos (1=nunca y 5=siempre), donde se busca analizar los comportamientos de los líderes empoderados y establecer una base empírica para comprender su función en las organizaciones modernas de hoy.

Los autores Van (2020) y Biemann et al., (2015) emplearon este instrumento de investigación en sus trabajos de investigación, donde Biemann et al., pretendían evaluar la relación buscaba investigar si el liderazgo empoderador promueve la ambidestreza contextual a nivel individual y organizacional, directamente o a través del liderazgo comprometido para la mejora continua.

Escala de Comportamiento del Liderazgo empoderador de Ahearne, Mathieu y Rapp.

Wang et al. (2020) empleó en su investigación la escala de comportamiento del liderazgo empoderador como principal instrumento para medir las conductas de los líderes, donde buscaba validar que el desempeño de los empleados y la relación supervisor-empleado sirven como señales que impactan en el comportamiento empoderador de los supervisores, que, a su vez, influyen en la libertad expresión de los empleados.

Este instrumento fue diseñado por Ahearne, Mathieu y Rapp en el año 2005 y, evalúa el comportamiento del liderazgo empoderador mediante cuatro subescalas: potenciar el sentido del trabajo, fomentar la participación en la toma de decisiones, expresar confianza en el alto rendimiento y proporcionar autonomía frente a las restricciones burocráticas.

Cuestionario de Liderazgo Vertical y Compartido de Hoch.

Fausing et al. (2015) empleó en su investigación el cuestionario de Hoch et al. (2010) donde buscaba examinar la importancia del liderazgo empoderador y la interdependencia de tareas y objetivos para el liderazgo compartido, así como la relación entre el liderazgo compartido y el desempeño del equipo. Este instrumento creado en el 2010 incluye medidas de liderazgo transformacional, transaccional, directivo, individual, de equipo y aversivo compartido y vertical, con cuatro a seis ítems por subescala. Los ítems reflejan las percepciones de los trabajadores sobre las diferentes conductas de liderazgo utilizados por los miembros del equipo.

Constructo multidimensional del Liderazgo Empoderador De Konczak, Stelly y Trusty.

Alotaibi et al., (2020) utilizó como instrumento de medición el constructo multidimensional del liderazgo empoderador para probar y analizar la influencia del liderazgo empoderador en la creatividad de los empleados.

Este constructo comprende seis dimensiones: autoridad; responsabilidad; toma de decisiones autodirigida; el intercambio de información; desarrollo de habilidades y entrenamiento para un desempeño innovador. Cada ítem se calificó utilizando una escala de cinco puntos que va de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

2.2. Variable Dependiente: Satisfacción Laboral

2.2.1. Consideraciones Conceptuales

En los últimos años, muchas investigaciones han venido contribuyendo a la literatura existente, la cual resulta importante investigar debido a que la satisfacción laboral es una variable fundamental para entender el comportamiento de los empleados, sus factores motivacionales y cuáles son sus principales necesidades, siendo pieza clave para el éxito organizacional. Existen diversas teorías que han estudiado la satisfacción laboral; sin embargo, se tomará como base la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg (1968), la cual explica que la satisfacción o insatisfacción laboral son causados por factores independientes que incitan a conductas y/o comportamientos de los colaboradores en sus entornos de trabajo.

En la literatura existente se han determinado diversas definiciones de satisfacción, como se muestra en la Tabla 3, lo que nos permitirá comprender los significados de esta variable desde diferentes perspectivas.

Tabla 3

Principales definiciones de la satisfacción laboral.

Autores	Definición
Kanter (1983, cómo se citó en Choi et al.,2016.)	Puede manifestarse como el compromiso de los empleados que resulta de un mayor sentido de significado en el trabajo y mejores logros.
Liu, et al. (2021)	Estado de bienestar positivo de una persona en su entorno laboral, que genera alta productividad y

compromiso y menor agotamiento emocional.

Locke (1976, como se citó en Dağlı & Kalkan Estado emocional agradable o positivo como ,2021) resultado de la evaluación del trabajo realizado.

Van Dick et al. (2004, tal como se citó en Actitud hacia aspectos específicos del trabajo y las Dewettinck, et al. 2011.) tareas, como la calidad del apoyo del supervisor.

Hace referencia a la satisfacción cuando se tiene un estado emocional positivo ante los factores higiénicos y motivacionales que se presentan en el Herzberg (1968). trabajo.

Según Kanter (1983), la satisfacción laboral es definida como un compromiso del trabajador con la organización, lo que resulta de su identidad y/o sentido con el trabajo realizado y los logros obtenidos (como se citó en Choi et al., 2016.). Esta definición se ve reflejada en el desempeño laboral, ya que los trabajadores que cuentan con niveles altos de satisfacción perciben que aportan valor agregado y buenos resultados para la empresa. En la misma línea, Liu et al., (2021) indica que la satisfacción laboral es un estado positivo de los empleados en su ambiente de trabajo, lo que conlleva a obtener colaboradores más productivos, es decir con un mayor rendimiento para la realización de sus funciones, con mayor compromiso, demostrando que el colaborador se identifica con la organización y con sus objetivos estratégicos; y con menor agotamiento emocional, lo cual se ve relacionado a un estado emocional sano.

La satisfacción laboral para Locker (1976) es el estado emocional agradable o positivo que demuestran los trabajadores como resultado de la evaluación de las funciones que cumplen en su día a día, así como la apreciación de sus experiencias laborales (como se citó en Dağlı & Kalkan, 2021).

Asimismo, Van Dick et al. (2004) la define como la actitud del colaborador con aspectos específicos del trabajo, funciones y las tareas encomendadas, así como la calidad del apoyo del supervisor, jefe y/o líder (como se citó en Dewettinck & Van Ameijde, 2011). Con ello se entiende que la satisfacción se relaciona con el reconocimiento y valoración del trabajo realizado por el empleado por parte de sus líderes inmediatos, así como con la percepción objetiva o subjetiva ante de las vivencias buenas y/o malas en el ambiente laboral, las cuales se pueden vincular con los beneficios ofrecidos, derechos y deberes, el estilo de liderazgo utilizado, entre otros.

Por último, Herzberg (1968) explica que la satisfacción hace referencia a un estado emocional positivo ante los factores y/o dimensiones higiénicos y motivacionales del trabajo, esto lo explican en su Teoría Bifactorial, la cual ha determinado que la satisfacción e insatisfacción laboral son causados por factores independientes y distintos. Con ello se explica que cuando se emplea factores que cubran las necesidades en el trabajo, se cumpla con las condiciones correctas para laboral y haya factores motivacionales, tales como el reconocimiento, estos impulsan a que los colaboradores sientan un ambiente de trabajo agradable, por ende, se logra la satisfacción.

De esta forma, con las definiciones mencionadas, se concluyó que la satisfacción laboral se ve vinculada con 3 términos principales: compromiso, actitud y estado emocional positivo del trabajador. Según los autores, las percepciones positivas de los colaboradores sobre diversos factores (higiénicos y motivacionales) del trabajo se revelan a través de la satisfacción laboral, la cual conlleva a generar un mejor rendimiento y desempeño laboral, un fuerte compromiso y sentido de pertenencia, así como mayor reconocimiento y un trato justo en las organizaciones.

2.2.2. Instrumentos de Medición

De la misma forma que el liderazgo empoderador, la satisfacción laboral, también ha utilizado instrumentos de medición para recopilar información relevante. A continuación, se mostrará los instrumentos de medición empleados:

Escala de medición de algunas actitudes laborales y aspectos de bienestar psicológico.

En la investigación de Choi et al. (2016) El instrumento utilizado fue el de escalas de medición de algunas actitudes laborales y aspectos de bienestar psicológico adaptado de Peter Warr, John Cook y Toby Wall (1979), donde se analizaba la participación en trabajos anteriores, la motivación laboral intrínseca, las características laborales percibida, la felicidad, la satisfacción con la vida y la satisfacción laboral. Además, de determinar competentes de la satisfacción tanto en la vida como laboral, derivados de un análisis de conglomerados.

Escala de confiabilidad y validez de una medida de satisfacción laboral de un solo ítem.

En la investigación de Liu et al. (2021) se utilizó el instrumento de confiabilidad y validez de una medida de satisfacción laboral de un solo ítem, que fue empleada en Dolbier et al. (2005) el ítem utilizado fue “en general, estoy satisfecho con mi trabajo actual”. con ello se demostró que esta técnica es confiable y tiene una validez adecuada cuando solo se utiliza un solo elemento.

Escala de Satisfacción Laboral de Minnesota.

Dagli y Kalkan (2021) utilizaron la esta escala de medición de Minnesota para su investigación, la cual fue desarrollada por Weiss, Dawis, England y Lofguist (1967), con un tipo de Likert de 5 puntos y un estado de consistencia interna de 83. Esta escala fue adaptada al estilo turco por Baycan (1985), la cual contiene 20 ítems y un estado de consistencia de 90. Cuenta con dos subdimensiones, las cuales son la satisfacción interna y la externa.

Escala de medición de Churchill, Ford, Walker, Hartline y Ferrell.

Esta escala de medición consiste en 5 ítems de Churchill et al., (1974), Hartline y Ferrell (1993) los cuales se enfocan en diversos aspectos de la satisfacción de los trabajadores en el trabajo general o el apoyo en la organización. Estos fueron calificados en una escala de Likert de 5 puntos, donde 1 representa a “totalmente insatisfecho” hasta 5 que es “totalmente satisfecho”. Por ejemplo, uno de los ítems fue: "Indique qué tan satisfecho está con sus compañeros de trabajo". Para la confiabilidad de la correlación de los ítems se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach.

2.3. Investigaciones que correlacionan ambas variables

Las empresas están en búsqueda constante de estrategias y/o herramientas que permitan contribuir con el desarrollo y crecimiento de sus entornos de trabajo, así como formar líderes más preparados con competencias y habilidades que les permitan llegar al colaborador y hacerlo partícipe de la organización, para así enfocarse en el aumento de la productividad, la mejora del desempeño laboral y establecer ventajas competitivas a largo plazo que permitan lograr el éxito organizacional.

Bajo este contexto, muchas investigaciones han identificado en la teoría existente múltiples estudios que buscan ser partícipe del éxito empresarial, los cuales están enfocados en el liderazgo empoderador y la satisfacción laboral, variables que serán analizadas.

En la tabla 4, se mencionan las investigaciones de alcance correlacional de las variables mencionadas.

Tabla 4

Investigaciones con Alcance Correlacional

Fuentes

Explicación

<p>Choi, S.L., Goh, C.F., Adam, M.B.H. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment.</p>	<p>Este estudio se centró en investigar las relaciones causales entre el liderazgo transformacional percibido, el empoderamiento y la satisfacción laboral entre el personal asistencial de hospitales públicos y privados de Malasia. Se concluyó que el empoderamiento de los empleados resulta indispensable para mejorar la satisfacción laboral entre los médicos y enfermeras de dicho estudio.</p>
<p>Liu, L., Yang, C., Huang, D. (2021). How Do Empowered Leaders Influence the Job Satisfaction of Kindergarten Teachers in China? Evidence From Mediation Analysis</p>	<p>Se explora la relación entre el liderazgo empoderador y la satisfacción laboral entre los maestros de jardín, y los posibles roles mediadores del vigor y el compromiso afectivo. Se concluye que el liderazgo empoderador puede brindar más libertad y apoyo en el trabajo, obteniendo líderes más vigorosos y con un mayor compromiso afectivo, aumentando la satisfacción laboral.</p>
<p>Dağlı, E. & Kalkan, F. (2021). The Relationship Between Empowering Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Self-Efficacy Perceptions and Job Satisfaction Levels.</p>	<p>Se examinó la relación entre los comportamientos de liderazgo empoderador de los directores de escuela y las percepciones de autoeficacia y los niveles de satisfacción laboral de los docentes. Se concluye que los comportamientos de liderazgo empoderador de los directores de escuela juegan un papel importante en la satisfacción laboral de los docentes, teniendo un efecto de autoeficacia en</p>

ellos.

<p>Dewettinck, K. & Van Ameijde, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions Testing the mediating role of psychological empowerment</p>	<p>Se investigó la relación entre el liderazgo empoderamiento, el empoderamiento psicológico de los empleados y sus actitudes (compromiso afectivo y satisfacción laboral) e intenciones de comportamiento (intención de quedarse). Se concluye que el liderazgo empoderador mejora el empoderamiento psicológico, que a su vez influye en la satisfacción laboral y el compromiso afectivo de forma positiva.</p>
---	--

Liu et al. (2021) buscaban determinar la relación entre el liderazgo empoderador y la satisfacción laboral entre los maestros de jardín de infantes en China, mediante los roles mediadores (vigor y el compromiso afectivo). En este estudio, utilizaron cuestionarios y tuvieron como instrumento de medición confiabilidad y validez de una medida de satisfacción laboral de un solo ítem. En la misma línea, Dagli y Kalkan (2021), tenían como objetivo investigar la relación entre los comportamientos del liderazgo empoderador de los directores de escuela y su efecto en la satisfacción laboral de los docentes, mediante las percepciones de autoeficacia de los líderes. Se utilizó como instrumento de medición la Escala de Satisfacción Laboral de Minnesota.

Asimismo, Choi et al. (2016) tenía como fin en su investigación determinar las relaciones causales del liderazgo transformacional, el empoderamiento y la satisfacción del personal asistencial en Malasia. Donde se utilizó la escala de medición de algunas actitudes laborales y aspectos de

bienestar psicológico adaptados de Warr et al. (1979). Por último, Dewettinck y Van Amejide (2011) buscaban investigar la relación existente entre los comportamientos del liderazgo empoderador, el empoderamiento psicológico y su efecto en las actitudes de los trabajadores (compromiso, intenciones de quedarse en la empresa y satisfacción laboral).

De esta forma, con las investigaciones mencionadas, se concluyó que existe una relación positiva entre el liderazgo empoderador y la satisfacción laboral, debido a que si se emplea un estilo de liderazgo empoderador en los líderes se logra mayor autonomía, vigor, autoeficacia y un mayor empoderamiento psicológico, tanto en los líderes, para la gestión de personal, como en los colaboradores, lo cual incrementa la productividad, el autodesarrollo y compromiso laboral, generando que el trabajo se vuelva mucho más significativo y así lograr la satisfacción de los colaboradores. (Liu et al., 2021; Dağlı & Kalkan, 2021; Choi et al., 2016; Dewettinck & Van Amejide, 2011)

2.3.1. Principales hallazgos

En el presente trabajo se ha revisado la literatura actual respecto a las dos variables de estudio, las cuales son el liderazgo empoderador y la satisfacción laboral. Se encontró información valiosa que permitirá desarrollar la investigación, pues los principales hallazgos de las diversas fuentes indican que existe una relación positiva entre el liderazgo empoderador y la satisfacción laboral. Así como lo indican Liu et al., (2021), Dağlı y Kalkan (2021), Choi et al., (2016), Dewettinck y Van Amejide, (2011) en sus investigaciones. Con ello, se confirma que al emplear un estilo de liderazgo empoderador se obtiene mayor satisfacción de los colaboradores en su entorno laboral.

Asimismo, se rescata que el liderazgo empoderador es un nuevo estilo de liderazgo, desarrollado producto de los cambios y la competitividad constante del mercado. Para Amundsen y Martinsen (2014) se puede definir como el proceso de influir en los subordinados a través del poder compartido, el apoyo a la motivación y el apoyo al desarrollo con la intención de promover su

experiencia de autosuficiencia, motivación y capacidad para trabajar de forma autónoma dentro de los límites de las metas y estrategias organizacionales generales. Es así que al ejercer estas acciones se presenta relación positiva entre el liderazgo empoderador, compromiso laboral, creatividad individual y la identificación organizacional (Dewettinck & Van Ameijde, 2011; Al Otaibi et al., 2022; Arshad et al., 2020; Choi et al., 2016; Al Otaibi, et al., 2020; Siswanti & Muafi, 2020). Asimismo, se identificó que diversas fuentes coinciden con la relación positiva entre el liderazgo empoderador y el desempeño, pues este estilo de liderazgo desempeña un papel para mejorar el intercambio de conocimientos, la autonomía laboral y motivacional, la comunicación entre equipos. Todo ello porque los subordinados sienten mayor libertad y confianza para dar a conocer sus inquietudes e ideas y como consecuencia, se mejora el desempeño. (Wong et al., 2014; Kundu et al., 2019; Hendryadi et al. 2019; Van 2020; Fausing et al., 2015; Wang et al. 2020; Gao & Jiang, 2019; Biemann et al. 2015; Tang et al. 2020; Li et al. 2021; Lin et al. 2020). Además, se rescata que el liderazgo empoderador presenta dos perspectivas según Liu (2015), la perspectiva de relación social y la psicológica donde se explica que ambas son fuente de motivación para ejercer el liderazgo empoderador, pues el ser humano se desarrolla desde la necesidad de reconocimiento y poder, pero también utiliza mecanismos para interactuar y agilizar procesos.

Por otro lado, en cuanto a la satisfacción laboral, Kanter (1983), Liu et al. (2021), Locke (1976), Van Dick et al. (2004) y Herzberg (1968), al analizar el significado de esta variable, permite relacionarla con 3 términos principales: compromiso, actitud y estado emocional positivo. Siendo la satisfacción laboral fundamental para comprender el comportamiento y/o actitudes de los empleados, frente a diferentes factores que influyen en el desarrollo de su trabajo. Además, este se ve relacionado a las necesidades en el trabajo y sus factores motivacionales intrínsecos y/o extrínsecos, lo que conlleva a determinar que es importante obtener la satisfacción de los colaboradores en las organizaciones para llevarla con éxito.

2.4. Conclusiones de la literatura

Tras realizar la búsqueda, recolección y filtrado de datos para la actual investigación, se rescata la importancia de realizar dicho proceso con atención y disciplina. Pues, implica tiempo y espacio para desarrollarlo correctamente. Asimismo, se identifica que la literatura actual disponible sobre las variables de estudio no es limitada, pero al ser relativamente nueva, no se cuenta con tanta información como se esperó al iniciar el presente trabajo.

Por otro lado, se identifica que los estudios enfocados en analizar la variable de liderazgo empoderador utilizaron instrumentos de medición como la escala de Liderazgo de Empoderamiento y la Escala de Comportamiento del Liderazgo empoderador, entre otras, donde a través de enunciados pretenden medir de manera cuantitativa el nivel de liderazgo empoderador que ejercen los líderes con sus respectivos equipos.

Asimismo, en cuanto a la satisfacción laboral, se determinó que los instrumentos de medición estuvieron enfocados en ítems que permitían al colaborador poder expresarse en cuanto a cómo se sienten en su lugar de trabajo y que aspectos son relevantes para lograr la satisfacción y/o insatisfacción laboral, los cuales fueron calificados en su mayoría con la escala Likert, tales como la escala de satisfacción laboral de Minnesota o la escala de la confiabilidad y validez de una medida de satisfacción laboral de un solo ítem, donde se utilizó un solo elemento para su investigación.

Por otra parte, se rescata que las fuentes estudiadas brindan información veraz y positiva para el actual trabajo, pues todas indican que el liderazgo empoderar posee una relación positiva y directa con la satisfacción, desempeño y motivación laboral. Es importante recalcar que el liderazgo empoderador no es un factor determinante pero sí influyente en el impacto en las variables ya mencionadas.

Por último, se concluye que no existen demasiados autores que enfoquen sus investigaciones en la relación y/o influencia de las dos variables en estudio, ya que, a comparación de la satisfacción laboral, el liderazgo empoderador es un estilo de liderazgo que es relativamente moderno, por lo cual no es muy utilizado por los líderes de las organizaciones y por ello, no existe más información que vinculen a ambas variables para este trabajo de investigación.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la Investigación

El diseño del presente estudio es no experimental, pues las variables no serán manipuladas, se las trabajará en su contexto. Además, es del tipo transeccional correlacional, ya que, la recolección de datos se realizará en un solo momento, siendo este el año 2022. Se señala que el diseño no experimental, se da si se observan y analizan datos tal y como son en su entorno natural (Hernández y Mendoza, 2018).

3.1.1. Tipo y Alcance de la investigación

Para el presente estudio se empleará el alcance correlacional, ya que, tiene como objetivo conocer la relación o nivel de asociación que presentan dos o más variables, que, en este caso, son el liderazgo empoderador y la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022. Según Hernández y Mendoza (2018) se presentan cuatro alcances para la investigación cuantitativa: exploratorio, descriptivo, correlacional y causal, en este caso al ser una investigación cuantitativa y de relación, se ubica el alcance en correlación.

3.2. Población

Respecto a la población objeto de la investigación será enfocado en el personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022. Según el Decreto Legislativo 1153 dicha categoría está compuesta por los profesionales de salud, personal técnico y auxiliares asistenciales de la salud, que hacen un total de 11 529 (MINSA, 2021)

Tabla 5*Distribución de colaboradores del sector salud Perú, 2021*

Personal asistencial	Fi	hi%
Profesionales asistenciales	5 584	28%
Técnicos asistenciales	5 779	29%
Auxiliares asistenciales	166	1%
Profesionales administrativos	4 555	23%
Técnicos administrativos	3 086	16%
Auxiliares administrativos	605	3%
Total	19 775	100%

Nota. La tabla detallada muestra la frecuencia absoluta y relativa del personal asistencial descrito para el periodo 2021. Adaptado de MINSA, 2021

Para obtener una población más delimitada, se tomará en consideración 4 instituciones que son parte de la Categoría I -3, las cuales son: Centros Clínicos SANNA, Jockey Salud, Aliada y ONCOSALUD. Según la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT, 2022), los colaboradores en planilla de las instituciones mencionadas ascienden a 2 308, las cuales consideran tanto personal asistencial como administrativo; sin embargo, para obtener un cálculo exacto del personal asistencial y así delimitar la población, se considera que el 58% de colaboradores representan a los asistenciales, según el MINSA.

Tabla 6

Cálculo de colaboradores asistenciales policlínicos de la Categoría I-3 Lima Metropolitana 2022

Policlínicos I – 3	Cantidad de Trabajadores	Cantidad de Trabajadores Asistenciales
Centros Clínicos SANNA	1 703	988
Jockey Salud	116	67
Aliada	166	96
Oncosalud	323	187
Totales	2 308	1 339

Nota. La tabla indica la cantidad de trabajadores de los policlínicos en análisis y su cálculo de cantidad de personal asistencial. Adaptado de SUNAT, 2022.

3.3. Muestra

Para poder determinar la muestra se tiene en consideración, el tipo de muestreo, el cual será, muestreo probabilístico que es el típico en investigaciones cuantitativas, y se opta por el mismo al considerar la población que se tiene y será del tipo estratificado, esto debido a que se adapta mejor a las investigaciones con variables correlacionales. (Hernández y Mendoza, 2018)

Los criterios de inclusión que se consideran en este estudio son:

- Que trabajen en el sector salud con una antigüedad no menor de 5 años
- Que el personal de salud se encuentre laborando como mínimo un año dentro del policlínico.

En este estudio se ha considerado a los 11529 según lo expuesto por el MINSA (2021), para extraer la muestra de esta se utiliza una fórmula de poblaciones finitas, pues como se observa no se llega a más de 100000 colaboradores.

Fórmula

$$\frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(N - 1) \times d^2 + Z^2 \times p \times q}$$

$$\frac{11529 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{(11529 - 1) \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 372$$

Tomando en cuenta esa información y considerando un nivel de confianza de 95%, un margen de error del 5%, y una probabilidad de 50%, la muestra asciende a un total de 372 colaboradores asistenciales.

Adicionalmente, para obtener una muestra más precisa de las instituciones de la Categoría I-3 que se investigarán en el presente estudio, se empleará la distribución de la muestra según policlínicos elegidos.

Fórmula:

$$fh = \frac{nh}{Nh}$$

$$fh = \frac{372}{1339} = 0,2778$$

Tabla 7

Muestra probabilística dividida de colaboradores evaluados.

Policlínicos I – 3	Cantidad de Trabajadores	
	Asistenciales	Muestra
Centros Clínicos SANNA	988	274
Jockey Salud	67	19
Aliada	96	27
Oncosalud	187	52
Totales	1 338	372

3.4. Instrumento: Explicar el desarrollo del instrumento seleccionado para la investigación

Una vez definida la muestra sobre la cual se realizará la presente investigación, se optó por emplear un cuestionario escala tipo Likert como técnica para la recolección de datos. Según Hernández y Mendoza (2018) se expresa como un conjunto de elementos expuestos como aseveraciones, donde se pregunta la perspectiva a los participantes. En otras palabras, se muestra cada aseveración y se le invita a marcar una opción de las cinco dimensiones de la escala. Asimismo, este instrumento posee las siguientes opciones: muy en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo; donde “muy en desacuerdo” es calificado con 1 y “muy de acuerdo” es calificado con 5.

Por un lado, analizaremos a la variable Liderazgo Empoderador, la cual según Liu (2015) cuenta con 2 dimensiones: Perspectiva de la Relación Social, el cual cuenta con 8 ítems; y la Perspectiva de la Motivación Psicológica donde se determinaron 5 ítems. Por otro lado, en cuanto a la segunda variable Satisfacción Laboral, se realizará su estudio en base a sus dos dimensiones según Herzberg (1959): Factores Higiénicos o Factores Extrínsecos, para lo cual se establecieron 6 ítems; y Factores Motivacionales o Factores Intrínsecos, se determinaron 5 ítems para su análisis. Para ambas

variables, los indicadores e ítems propuestos se establecieron según las definiciones de cada dimensión, lo cual nos permitirá obtener resultados más claros y precisos.

Tabla 8

Escala de Liderazgo Empoderador

Variable Independiente: Liderazgo empoderador					
Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala De Medición	Niveles De Rango	
Perspectiva de la relación social	Nivel de interrelación con los miembros de su equipo.	1. Mi jefe inmediato responde a mis dudas y facilita la información solicitada.	Medición ordinal (Escala de Likert)	1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo
		2. Mi jefe inmediato fomenta el trabajo en equipo a través de la comunicación asertiva.		3 = Ni en acuerdo ni desacuerdo	4 = De acuerdo
		3. El proceso de toma de decisiones es		5 = Totalmente de acuerdo	

Nivel de sencillo y no
descentralización. afecta mi
desempeño.

4. Mi jefe me
permite
implementar
propuestas de
mejora en la
operación
fácilmente.

Nivel de obtener información
Intercambio de relevante.

información 6. He podido cumplir con
los objetivos
organizacionales
producto de que la
información es accesible
en la organización.

Nivel de capacitación.	7. Las capacitaciones que recibo me ayudan a desempeñar eficientemente mis funciones.
Perspectiva de la	8. Las capacitaciones que recibo satisfacen mis expectativas de formación.
motivación	9. Se me permite tener independencia y libertad para decidir cómo realizar mi trabajo.
Psicológica	10. Mi jefe me permite tomar decisiones de responsabilidad media.
Nivel de motivación	11. Mi jefe inmediato reconoce el desempeño sobresaliente de mi equipo de trabajo.

12. Mi jefe inmediato me
hace sentir valorado.

13. Mi jefe inmediato
asigna estándares altos
para mi buen desempeño.

Competitividad

Nota: Esta tabla muestra las escalas de Liderazgo Empoderador con sus dos dimensiones extraídas del autor Liu (2015).

Tabla 9

Operacionalización de la variable Satisfacción Laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala De Medición	Niveles de rangos
Factores Higiénicos	Salario	14. En mi trabajo los sueldos se distribuyen de manera equitativa y justa.	Medición ordinal (Escala de Likert)	Totalme nte de acuerdo (5) De
		15. El monto de mi retribución salarial está acorde a las funciones que realizo.		acuerdo (4) Ni de

Condiciones Físicas	16. Cuento con los recursos (personas, herramientas, etc.) necesarios para lograr un buen desempeño.	acuerdo ni desacuerdo (3)
	17. La infraestructura y los ambientes de trabajo son adecuados para el cumplimiento de mis funciones.	Desacuerdo (2) Totalmente desacuerdo (1)
Beneficios	18. Los beneficios que ofrece mi centro de trabajo son útiles para mi estilo de vida.	
	19. Mi empleador ofrece beneficios competitivos en relación con su competencia (alimentación, movilidad, horario flexible, entre otros)	
Factores Motivacionales	20. En el último semestre, he recibido reconocimiento o estímulo por hacer un buen trabajo.	

	21. Estoy creciendo
Desarrollo profesional	profesionalmente en mi centro laboral.
	22. Estoy desarrollando
	habilidades importantes para mi puesto de trabajo.
Nivel de conformidad laboral	23. El servicio que realizo me da satisfacción.
	24. Me siento satisfecho con mi equipo de trabajo.

Nota: Esta tabla muestra las escalas de satisfacción laboral con sus dos dimensiones extraídas del autor Herzberg (1959).

3.5. Recopilación de la Información

Para la recolección de información, se diseñará una encuesta virtual dividida en dos secciones, las cuáles serán las variables en estudio. Es decir, en una sección se desarrollarán las preguntas sobre el liderazgo empoderador y la perspectiva que presenta la muestra respecto a sus líderes y; por otro lado, se presentarán las preguntas en relación a la satisfacción laboral actual que presentan en sus respectivos centros de trabajo.

La encuesta está dirigida al personal asistencial de los policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana que cuenten con 5 años de experiencia a más y adicionalmente, se encuentren laborando como mínimo un año en los policlínicos considerados para el estudio. (Centros Clínicos/SANNA, Jockey Salud, Aliada, ONCOSALUD)

La estructura de la encuesta será la siguiente:

- Información general (Grado educativo, puesto, antigüedad laboral, años de experiencia)
- Ítems de la variable Liderazgo Empoderador y la escala de dimensiones definida por Liu (2015).
- Ítems de la variable Satisfacción Laboral y sus dos dimensiones determinadas por Herzberg (1959).

Finalmente, los resultados obtenidos se descargarán en una base de datos en Excel para su posterior análisis en el programa estadístico SPSS.

3.6. Análisis de la información: Cómo se plantea analizar la información que se va a recopilar

En este estudio se procederá con el recojo de información a través de la técnica de la encuesta la que nos brinda un cuestionario que ha sido validado por jueces expertos. Luego de hacer el trabajo de campo se procederá a elaborar, en una tabla de Excel, una base de datos en la cual se verterán las respuestas de nuestros encuestados, con la finalidad de poder realizar el procesamiento de datos. Este proceso inicia con la parte descriptiva en donde se usará tendencia central el promedio, la mediana y la moda y también se considera las medidas de dispersión como son la desviación estándar y la varianza si es necesario. Se usarán gráficos o histogramas para una mejor comprensión de los resultados. Para procesar la información conducente a la prueba de hipótesis se trabajará con estadística inferencial, un paso previo será la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para

determinar el uso de las pruebas paramétricas el coeficiente de correlación Rho de Spearman o r de Pearson, dependiendo de la distribución de los datos.

Para el desarrollo y estudio de la data obtenida, se empleó como hardware un ordenador portátil Hp Intel Core i7, memoria 8 GB 2.0 GHz Núcleo Quad-Core. Asimismo, la información fue organizada en una matriz de tabulación en Microsoft Excel (versión 2019). Para finalmente, mediante un programa estadístico para las ciencias sociales en inglés Statistical Package for the IBM SPSS Statistics 25, sean procesados y así poder argumentar el objetivo del estudio.

3.7. Confiabilidad del Instrumento

Para la confiabilidad del instrumento se utilizará el coeficiente del Alpha de Cronbach, con este se prueba la consistencia interna del instrumento, identificando la pertinencia de cada ítem del cuestionario. Para ello se tomó en cuenta los criterios para la calificación del valor del Coeficiente de Alfa de Cronbach que según George y Mallery (2003 como se cita en Bhatnagar et al, 2014) son: “Excelente” si es superior al 0.90, “Bueno” si es mayor al 0.80, se considera “Aceptable” si supera el 0.7, “Cuestionable” si es mayor al 0.6 y si supera el 0.50 es considerado “Pobre”. No obstante, al no superar el 0.50 es considerado “Inaceptable”. Asimismo, se comprobó la Validez del instrumento a través de dos jueces expertos (anexo 3) los cuales validaron la pertinencia del instrumento y las observaciones que brindaron se incluyeron en el cuestionario.

Tabla 10

Criterios para la calificación del instrumento

Coefficiente Alta	Criterio
> 0.9 a 0.95	Excelente
> 0.8	Bueno
> 0.7	Aceptable

> 0.6	Cuestionable
> 0.5	Pobre
< 0.5	Inaceptable

Nota: Esta tabla muestra los criterios de Cronbach para la calificación del instrumento sugeridos por George y Mallery (2003 como se citó en Bhatnagar et al., 2014)

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Hallazgos

4.1.1. Análisis de fiabilidad global del instrumento

Tabla 11

Resumen de procesamiento de casos para la fiabilidad global del instrumento

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	372	100%
	Inválido/ Excluido	0	0%
	Total	372	100%

Tabla 12

Coefficiente de Alfa de Cronbach para la fiabilidad global del instrumento

Alfa de Cronbach	N de elementos
,882	24

De acuerdo con las Tablas 11 y 12 se determina que el valor del Coeficiente de Alfa de Cronbach de los ítems que son parte del instrumento utilizado en el presente estudio da un resultado

de 0,882. Ello indica que es “bueno” el nivel de correlación entre las afirmaciones que componen el instrumento global, por lo que se puede inferir que el instrumento es aplicable, fiable e indica consistencia y coherencia.

Tabla 13

Estadísticas de total de elementos para la fiabilidad global del instrumento.

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. Mi jefe inmediato responde a las dudas del equipo y nos facilita información solicitada.	92,3656	45,715	337	880
2. Mi jefe inmediato fomenta un buen ambiente laboral a través de la comunicación asertiva.	92,3683	46,142	257	883
3. El proceso de toma de decisiones es sencillo y no afecta mi desempeño.	93,6263	48,747	-78	896
4. Mi jefe me permite implementar propuestas	92,8602	46,212	336	880

de mejora en la operación

fácilmente.

5. Es fácil y rápido

acceder a permisos

especiales con el fin de 92,8172 43,681 538 875

obtener información

relevante.

6. He podido cumplir con

los objetivos

organizacionales producto

de que la información es 93,7769 46,007 114 897

de que la información es

accesible en la

organización.

7. Las capacitaciones que

recibo, me ayudan a

desempeñar 93,0269 44,700 451 878

eficientemente mis

funciones.

8. Las capacitaciones que

recibo satisfacen mis

expectativas de 93,1559 46,024 281 882

expectativas de

formación.

9. Se me permite tener

independencia y libertad 92,9140 46,758 441 879

para decidir cómo realizar
mi trabajo.

10. Mi jefe me permite

tomar decisiones de	92,8898	45,268	525	876
---------------------	---------	--------	-----	-----

responsabilidad media.

11. Mi jefe inmediato

reconoce el desempeño sobresaliente de mi equipo de trabajo.	92,8118	44,067	739	872
--	---------	--------	-----	-----

12. Mi jefe inmediato me

hace sentir valorado.	92,8333	43,821	720	872
-----------------------	---------	--------	-----	-----

13. Mi jefe inmediato

asigna estándares altos para mi buen desempeño.	92,8360	43,749	708	872
--	---------	--------	-----	-----

14. En mi trabajo los

sueldos se distribuyen de manera equitativa y justa.	92,9194	43,541	733	871
---	---------	--------	-----	-----

15. El monto de mi

retribución salarial está acorde a las funciones que realizo.	92,9677	43,880	594	874
---	---------	--------	-----	-----

16. Cuento con los

recursos (personas, herramientas, etc.)	92,5968	43,616	574	874
--	---------	--------	-----	-----

necesarios para lograr un
buen desempeño.

17. La infraestructura y

los ambientes de trabajo

son adecuados para el 92,4892 43,323 620 873

cumplimiento de mis

funciones.

18. Los beneficios que

ofrece mi centro de

92,9328 43,831 484 877

trabajo son útiles para mi

estilo de vida.

19. Mi empleador ofrece

beneficios competitivos en

relación con su

competencia 93,1774 44,885 347 881

(alimentación, movilidad,

horario flexible, entre

otros)

20. En el último semestre,

he recibido

92,9247 42,932 786 869

reconocimiento o estímulo

por hacer un buen trabajo.

21. Estoy creciendo

92,8737 43,507 812 870

profesionalmente en mi

centro laboral.

22. Estoy desarrollando habilidades importantes para mi puesto de trabajo.	92,8414	44,738	733	873
23. El servicio que realizo me da satisfacción.	92,4113	45,046	407	879
24. Me siento satisfecho con mi equipo de trabajo.	92,8522	44,105	757	872

4.1.2. Análisis de fiabilidad de la variable Liderazgo Empoderador

Tabla 14

Resumen de procesamiento de casos para la variable Liderazgo Empoderador

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	372	100%
	Inválido/ Excluido	0	0%
Total		372	100%

Tabla 15

Coefficiente de Alfa de Cronbach para la variable Liderazgo Empoderador

Alfa de Cronbach	N de elementos
,704	13

Según las Tablas 15 y 16 se determina que el valor del Coeficiente de Alfa de Cronbach de los ítems que constituyen el instrumento que mide la variable Liderazgo Empoderador corresponde a 0,704. Lo obtenido nos indica que es “aceptable” el grado de correlación entre los 13 ítems que conforman la escala que mide la variable Liderazgo Empoderador, por ello se puede intuir que existe coherencia y congruencia con lo que se busca obtener en la encuesta planteada.

Tabla 16

Estadísticas de total de elemento para la variable Liderazgo Empoderador

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. Mi jefe inmediato responde a las dudas del equipo y nos facilita información solicitada.	47,801	10,984	257	,696
2. Mi jefe inmediato fomenta un buen ambiente laboral a través de la comunicación asertiva.	47,1828	11,028	219	,701
3. El proceso de toma de decisiones es sencillo y no afecta mi desempeño.	48,4409	12,037	-73	,752

mi trabajo.

<hr/>				
10. Mi jefe me permite				
tomar decisiones de	47,7043	10,548	527	,668
responsabilidad media.				
<hr/>				
11. Mi jefe inmediato				
reconoce el desempeño	47,6263	10,175	668	,653
sobresaliente de mi equipo				
de trabajo.				
<hr/>				
12. Mi jefe inmediato me				
hace sentir valorado.	47,6478	10,024	664	,650
<hr/>				
13. Mi jefe inmediato				
asigna estándares altos para	47,6505	10,179	583	,658
mi buen desempeño.				
<hr/>				

Según la Tabla 17, se señala que el valor del coeficiente de Alfa de Cronbach es mayor y en algunos casos no es considerablemente superado por el valor de los elementos si estos fueran eliminados. Por ende, se decidió conservar el mismo número de ítems en el cuestionario.

4.1.3. Análisis de fiabilidad de la variable Satisfacción Laboral

Tabla 17

Resumen de procesamiento de casos para la variable Satisfacción Laboral

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	372	100%

Inválido/ Excluido	0	0%
Total	372	100%

Tabla 18

Coeficiente de Alfa de Cronbach para la variable Satisfacción Laboral

Alfa de Cronbach N de elementos

,890	11
------	----

Según las Tablas 18 y 19, se señala que el valor del Coeficiente de Alfa de Cronbach de los ítems que conforman el instrumento que mide la variable Satisfacción Laboral corresponde a 0,890. Este resultado concluye que es “bueno” el grado de correlación entre los 11 ítems que conforman la escala que mide la variable independiente Satisfacción Laboral, por lo que se puede indicar que es fiable y consistente con lo que se busca obtener en la encuesta planteada.

Tabla 19

Estadísticas de total de elemento para la variable Satisfacción Laboral

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
14. En mi trabajo los sueldos se distribuyen de manera equitativa y justa.	41,1801	13749	817	,869
15. El monto de mi retribución salarial está	41,2285	13702	724	,873

acorde a las funciones que
realizo.

16. Cuento con los recursos

(personas, herramientas,
etc.) necesarios para lograr
un buen desempeño.

	40,8575	14457	469	,890
--	---------	-------	-----	------

17. La infraestructura y los

ambientes de trabajo son
adecuados para el
cumplimiento de mis
funciones.

	40,7500	14,463	473	,889
--	---------	--------	-----	------

18. Los beneficios que

ofrece mi centro de trabajo
son útiles para mi estilo de
vida.

	41,1935	14,016	505	,889
--	---------	--------	-----	------

19. Mi empleador ofrece

beneficios competitivos en
relación con su
competencia (alimentación,
movilidad, horario flexible,
entre otros)

	41,4382	14,139	459	,893
--	---------	--------	-----	------

20. En el último semestre,

he recibido reconocimiento
o estímulo por hacer un

	41,1855	13,618	806	,869
--	---------	--------	-----	------

buen trabajo.

<hr/>				
21. Estoy creciendo				
profesionalmente en mi	41,1344	13,836	873	,867
centro laboral.				
<hr/>				
22. Estoy desarrollando				
habilidades importantes	41,022	14,620	774	,876
para mi puesto de trabajo.				
<hr/>				
23. El servicio que realizo				
me da satisfacción.	40,6720	14,749	425	,892
<hr/>				
24. Me siento satisfecho				
con mi equipo de trabajo.	41,1129	14,332	767	,874
<hr/>				

Según la Tabla 20, se observa que el valor del coeficiente de Alfa de Cronbach es mayor y en algunos casos no es considerablemente superado por el valor de los elementos si estos fueran eliminados. Por ende, se decidió conservar el mismo número de ítems en el cuestionario.

4.2. Análisis de estadísticos descriptivos de la muestra

A continuación, se detallarán las características de los participantes de la encuesta. Se detallará las frecuencias y porcentajes según grupo ocupacional, años de experiencia, centro laboral y tiempo laborado del personal asistencial de los policlínicos de la categoría 1-3 en Lima Metropolitana.

Descriptivo 1. Grupo Ocupacional

Según el grupo ocupacional, 54.84% de los encuestados, son auxiliares asistenciales. Es decir, auxiliar de radiología, imágenes, farmacia, entre otros; adicionalmente, 32.80% son técnicos asistenciales, como Técnico(a) de enfermería, laboratorio, farmacia, imágenes y afines. Por último,

el 12.37% de la muestra son profesionales asistenciales, cabe decir, médicos, enfermeras, tecnólogos, químicos, etc.

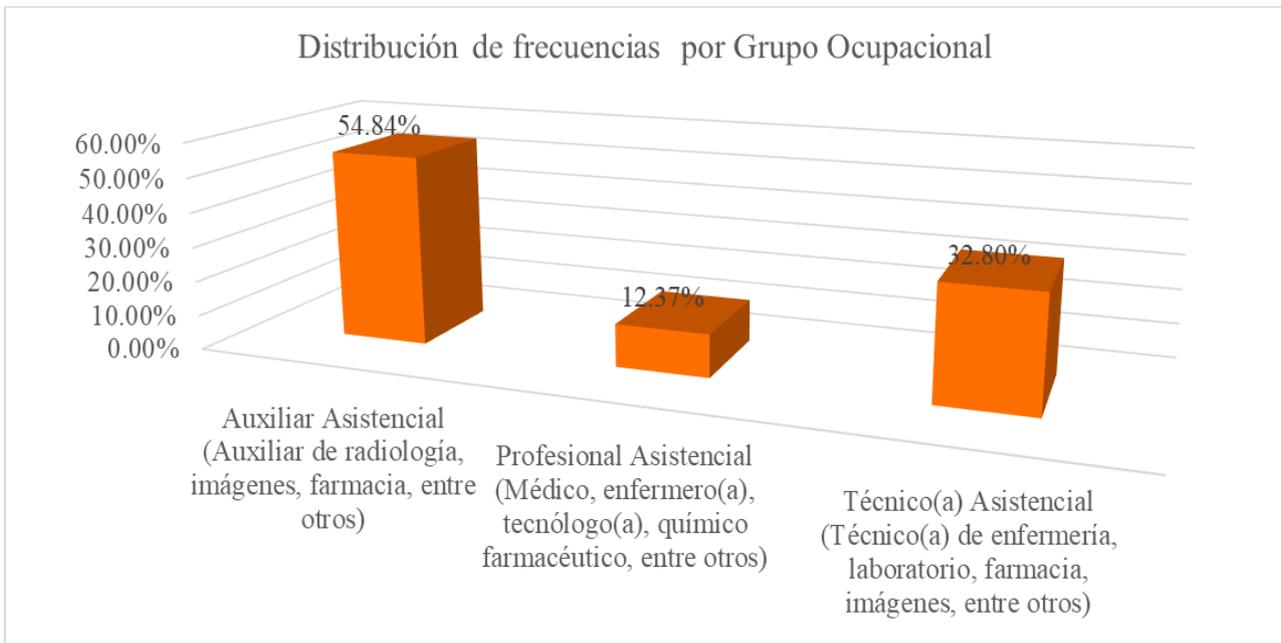
Tabla 20

Distribución de frecuencias y porcentajes por Grupo Ocupacional

Escala	Fi	hi%
<i>Auxiliar Asistencial (Auxiliar de radiología, imágenes, farmacia, entre otros)</i>	204	54.84%
<i>Profesional Asistencial (Médico, enfermero(a), tecnólogo(a), químico farmacéutico, entre otros)</i>	46	12.37%
<i>Técnico(a) Asistencial (Técnico(a) de enfermería, laboratorio, farmacia, imágenes, entre otros)</i>	122	32.80%
Total general	372	100.00%

Figura 2

Distribución de Frecuencias por Grupo Ocupacional



Descriptivo 2. Años de experiencia

Respecto a los años que vienen ejerciendo sus funciones, el total de la muestra cuenta con más de 5 años de experiencia. Es decir, el 100% de los encuestados indican trabajar dentro del sector salud como personal asistencial hace más de 5 años.

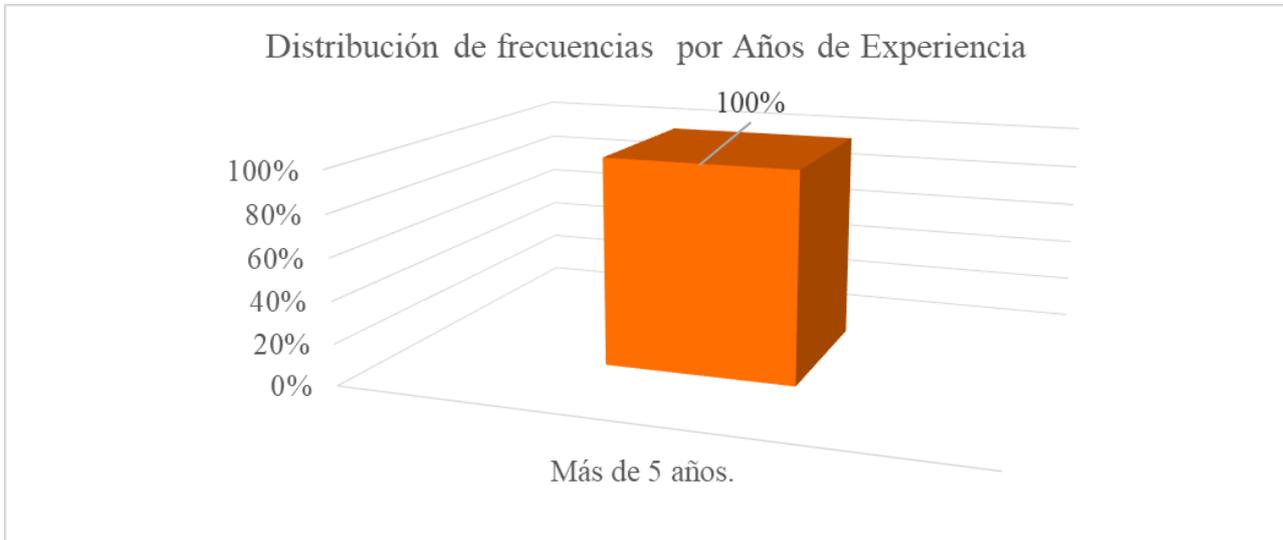
Tabla 21

Distribución de frecuencias y porcentajes por Años de experiencia en el sector Salud

Escala	fi	hi%
Más de 5 años.	372	100%
Total general	372	100%

Figura 3

Distribución de frecuencias y porcentajes por Años de experiencia en el sector Salud



Descriptivo 3. Centro laboral

Según el policlínico donde labora la muestra, el 73.66% de los encuestados labora para los Centros Clínicos SANNA. Asimismo, el 13.98% del personal asistencial encuestado labora en el centro de salud Oncosalud. Por su parte, el 7.26% de la muestra se encuentra laborando en el centro Aliada y por último, el 5.11% corresponde a personal asistencial que se encuentra trabajando en el policlínico Jockey Salud.

Tabla 22

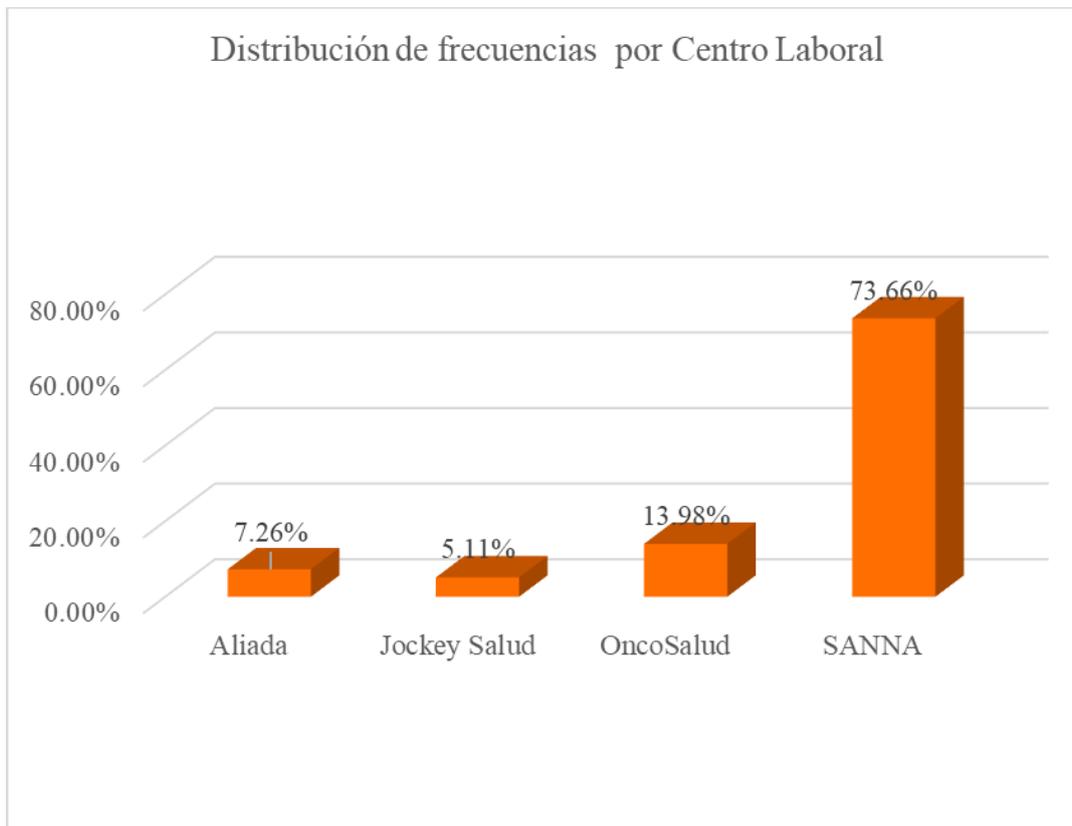
Distribución de frecuencias y porcentajes por Centro de Trabajo

Escala	fi	hi%
Aliada	27	7.26%
Jockey Salud	19	5.11%
Oncosalud	52	13.98%

SANNA	274	73.66%
Total general	372	100.00%

Figura 4

Distribución de frecuencias y porcentajes por Centro de Trabajo

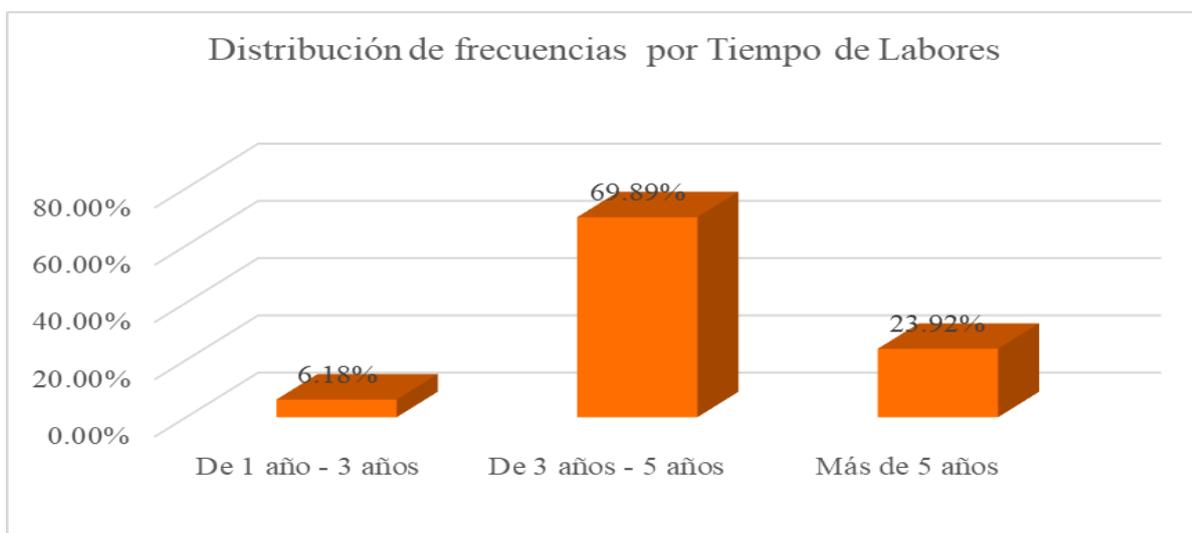


Descriptivo 4. Tiempo laborado

Se deseaba saber cuánto tiempo viene laborando la muestra en sus respectivos centros de trabajo, en lo cual se obtuvo que el 23.92% de los encuestados lleva más de 5 años en su mismo centro de salud. Adicional a ello, el 69.89 % del personal asistencial que respondió la encuesta permanece en su centro laboral desde hace 3 a 5 años. Por último, el 6.18% de la muestra indica contar con un tiempo de 1 a 3 años de pertenecer a su centro de labores.

Tabla 23*Distribución de Frecuencias por Tiempo de Labores*

Escala	fi	hi%
De 1 año - 3 años	23	6.18%
De 3 años - 5 años	260	69.89%
Más de 5 años	89	23.92%
Total general	372	100.00%

Figura 5*Distribución de Frecuencias por Tiempo de Labores*

4.3. Análisis de estadísticos descriptivos de los resultados

Al emplear el modelo de Likert, se codificó cada respuesta conforme a la siguiente escala: (1) Muy en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; (4) De acuerdo; (5) Muy de acuerdo. Debido a que, la encuesta ha sido agrupada por cada variable y sus respectivas dimensiones, se consideró relevante mostrar los resultados en relación a estas.

4.3.1. Liderazgo Empoderador

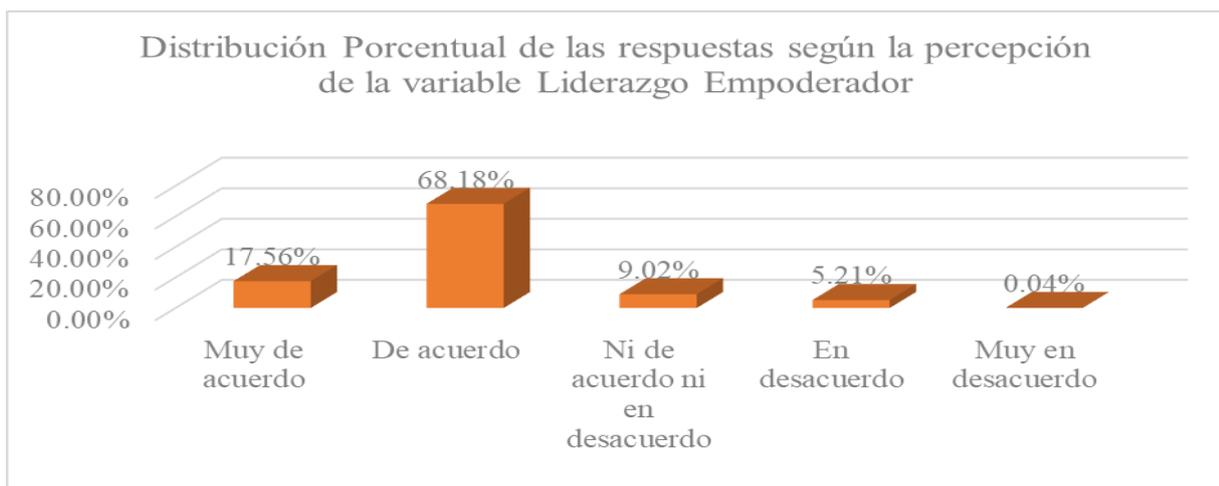
Tabla 24

Respuestas según la percepción de la variable Liderazgo Empoderador

Respuesta	Recuento	Porcentaje
Muy de acuerdo	849	17.56%
De acuerdo	3297	68.18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	436	9.02%
En desacuerdo	252	5.21%
Muy en desacuerdo	2	0.04%
Total General	4836	100.00%

Figura 6

Distribución porcentual de las respuestas según la percepción de la variable Liderazgo Empoderador



Según la Tabla 25 y Figura 6, la cantidad de respuestas en los ítems que conforman la variable Liderazgo Empoderador coinciden mayoritariamente con “De acuerdo” (68.18%). Por

consecuencia, las respuestas “Muy de acuerdo” (17,56%), son el segundo grupo mayoritario. Por otro lado, la cantidad de respuestas que coinciden con “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” (9,02%), ocupan el tercer lugar. Por último, las respuestas “En desacuerdo” (5,21%) y “Muy en desacuerdo” (0,04%), ocupan en cantidad, el cuarto y quinto lugar, respectivamente.

Dimensión: Perspectiva de la relación social

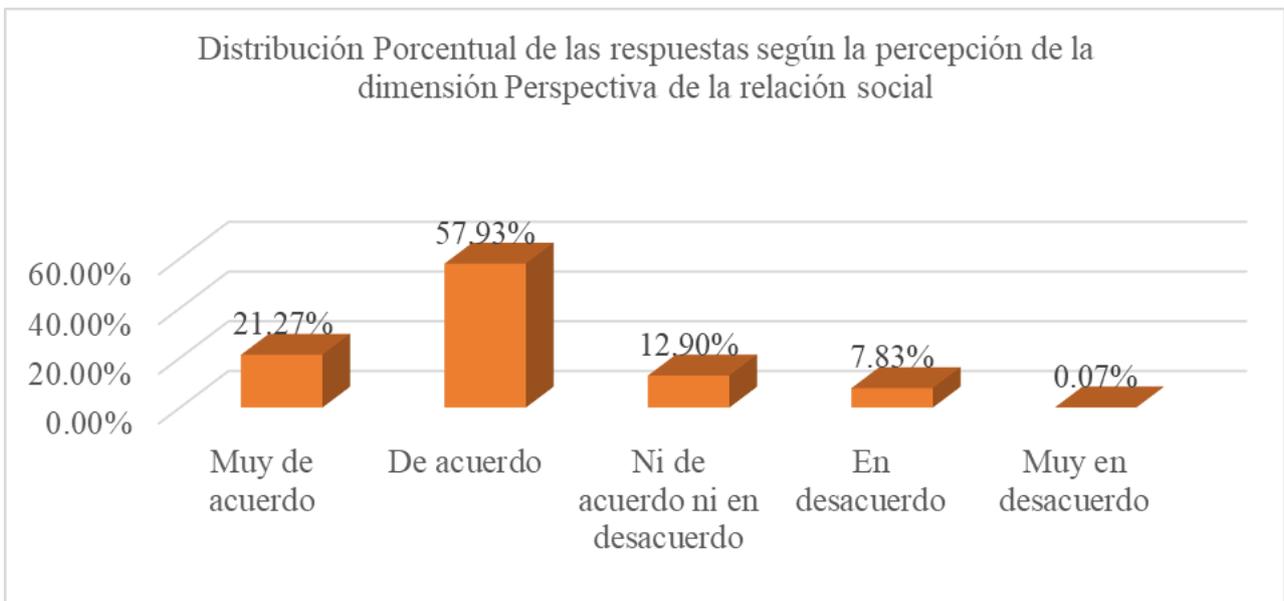
Tabla 25

Respuestas según la percepción de la dimensión Perspectiva de la relación social

Respuesta	Recuento	Porcentaje
Muy de acuerdo	633	21.27%
De acuerdo	1724	57.93%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	384	12.90%
En desacuerdo	233	7.83%
Muy en desacuerdo	2	0.07%
Total General	2976	100.00%

Figura 7

Distribución Porcentual de las respuestas según la percepción de la dimensión Perspectiva de la relación social



Según la Tabla 26 y Figura 7, el número de respuestas en los ítems que contienen la dimensión Perspectiva de la relación social coinciden en su mayoría con “De acuerdo” (57,93%). Seguido de las respuestas “Muy de acuerdo” (21,27%), son el segundo grupo mayoritario. Por otro lado, la cantidad de respuestas que coinciden con “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” (12,90%), ocupan el tercer lugar. Por último, las respuestas “En desacuerdo” (7,83%) y “Muy en desacuerdo” (0,07%), ocupan en cantidad, el cuarto y quinto lugar, respectivamente.

Dimensión: Perspectiva de la Motivación Psicológica.

Tabla 26

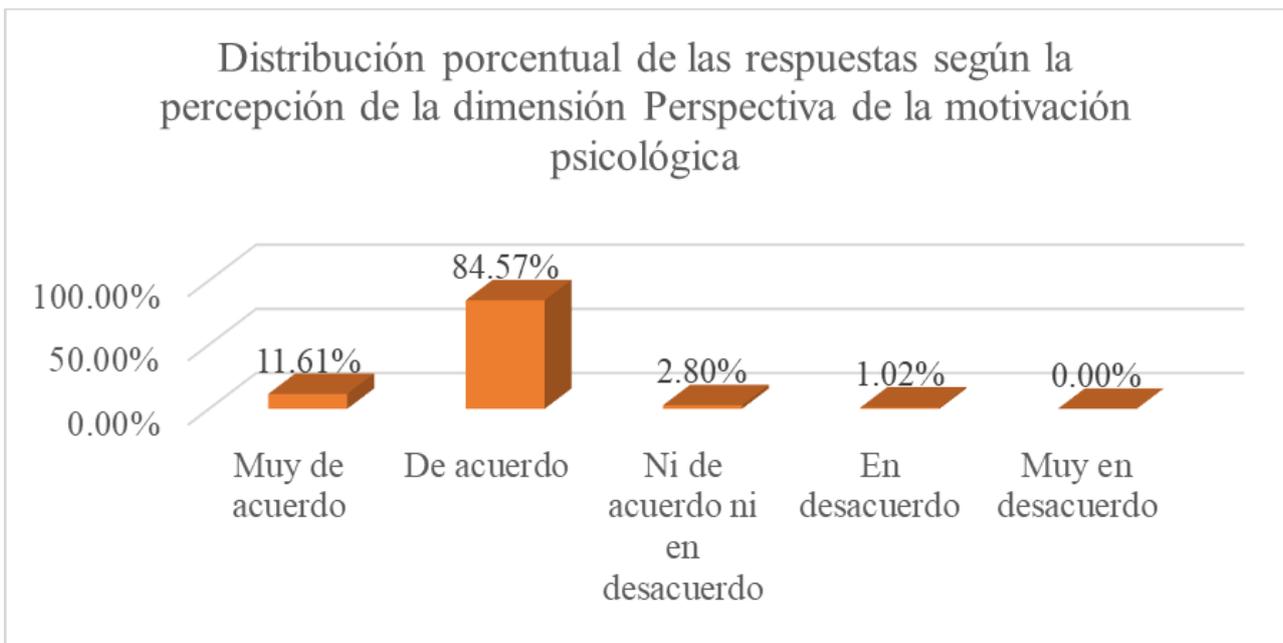
Respuestas según la percepción de la dimensión Perspectiva de la motivación psicológica

Respuesta	Recuento	Porcentaje
-----------	----------	------------

Muy de acuerdo	216	11.61%
De acuerdo	1573	84.57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	2.80%
En desacuerdo	19	1.02%
Muy en desacuerdo	0	0.00%
Total General	1860	100.00%

Figura 8

Distribución porcentual de las respuestas según la percepción de la dimensión Perspectiva de la motivación psicológica



Según la Tabla 27 y Figura 8, el número de respuestas en los ítems que respecta la dimensión Perspectiva de la motivación psicológica coinciden en su mayoría con “De acuerdo” (84,57%). Seguido de las respuestas “Muy de acuerdo” (11,61%), son el segundo grupo mayoritario. Por otro lado, la cantidad de respuestas que coinciden con “Ni de acuerdo ni en

desacuerdo” (2,80%), ocupan el tercer lugar. Por último, las respuestas “En desacuerdo” (1,02%) y “Muy en desacuerdo” (0,00%), ocupan en cantidad, el cuarto y quinto lugar, respectivamente.

4.3.2. Variable: Satisfacción Laboral

Tabla 27

Respuestas según la percepción de la dimensión Satisfacción Laboral

Respuesta	Recuento	Porcentaje
Muy de acuerdo	861	21.04%
De acuerdo	2887	70.55%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	271	6.62%
En desacuerdo	70	1.71%
Muy en desacuerdo	3	0.07%
Total General	4092	100.00%

Figura 9

Distribución porcentual de las respuestas según la variable Satisfacción Laboral



Según la Tabla 28 y Figura 9, la cantidad de respuestas en los ítems que conforman la variable Satisfacción Laboral coinciden mayoritariamente con “De acuerdo” (70,55%). Consecuentemente, las respuestas “Muy de acuerdo” (21,04%), son el segundo grupo mayoritario. Por otro lado, la

cantidad de respuestas que coinciden con “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” (6,62%), ocupan el tercer lugar. Por último, las respuestas “En desacuerdo” (1,71%) y “Muy en desacuerdo” (0,07%), ocupan en cantidad, el cuarto y quinto lugar, respectivamente.

4.4. Análisis de estadísticos Inferenciales

4.4.1. Prueba de hipótesis para la distribución normal de los datos

Se plantea las siguientes hipótesis:

H0: La distribución de las variables en estudio y sus dimensiones no difieren de la distribución normal.

H1: La distribución de las variables en estudio y sus dimensiones difieren de la distribución normal.

Tabla 28

Resumen de prueba de hipótesis para la distribución normal de los datos.

Hipótesis Nula	Prueba	Sig	Decisión
1. La distribución de Liderazgo Empoderador es normal con la media 51,73 y la desviación estándar 3,49.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0,000	Rechazar la hipótesis nula
2. La distribución de la Perspectiva Relación Social es normal con la media 31,40 y la desviación estándar 2,38.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0,000	Rechazar la hipótesis nula

3. La distribución de la Perspectiva Motivación Psicológica es normal con la media 20,33 y la desviación estándar 1,76.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0,000	Rechazar la hipótesis nula
4. La distribución de Satisfacción Laboral es normal con la media 45,18 y la desviación estándar 4,11.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0,000	Rechazar la hipótesis nula

La Tabla 29, muestra que mediante la prueba estadística de Kolmogorov-Smirnov se determinó que el nivel de significación de la variable Liderazgo Empoderador y sus dos dimensiones, así como para la variable Satisfacción Laboral tienen un valor de 0,00 siendo esta inferior al 5%. Asimismo, existe una probabilidad de cometer un error Tipo I, el cual rechaza la hipótesis nula y es considerablemente compensado con un nivel de confianza superior al 95%. Con ello, se concluye que se debe rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, demostrando que los resultados no cuentan con una distribución normal.

De esta forma, se opta por emplear una prueba no paramétrica ya que el supuesto de distribución normal en los datos no se cumple. También resulta relevante indicar que la presente tesis es de diseño no experimental, de tipo correlacional y de enfoque cuantitativo. Por ello, se ha determinado someter a prueba las hipótesis planteadas a través del Coeficiente de correlación por rangos ordenados de Spearman para inferir la correlación entre las variables en estudio y sus dimensiones. Según Mondragón (2014), la tabla que se presenta a continuación define los valores de la relación entre variables según el coeficiente de correlación que se obtenga:

Tabla 29

Grado de relación según coeficiente de correlación.

Rango	Relación
- 0.91 a - 1.00	Correlación negativa perfecta
- 0.76 a - 0.90	Correlación negativa muy fuerte
- 0.51 a - 0.75	Correlación negativa considerable
- 0.11 a - 0.50	Correlación negativa media
- 0.01 a - 0.10	Correlación negativa débil
0	No existe correlación
0.01 a 0.10	Correlación positiva perfecta
0.11 a 0.50	Correlación positiva muy fuerte
0.51 a 0.75	Correlación positiva considerable
0.76 a 0.90	Correlación positiva media
0.91 a 1.00	Correlación positiva débil

Nota: Grado de relación según coeficiente de correlación de Mondragón, 2014.

4.4.2. Prueba de Hipótesis General

Según la hipótesis general planteada en el siguiente estudio, se define:

H0: El liderazgo empoderador no se relaciona positivamente con la satisfacción laboral en el personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022.

H1: El liderazgo empoderador se relaciona positivamente con la satisfacción laboral en el personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022.

Para determinar ello, se trabajó con el Rho de Spearman:

Tabla 30*Correlación entre Liderazgo Empoderador y Satisfacción Laboral*

Correlaciones

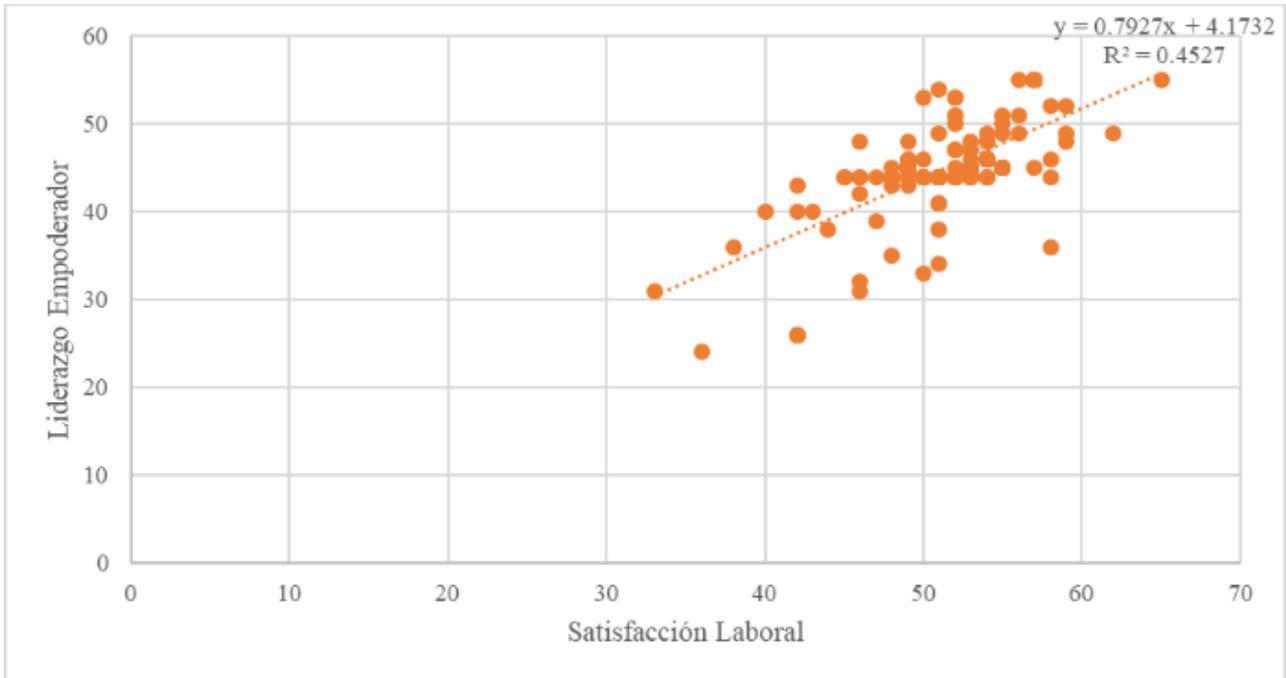
			Liderazgo Empoderador	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo Empoderador	Coeficiente de correlación	1,000	,601**
		Sig. (bilateral)	.	0
		N	372	372
	Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,601**	1,000
		Sig. (bilateral)	0	.
		N	372	372

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

De acuerdo con la Tabla 31, el valor del Rho de Spearman es de 0,601, lo cual nos indica que existe una correlación positiva considerable entre las variables Liderazgo Empoderador y Satisfacción Laboral. Asimismo, se determina que la prueba estadística del Coeficiente de correlación por rangos ordenados de Spearman es significativa, ya que el p-valor (0,00) no es mayor al valor de significancia de la presente investigación (0,05). Con ello, podemos concluir que, para la hipótesis general, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir que el liderazgo empoderador se relaciona positivamente con la satisfacción laboral en el personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022.

Figura 10

Gráfico de dispersión entre Liderazgo Empoderador y Satisfacción Laboral.



Según la Figura 10, se muestra la dispersión respecto a impresión del concepto de la variable independiente Liderazgo Empoderador, la cual incrementa según lo hace la percepción del concepto de la variable dependiente Satisfacción Laboral. Es así que la correlación entre la percepción de ambas variables podría ser explicada a través de un modelo de regresión lineal simple; ya que, el Coeficiente de Determinación (0.4527) indica un ajuste positivo y moderado.

4.4.3. Prueba de Hipótesis Específica 1

Según la hipótesis específica 1 planteada en el presente estudio, se define:

H0: La relación social no se relaciona positivamente con la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022.

H1: La relación social se relaciona positivamente con la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022.

Para ello, se trabaja con el coeficiente Rho de Spearman:

Tabla 31

Correlación entre Perspectiva de Relación Social y Satisfacción Laboral

Correlaciones

			Liderazgo Empoderador	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Relación Social	Coeficiente de correlación	1,000	,549**
		Sig. (bilateral)	.	0
		N	372	372
	Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,549**	1,000
		Sig. (bilateral)	0	.
		N	372	372

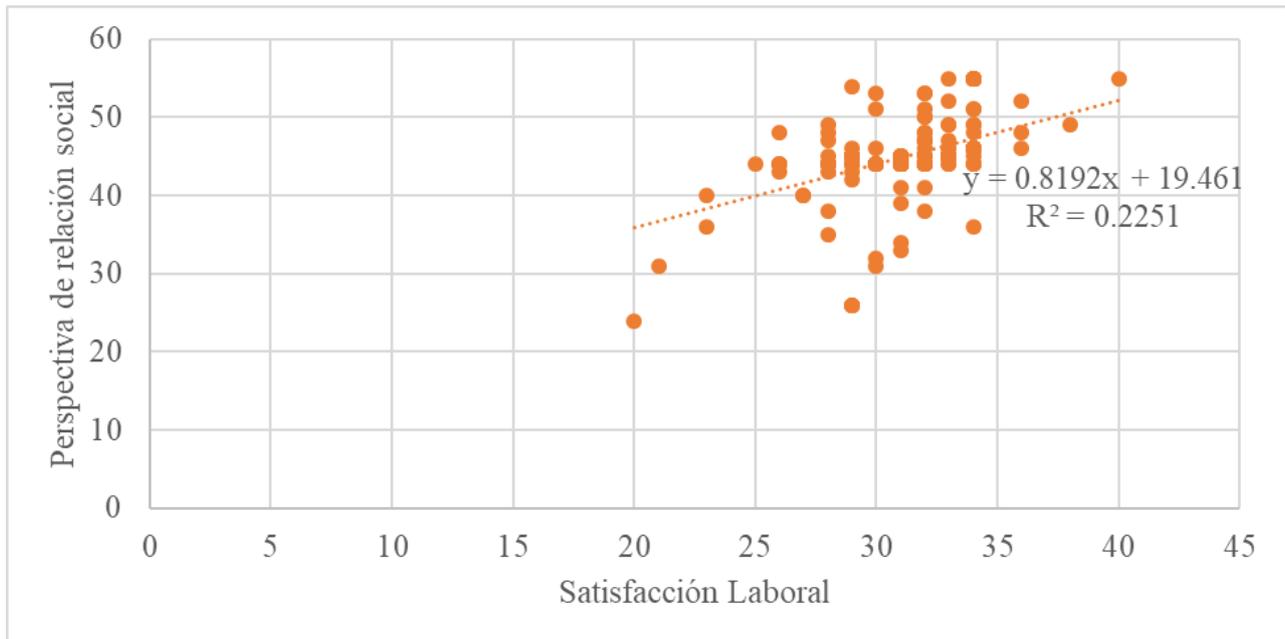
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Según la Tabla 32, se determina un valor de Rho de Spearman de 0,549, lo cual indica que existe una correlación positiva considerable respecto a la primera dimensión perspectiva de relación social con la variable satisfacción laboral. Además, se indica que la prueba estadística del Coeficiente de correlación por rangos ordenados de Spearman es significativa, ya que el p-valor (0,00) no es mayor al valor de significancia de la presente investigación (0,05). En conclusión, para la hipótesis específica 1, se debe rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, con lo cual se afirma

que la relación social se relaciona positivamente con la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022.

Figura 11

Gráfico de dispersión entre Perspectiva de Relación Social y Satisfacción Laboral.



Según la Figura 11, se muestra la dispersión respecto a impresión del concepto de la dimensión perspectiva de la Relación Social, la cual incrementa según lo hace la percepción del concepto de la variable dependiente Satisfacción Laboral. Es así que la correlación entre la percepción de ambas variables podría ser explicada a través de un modelo de regresión lineal simple; ya que, el Coeficiente de Determinación (0.2251), lo cual indica un ajuste positivo y débil.

4.4.4. Prueba de Hipótesis Específica 2

Según la hipótesis específica 2 planteada en el presente estudio, se define:

H0: La motivación psicológica no se relaciona positivamente con la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022.

H1: La motivación psicológica se relaciona positivamente con la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022.

Para ello, se trabaja con el coeficiente Rho de Spearman:

Tabla 32

Correlación entre Perspectiva de Motivación Psicológica y Satisfacción Laboral

Correlaciones

			Liderazgo Empoderador	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Motivación Psicológica	Coeficiente de correlación	1,000	,516**
		Sig. (bilateral)	.	0
		N	372	372
	Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,516**	1,000
		Sig. (bilateral)	0	.
		N	372	372

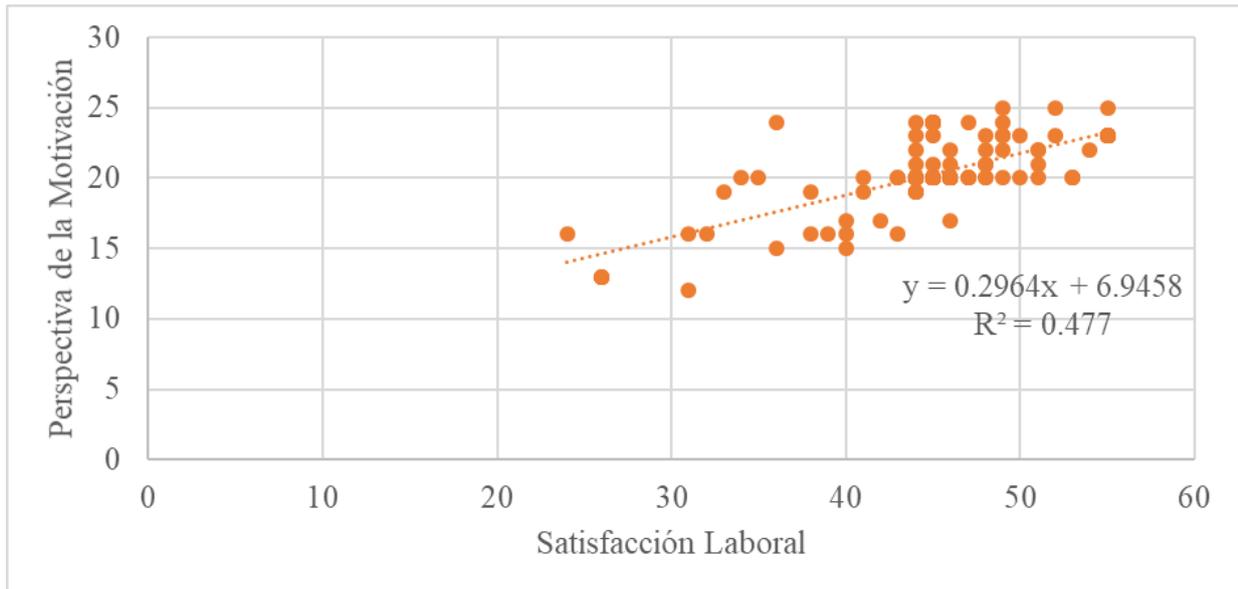
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Según la Tabla 33, se determina un valor de Rho de Spearman de 0,516, lo cual indica que existe una correlación positiva considerable respecto a la segunda dimensión perspectiva de motivación psicológica con la variable satisfacción laboral. Además, se indica que la prueba estadística del Coeficiente de correlación por rangos ordenados de Spearman es significativa, ya que el p-valor (0,00) no es mayor al valor de significancia del presente estudio (0,05). En conclusión, la hipótesis específica 2 también rechaza la hipótesis nula y se opta por la hipótesis alterna, donde se

afirma que la motivación psicológica se relaciona positivamente con la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana.

Figura 12

Gráfico de dispersión entre Perspectiva de la Motivación Psicológica y Satisfacción Laboral.



Según se observa en la Figura 12, se muestra la dispersión respecto a impresión del concepto de la dimensión de la Perspectiva de la Motivación Psicológica la cual incrementa según lo hace la percepción del concepto de la variable dependiente Satisfacción Laboral. Es así que la correlación entre la percepción de ambas variables podría ser explicada a través de un modelo de regresión lineal simple; ya que, el Coeficiente de Determinación (0.477), lo cual indica un ajuste positivo y moderado.

4.5. Discusión de Resultados

La hipótesis general planteada en el presente trabajo de investigación, señala que el Liderazgo empoderador mantiene una relación positiva con la satisfacción laboral en el personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022. Después de haber ejecutado el cuestionario y analizado la data, se pudo resaltar que respecto a las preguntas referidas a la variable

Liderazgo empoderador el 68.18% los encuestados señalaron que están “De acuerdo”, por su parte, el 70.55% del personal asistencial que respondió la encuesta está “De acuerdo” respecto a la variable Satisfacción laboral.

De igual forma, se utilizó la prueba estadística de Kolmogórov-Smirnov, para determinar la distribución normal del instrumento utilizado, esto debido a que la muestra del presente estudio supera los 50 encuestados ($372 > 50$). Con ello, se concluyó que se tiene un nivel de significancia de 0,00 ($0,000 < 0,05$), con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, indicando que no se tiene una distribución normal y se tendrá que utilizar una prueba no paramétrica. Asimismo, se analizará el trabajo mediante la prueba estadística de Rho Spearman, lo que nos permitieron identificar el grado de correlación entre las variables del estudio “Liderazgo Empoderador” y “Satisfacción Laboral”, el cual fue de 0,601, ello nos indica que existe una correlación positiva considerable. Además, la prueba es significativa, teniendo un valor de 0,00, siendo este no mayor al valor de significancia de la presente investigación (0.05), concluyendo que se debe rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, con lo cual se afirma la relación entre la variable independiente (X) “Liderazgo Empoderador” y dependiente (Y) “Satisfacción Laboral”.

Entonces, se puede inferir que el personal asistencial que labora en los policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana señala que existe una relación positiva entre el Liderazgo Empoderador y la satisfacción laboral. Ello concuerda con Liu et al. (2021) quien indica que el liderazgo empoderador aumenta la satisfacción laboral, debido a que la práctica de esta modalidad de liderazgo permite mayor autonomía, desarrolla líderes más vigorosos y genera un compromiso afectivo con la organización lo cual permite el aumento de la satisfacción laboral. En la misma línea, Dewettinck y Van Ameijde (2011) afirman que el liderazgo empoderador mejora el empoderamiento psicológico, que a su vez influye en la satisfacción laboral y el compromiso afectivo del personal asistencial, la

cual fue su muestra de estudio. Asimismo, Suleman et al. (2021) evidencia la relación positiva significativa entre el liderazgo empoderador y el bienestar psicológico, pues se explica que cuando los líderes empoderan a sus subordinados, estos se sentirán satisfechos psicológicamente y, por lo tanto, serán más entusiastas para obedecer instrucciones, reglamentos y procedimientos, lo cual repercute en la satisfacción laboral. Por último, Vu et al. (2021) señala que el liderazgo empoderador influye positivamente en la motivación intrínseca, ya que la dimensión de desafío aborda problemas y tareas complejas, ello promueve la creación de ideas y soluciones innovadoras y novedosas que permiten impulsar la competitividad de los colaboradores, lo cual impacta positivamente en la motivación de los mismos. De esta manera, se confirma la hipótesis general sostenida en el presente trabajo de investigación.

Por otro lado, se formuló la primera hipótesis específica en el proyecto de investigación, la cual pretende validar si la perspectiva de la relación social y la satisfacción laboral poseen relación en el personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022. En los resultados obtenidos, respecto a las preguntas de la dimensión Perspectiva de la relación social, el 57.93% de la muestra está “De acuerdo”, dichas preguntas pretendían averiguar el grado de conformidad respecto al nivel de interrelación que existe entre los equipos, el grado de descentralización, las facilidades para el intercambio de información y las capacitaciones brindadas por los policlínicos. Asimismo, el 70.55% del personal asistencial está “De acuerdo” con los ítems de la variable Satisfacción Laboral.

Asimismo, se aplica la prueba estadística de Rho de Spearman para determinar el grado de correlación entre la primera dimensión del Liderazgo Empoderador, que es la Relación Social y la variable Satisfacción Laboral, en la cual obtenemos un 0,549, estando dentro del rango (0.51 a 0.75) para que exista una correlación positiva considerable. Además, se observó que se tiene un nivel de significancia de 0,00 ($0,000 < 0,05$) rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis específica

1 planteada. Con lo cual, se puede afirmar que existe una correlación considerable entre la dimensión independiente “Relación Social” y la variable dependiente “Satisfacción Laboral”.

Los resultados refuerzan lo mencionado por Van (2020) quien señala que las organizaciones que desean desarrollar la ambidestreza contextual no solo deben empoderar a los empleados para que puedan decidir de manera más independiente en cómo organizar su tiempo y tomar decisiones. Asimismo, Fausing et al. (2015) indica que el liderazgo empoderador y la interdependencia de equipos impactan positivamente en los objetivos para el liderazgo compartido, donde se detalla que la autonomía y descentralización moderada en las organizaciones permite mejorar el desempeño y satisfacción del equipo. Además, Hendryadi et al. (2019) explica que la cultura burocrática presenta una relación significativa negativa con el liderazgo empoderador y el compromiso afectivo, ya que el liderazgo empoderador desempeña un papel para mejorar el comportamiento de intercambio de conocimientos y el compromiso afectivo.

Ello se relaciona con la dimensión Perspectiva de la relación social, pues abarca el grado de descentralización, las facilidades para el intercambio de información entre los equipos y áreas de trabajo, donde se demuestra que estos factores guardan relación con la satisfacción laboral.

Como segunda hipótesis específica del presente trabajo de investigación, se planteó que la Perspectiva de la motivación psicológica se relaciona positivamente con la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022. En los resultados obtenidos, el 84.57% del personal asistencial que desarrolló el cuestionario está “De acuerdo” respecto a las preguntas relacionada a la dimensión Perspectiva de la motivación psicológica, la cual abarca preguntas relacionadas a la autonomía que considera tener el colaborador, el nivel de motivación y el nivel de competitividad que se fomenta en el centro laboral. Por su lado, respecto a la variable Satisfacción laboral, el 70.55% indicó que está “De acuerdo”.

Asimismo, se aplica la prueba estadística de Rho de Spearman para determinar el grado de correlación entre la segunda dimensión del Liderazgo Empoderador, que es la Motivación Psicológica y la variable dependiente Satisfacción Laboral, en la cual obtenemos un 0,516, estando dentro del rango (0.51 a 0.75) para que exista una correlación positiva considerable. Además, se observó que se tiene un nivel de significancia de 0,00 ($0,000 < 0,05$) rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis específica 1 planteada. Con lo cual, se puede afirmar que existe una correlación considerable entre la dimensión independiente “Motivación Psicológica” y la variable dependiente “Satisfacción Laboral”.

Lo cual está alineado con Dağlı y Kalkan (2021) quienes afirman que el liderazgo empoderador juega un papel importante en la satisfacción laboral a través de la autonomía, participación y proactividad de los colaboradores. Asimismo, O'Donoghue y Van der Werff (2022) determinaron que el liderazgo empoderador desempeñó un papel importante en la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de los colaboradores, pues abarca el reconocimiento, motivación y desarrollo profesional. De esta manera, se evidencia que la dimensión de Perspectiva de la motivación psicológica se relaciona de manera positiva con la satisfacción laboral.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La presente investigación estableció como objetivo general explicar la relación entre el liderazgo empoderador y la satisfacción laboral en el personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022. Con relación a ello, se emplearon pruebas estadísticas no paramétricas en relación a la medición de la impresión de los colaboradores que participaron en la encuesta desarrollada, a través de un muestreo probabilístico aleatorio, cuyo alcance del presente trabajo es explicativo. El pilar de este estudio fue realizado por un cuestionario tipo Likert, lo que nos permitió obtener resultados más específicos de las variables en estudio. De una población de 11 529 trabajadores asistenciales de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022, se empleó la técnica de muestreo probabilístico simple y se obtuvo una muestra de 372 profesionales, técnicos y auxiliares asistenciales de la salud. En los resultados descriptivos se obtuvo respecto a la variable Liderazgo Empoderador un 68.18% donde marcaron “De acuerdo” y la variable Satisfacción Laboral indicaron “De acuerdo” en un 70.55%. Asimismo, se utilizó la prueba estadística de Kolmogórov-Smirnov, debido a que nuestra muestra supera los 50 encuestados ($372 > 50$), el cual nos permitirá determinar si el instrumento utilizado es de distribución normal. Con dicha prueba se obtuvo un nivel de significancia de 0,00 ($0,000 < 0,05$) rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna, concluyendo que se utilizará una prueba no paramétrica. Además, se utilizó la prueba estadística de Rho Serman, con la cual se obtuvo un nivel de correlación de 0,601, demostrando que existe un nivel de correlación positivo considerable entre las variables. Por consiguiente, se concluye que el Liderazgo Empoderador y la Satisfacción Laboral presentan una relación positiva en el personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022. Es así que, se cumple con el objetivo general de la presente investigación donde se explica la relación entre las variables en estudio.

Como primer objetivo específico, se determinó explicar la relación de la perspectiva de la relación social y, la variable dependiente, satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022. Según lo obtenido y analizado, el valor de significancia fue de $0.000 < 0.05$ y por ello, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, la perspectiva de la relación social se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022 con un nivel de 95% de confiabilidad. Además, al emplear la prueba de Rho Spearman, el cual tuvo como resultado 0,549, indicando que se presenta una correlación positiva considerable entre la dimensión “Relación Social” y la variable “Satisfacción Laboral”.

Como segundo objetivo específico, se decidió explicar la relación de la perspectiva de la motivación psicológica y, la variable dependiente, satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022. Según lo obtenido y analizado, el valor de significancia fue de $0.000 < 0.05$, por ello se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En otras palabras, la perspectiva de la motivación psicológica presenta una relación significativa con la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022. Además, al utilizar la prueba de Rho Spearman se demostró que existe una correlación positiva moderada entre la dimensión Motivación Psicológica y la variable dependiente, Satisfacción Laboral, ya que se obtuvo un resultado de 0,516.

Dentro de las limitaciones del estudio se tuvo que la presente investigación está enfocada en conocer y evaluar la relación entre la satisfacción laboral del personal asistencial que trabaja en los policlínicos de Lima Metropolitana y el liderazgo que ejercen sus líderes, bajo un estilo de liderazgo específico, el empoderador. A partir de esto se concluye que, existe una correlación positiva moderada con la variable dependiente “Satisfacción Laboral”, con ello se refuerza lo estipulado por diferentes autores mencionados en los antecedentes donde señalan que al emplear un liderazgo

empoderador se obtiene un mayor nivel de satisfacción de los colaboradores. Asimismo, otra limitación de este estudio es que se seleccionó trabajar con las dimensiones de la variable independiente “Liderazgo Empoderador” considerando únicamente la perspectiva de la relación social y la perspectiva de la motivación psicológica. (Liu, 2015), que son las dimensiones que se analizaron para ver la relación de las variables en este sector específico. Encontrándose que, la satisfacción laboral se relaciona directa y positivamente y con una magnitud moderada con ambas dimensiones del liderazgo empoderador en el sector asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana.

5.2. Recomendaciones para futuras investigaciones

Recomendaciones Prácticas

Según los resultados del Rho Spearman existe una correlación positiva considerable entre las variables “Liderazgo Empoderador” y “Satisfacción Laboral”, por lo cual se recomienda que los líderes de los policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana empleen un liderazgo empoderador con sus equipos de trabajo, ya que se logra obtener empleados con mayor autonomía, motivación y competitividad. Para ello, deben diseñar un plan de formación para los líderes que les permita desarrollar las competencias necesarias que requiere este estilo de liderazgo.

Respecto al primer objetivo específico, el cual era explicar la relación de la perspectiva de la relación social y la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022, se puede mencionar que existe una relación entre la primera dimensión de la variable independiente y la variable dependiente, asimismo se tiene una correlación significativa lo que indica que la perspectiva de la relación social presenta una relación positiva con la satisfacción laboral. Ante lo mencionado, se recomienda que las organizaciones modifiquen y mejoren sus procesos de manera que permitan mejorar la interrelación entre las áreas, el nivel de

descentralización e intercambio de información y además, elaboren un plan de capacitación que desarrolle profesionalmente al personal asistencial.

En segundo lugar, el objetivo específico 2 buscaba explicar la relación de la perspectiva de la motivación psicológica y la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022. En base a los resultados obtenidos se puede indicar que existe una relación entre la segunda dimensión de la variable independiente y la variable dependiente, asimismo se tiene una correlación significativa lo que indica que la perspectiva de la motivación psicológica permite una mejora en la satisfacción laboral. En base a ello, se recomienda a los policlínicos fomentar una cultura donde la autonomía y la competitividad formen parte del día a día del personal y de esta manera, impactar en la motivación de los mismos.

Recomendaciones Académicas

Después de realizar la presente investigación, se identificó, a partir de la revisión de la literatura, que el concepto y ejercicio del liderazgo empoderador en Perú, es limitado y en ciertos casos, desconocido. Pues no existe información relevante respecto a este estilo de liderazgo en compañías que operen dentro del país. Lo cual es interesante pues al ser abordado el liderazgo empoderador en este estudio y al indagar y corroborar la relación positiva con la satisfacción laboral, se abre una amplia posibilidad de ser investigado en el sector y múltiples sectores económicos a mayor profundidad y procurar que dichos resultados puedan ser publicables en las diversas bases de datos académicas debido a los hallazgos que podrían surgir. En ese sentido una de las recomendaciones es ahondar en el estudio sobre el liderazgo empoderador e incitar en el reconocimiento de su concepto para que, a partir de la comprensión y profundización de la literatura por parte de los estudiosos interesados, es decir de aquellos que gerencian o dirigen a las personas, pueda servir como referente para ejecutar planes de acción en busca de mejoras para sus respectivos equipos.

Asimismo, en esta investigación se elaboró, validó y se probó la confiabilidad de una encuesta o instrumento específico sobre las variables liderazgo empoderador y satisfacción laboral, la cual llevó a los resultados presentados (relación positiva), a partir de esto se recomienda utilizar este instrumento en aquellos estudios que pretendan investigar sobre el liderazgo empoderador y la satisfacción laboral en el sector salud con la finalidad de confrontar los resultados en un diferente período de tiempo y se recomienda también hacer uso de este instrumento en otras poblaciones y sectores con la finalidad de ir probando su validez.

En este estudio se abordó los antecedentes y la literatura desde las bases académicas como SCOPUS Y Web Of Science, siendo un factor limitante al momento de la discusión de resultados en cuanto a la confrontación con investigaciones específicas en el sector por lo que se recomienda que los investigadores peruanos que han realizado estudios sobre estas variables opten por avanzar en sus publicaciones, logrando la excelencia y publicando en revistas indexadas con cuartiles.

Finalmente, se recomienda para futuras investigaciones estudiar a mayor profundidad el Liderazgo Empoderador. Es decir, enfocar su investigación en las buenas prácticas de este estilo de liderazgo, las competencias que se requieren para ejercerla y sus desventajas, pues al identificarse una relación positiva con la satisfacción laboral, resulta relevante entender cómo estas dos variables son importantes para el factor humano, pues según Vallejo (2016) la inversión más relevante de toda organización es el capital humano.

REFERENCIAS

- Achá, A. (2022). *Satisfacción Laboral antes y durante la crisis sanitaria en el Sector Salud*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. Repositorio Institucional Institucional de la UPCH. https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/11498/Satisfaccion_AchaS_abogal_Ashley.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ahearne, M. & Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Al Otaibi, S.M., Amin, M., Winterton, J., Bolt, E.E.T., & Cafferkey, K. (2022). The role of empowering leadership and psychological empowerment on nurses' work engagement and affective commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 1934-8835. <https://doi.upc.elogim.com/10.1108/IJOA-11-2021-3049>
- Alotaibi, M., & Winterton, J. (2020). Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 971–991. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0313>
- Arnold, Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3)
- Arshad, M., Qasim, N., Farooq, O., & Rice, J. (2022). Empowering leadership and employees' work engagement: a social identity theory perspective. *Management Decision*. 60 (5). 1218-1236. <https://doi.upc.elogim.com/10.1108/MD-11-2020-1485>

- Bárceñas, I. (2020). *Influencia de la pandemia por covid-19 en el clima organizacional de un laboratorio clínico del municipio de Chinú Córdoba*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Córdoba]. Repositorio académico Universidad de Córdoba. <https://repositorio.unicordoba.edu.co/handle/ucordoba/3759>
- Bhatnagar, R., Kim, J., & Many, J. (2014). Candidate Surveys on Program Evaluation: Examining Instrument Reliability, Validity and Program Effectiveness. *American Journal of Educational Research*, 2(8), 683-690. <https://doi.org/10.12691/education-2-8-18>
- Biemann, T., Kearney, E. , & Marggraf, K. (2015). Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 775-789. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.003>.
- Capaldo, G., Capone, V., Babiak, J., Bajcar, B., & Kuchta, D. (2021). Efficacy Beliefs, Empowering Leadership and Project Success in Public Research Centers: An Italian-Polish study. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 763, 18(13). <https://doi.org/10.3390/ijerph18136763>
- Cheong, M. ,Yammarino, F. Dionne, S. , Spain & S. Tsai, C. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*. 30(1), 34-58. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>.
- Choi, S.L., Goh, C.F., & Adam, M.B.H.(2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(73), 2-14.<https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Dağlı, E., & Kalkan, F. (2021). The Relationship Between Empowering Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Self-Efficacy Perceptions and Job Satisfaction Levels. *Egitim ve Bilim*. 46 (208), 105-123. <https://doi.10.15390/EB.2021.10083>

- Delgado, N. (2009). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75-88. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/RIB/article/view/3071>
- Dewettinck, K., & Van Amejide, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*. 40(3). 284-305. <https://doi10.1108/00483481111118621>
- El empresario, Mx. (2020, 31 de julio). Empoderador y empático, así será el liderazgo post COVID-19. *América Económica*. <https://www.americaeconomia.com/articulos/notas/empoderador-y-empatico-asi-sera-el-liderazgo-post-covid-19>
- Esan. (20, marzo, 2018). *¿Cómo funciona la categorización en establecimientos de salud?*. Conexión Esan. Recuperado el 31 de mayo del 2022 de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-funciona-la-categorizacion-en-establecimientos-de-salud#:~:text=Categor%C3%ADa%20III%2DE.,Corresponden%20a%20los%20institutos%20especializados>.
- Euskal Estatistika Erakundea Instituto Vasco de Estadística (Eustat). (s.f.). Personal (Hospitales). Recuperado el 22 de julio del 2022 de https://www.eustat.eus/documentos/opt_0/tema_17/elem_1508/definicion.html
- Faulks, B., Canción, Y., Waiganjo, M., Obrenovic, B. & Godinic, D. (2021). Impact of Empowering Leadership, Innovative Work, and Organizational Learning Readiness on Sustainable Economic Performance: An Empirical Study of Companies in Russia during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*. 13(22). <https://doi.10.3390/su132212465>
- Fausing, M., Joensson, T., Lewandowski, J. & Bligh, M. (2015). Antecedents of shared leadership: empowering leadership and interdependence *Leadership & Organization Development Journal*, 36 (3), 271-291. <https://doi.upc.elogim.com/10.1108/LODJ-06-2013-0075>

- Ferreira da Costa, E. N., & Kienen, N. (2021). Autogestión: una interpretación analítica conductual. *CES Psicología*, 14(2), 20-47. <https://doi.org/10.21615/cesp.5234>
- Gao, M. & Jiang, J. (2019). Perceived Empowering Leadership, Harmonious Passion, and Employee Voice: The Moderating Role of Job Autonomy. *Frontiers in Psychology*, 10(1484) <https://doi.10.3389/fpsyg.2019.01484>
- Gerencia y Liderazgo. (2021, 12 de enero). ¿Cómo ser una empresa exitosa en la nueva normalidad?. *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/113328-como-ser-una-empresa-exitosa-en-la-nueva-normalidad>
- Gestión. pe (2020, 29 de septiembre). Médicos protestan por mejoras laborales en medio de la pandemia. *Gestión*. <https://gestion.pe/mundo/internacional/medicos-protestan-por-mejoras-laborales-en-medio-de-la-pandemia-noticia/>
- Gestión. pe (2021, 31 de diciembre). Aumentarán remuneración del personal de Salud en primer trimestre de 2022. Management y empleo. <https://gestion.pe/noticias/sector-salud/?ref=gesr>
- Gómez, B. (2020). *El talento: un nuevo desafío en la gestión de recursos humanos*. [Trabajo de titulación Grado en Administración y Dirección de Empresas]. Repositorio documental. Universidad de Valladolid. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/42875>
- Hendryadi, S., Suryani, S., & Purwanto, B. (2019). Bureaucratic culture, empowering leadership, affective commitment, and knowledge sharing behavior in Indonesian government public services. *Cogent Business & Management*, 6(1680099). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1680099>

- Hernández S., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education. <https://ebookcentral.upc.elogim.com/lib/upc-ebooks/detail.action?pq-origsite=primo&docID=5485814>
- Herzberg F. (1968). One More Time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*. https://kyleshulfermba530.weebly.com/uploads/2/3/4/5/23454770/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf
- Kim, M., & Beehr, T. (2018). Organization-Based Self-Esteem and Meaningful Work Mediate Effects of Empowering Leadership on Employee Behaviors and Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 25(4), 385-398. <https://doi.org/10.1177/1548051818762337>
- Konczak, L.J, Stelly, DJ & Trusty, ML (2000). Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement*. 60(2), 301-313. <http://dx.doi.org/10.1177/00131640021970420>
- Kundu, SC., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*. 42(5). 605-624. <https://doi10.1108/MRR-04-2018-0183>
- Lazaro, Reina-Guerra, S., Quiben, M., & Umphred, D. A. (2020). *Umphred's neurological rehabilitation*. Elsevier. <https://clinicalkey.upc.elogim.com/#!/browse/book/3-s2.0-C20160032321>
- Li, Z., Chen, H., Ma, Q. & Li, H. (2021). CEO Empowering Leadership and Corporate Entrepreneurship: The Roles of TMT Information Elaboration and Environmental Dynamism. *Frontiers in Psychology*, 12(671232). <https://doi.10.3389/fpsyg.2021.671232>

- Lin, M. , Zhang, X. , Ng, B. & Zhong, L. (2020). To Empower or Not to Empower? Multilevel Effects of Empowering Leadership on Knowledge Hiding. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 0278-4319. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102540>.
- Liu, L., Yang, C., & Huang, D. (2021). How Do Empowered Leaders Influence the Job Satisfaction of Kindergarten Teachers in China? Evidence From Mediation Analysis. *Frontiers in Psychology*. 11, 1-8. <https://doi.10.3389/fpsyg.2020.586943>
- Liu, Y.Y. (2015). The Review of Empowerment Leadership. *Open Journal of Business and Management*, 3, 476-482. <http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2015.34049>.
- Ministerio de Salud (MINSA). (2011). *Resolución Ministerial N° 546 - 2011/ MINSA del 13 de julio del 2011. Por el cual se aprobó la NTS N° 021-MINSAIDGSPN.02 Norma Técnica de Salud "Categorías de Establecimientos del Sector Salud"*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/272294/243402_RM546-2011-MINSA.pdf20190110-18386-cimfnp.pdf
- Ministerio de Salud (MINSA). (2018). *Compendio Estadístico: Información de Recursos Humanos en el sector Salud, Perú: 2013 - 2020*. Recuperado el 09 de junio del 2022, de <https://drive.minsa.gob.pe/s/4YSTM6tx9qB8P43>
- Ministerio de Salud (MINSA). (2021). *Información de Recursos Humanos en el sector Salud*. Recuperado el 09 de junio del 2022, de <https://files.minsa.gob.pe/s/3LsRrx6JxzsDKqw>
- Mondragón, M. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento Científico*, 8 (1), 98-104. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5156978>
- O'Donoghue, D., & van der Werff, L. (2022). Empowering leadership: balancing self-determination and accountability for motivation. *Personnel Review*. 51 (4), 1205-1220. <https://doi.upc.elogim.com/10.1108/PR-11-2019-0619>

- Pearce & Sims (2002). Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors. *Educational Publishing Foundation*, 6(2), 172-197. <https://doi.10.1037/1089-2699.6.2.172>
- Presidencia de la República. (2013). *Decreto Legislativo 1153 de 2013. Por lo cual se expide La Política Integral de Compensaciones y Entregas Económicas del personal de la salud al servicio del Estado.*
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/268764/239868_DL1153_2013.pdf
 20190110-18386-dg5y3v.pdf
- Rescalvo-Martin, E., Castillo, A., Moreno-Marcial, A.P., Albacete-Saez, C.A. & Llorens-Montes, F.J. (2022). Effects of empowering leadership under boundary conditions in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 105(103269).
<https://doi.10.1016/j.ijhm.2022.103269>
- Rivera, Y. (2018). *Determinantes de la satisfacción laboral en el sector salud peruano.* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico] Repositorio Institucional de la UP.
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2268/Rivera_Tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1
- Sanín, J. A. & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1), 95-107. <https://doi.10.11144/Javeriana.UPSY13-1.slep>
- Schunk, D. & DiBenedetto, M. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*. 60. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>.

- Singh, A., & Rangnekar, S. (2020). Empowering leadership in hospital employees Effects on goal orientation, job conditions, and employee proactivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1497-1519. <https://doi.upc.elogim.com/10.1108/IJPPM-03-2019-0132>
- Siswanti, Y. & Muafi, M. (2020). Empowering Leadership and Individual Creativity: The Mediation Role of Psychological Empowerment in Facing Covid-19 Pandemic. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 7(11), 809-816. <https://doi.10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.809>
- Song, Q. & Chen, Y. (2021). The impact of the fit between needed and received empowering leadership on followers' job-related outcomes: The mediating role of emotional exhaustion. *Acta Psychologica Sinica*, 53 (8), 890-903. <https://doi.10.3724/SP.J.1041.2021.00890>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (2022). *Consulta RUC*. SUNAT. Recuperado el 17 de agosto de 2022, de <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/FrameCriterioBusquedaWeb.jsp>
- Tang, S., Zhang, G., & Wang, H.-J. (2020). Daily empowering leadership and job crafting: Examining moderators. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (16), 1-14. <https://doi.10.3390/ijerph17165756>
- Tinoco, F. & Laverde, F. (2011). Hacia un modelo de educación para el emprendimiento: Una mirada desde la teoría social cognitiva. *Cuadernos de administración*, 24(43), 13–33. <https://swebesco.upc.elogim.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c2d01bd7-606d-4665-9fe3-5b1ba26cb6b7%40redis>
- Valencia, P. H. J. (2008). *Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral*. [Tesis de Magister, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UPC. <https://elibro.upc.elogim.com/es/ereader/upc/86798>

- Van, M. (2020). Empowering leadership and contextual ambidexterity – The mediating role of committed leadership for continuous improvement. *European Management Journal*, 38(3), 435-449. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.002>.
- Warr P., Cook J. & Wall T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*. 52(2), 129–48. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>.
- Wong Humborstad, S. , GL Nerstad, C. & Dysvik, A. (2014). "Empoderar el liderazgo, las orientaciones de objetivos de los empleados y el rendimiento laboral: un enfoque de hipótesis en competencia". *Personnel Review*, 43(2), 246-271. <https://doi.upc.elogim.com/10.1108/PR-01-2012-0008>
- Wortler, B., Van Yperen, N. & Barelds, D. (2022). The link between empowering leadership and employees' perceptions of the effectiveness of blended working. *Scandinavian Journal of Psychology*, 63 (3), 208-218. <https://doi.10.1111/sjop.12796>

ANEXOS

Anexo 1. Cuadro de cuartiles

	Referencia completa	Scopus o Web of Science	Cuartil
1	<p>Al Otaibi, S.M., Amin, M., Winterton, J., Bolt, E.E.T., & Cafferkey, K. (2022), "The role of empowering leadership and psychological empowerment on nurses' work engagement and affective commitment". <i>International Journal of Organizational Analysis</i>. 1934-8835</p> <p>https://doi.upc.elogim.com/10.1108/IJOA-11-2021-3049</p>	Web of Science	Q2
2	<p>Alotaibi, M., & Winterton, J. (2020). Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement? <i>Leadership & Organization Development Journal</i>, 41(8), 971–991.</p> <p>https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0313</p>	Web of Science	Q3

3	<p>Arshad, M., Qasim, N., Farooq, O., & Rice, J. (2022). Empowering leadership and employees' work engagement: a social identity theory perspective. <i>Management Decision</i>. 60 (5). 1218-1236.https://doi.upc.elogim.com/10.1108/M D-11-2020-1485</p>	Scopus	Q2
4	<p>Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015). Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level. <i>The Leadership Quarterly</i>, 26(5), 775-789. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.003</p>	Web of Science	Q1
5	<p>Capaldo, G., Capone, V., Babiak, J., Bajcar, B., & Kuchta, D. (2021). Efficacy Beliefs, Empowering Leadership and Project Success in Public Research Centers: An Italian-Polish study. <i>Int. J. Environ. Res. Public Health</i> 763, 18(13). https://doi.org/10.3390/ijerph18136763</p>	Web of Science	Q2

6	<p>Cheong, M., Yammarino, F. Dionne, S., Spain, S. & Tsai, C. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. <i>The Leadership Quarterly</i>, 30(1), 34-58.</p> <p>https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005</p>	Web of Science	Q1
7	<p>Choi, S.L., Goh, C.F., & Adam, M.B.H. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. <i>Human Resources for Health</i>, 14(73), 2-14.</p> <p>https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2</p>	Web of Science	Q2
8	<p>Dağlı, E., & Kalkan, F. (2021). The Relationship Between Empowering Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Self-Efficacy Perceptions and Job Satisfaction Levels. <i>Egitim ve Bilim</i>. 46 (208), 105-123.</p> <p>https://doi.10.15390/EB.2021.10083</p>	Scopus	Q3

9	<p>Dewettinck, K., & Van Ameijde, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions Testing the mediating role of psychological empowerment. <i>Personnel Review</i>. 40(3). 284-305. https://doi.org/10.1108/004834811111118621</p>	Web of Science	Q2
10	<p>Edelmann, CM., Boen, F., & Fransen, K. (2020). The Power of Empowerment: Predictors and Benefits of Shared Leadership in Organizations. <i>Fronterasenpsicología</i>. 11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.582894</p>	Web of Science	Q2
11	<p>Faulks, B., Canción, Y., Waiganjo, M., Obrenovic, B. & Godinic, D. (2021). Impact of Empowering Leadership, Innovative Work, and Organizational Learning Readiness on Sustainable Economic Performance: An Empirical Study of Companies in Russia during the COVID-19 Pandemic. <i>Sustainability</i>. 13(22). https://doi.org/10.3390/su132212465</p>	Web of Science	Q2

12	<p>Fausing, M. , Joensson, T. , Lewandowski, J. & Bligh, M. (2015). Antecedents of shared leadership: empowering leadership and interdependence <i>Leadership & Organization Development Journal</i>, 36 (3), 271-291.</p> <p>https://doi.upc.elogim.com/10.1108/LODJ-06-2013-0075</p>	Web of Science	Q3
13	<p>Gao, M. & Jiang, J. (2019). Perceived Empowering Leadership, Harmonious Passion, and Employee Voice: The Moderating Role of Job Autonomy. <i>Frontiers in Psychology</i>. 10</p> <p>https://doi.10.3389/fpsyg.2019.01484</p>	Web of Science	Q1
14	<p>Hendryadi, S., Suryani, S., & Purwanto, B. (2019). Bureaucratic culture, empowering leadership, affective commitment, and knowledge sharing behavior in Indonesian government public services. <i>Cogent Business & Management</i>, 6(1), 1680099–.</p> <p>https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1680099</p>	Web of Science	Q3

15	<p>Kim, M., & Beehr, T. (2018). Organization-Based Self-Esteem and Meaningful Work Mediate Effects of Empowering Leadership on Employee Behaviors and Well-Being. <i>Journal of Leadership & Organizational Studies</i>. 25(4), 385-398.</p> <p>https://doi.org/10.1177/1548051818762337</p>	Web of Science	Q3
16	<p>Kundu, S.C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. <i>Management Research Review</i>. 42(5). 605-624. https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0183</p>	Web of Science	Q1
17	<p>Li, Z., Chen, H., Ma, Q. & Li, H. (2021). CEO Empowering Leadership and Corporate Entrepreneurship: The Roles of TMT Information Elaboration and Environmental Dynamism. <i>Frontiers in Psychology</i>, 12.</p> <p>https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.671232</p>	Web of Science	Q1

18	<p>Lin, M., Zhang, X., Ng, B. & Zhong, L. (2020). To Empower or Not to Empower? Multilevel Effects of Empowering Leadership on Knowledge Hiding.</p> <p><i>International Journal of Hospitality Management</i>, 89, 0278-4319.</p> <p>https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102540.</p>	Web of Science	Q1
19	<p>Liu, L., Yang, C., & Huang, D. (2021). How Do Empowered Leaders Influence the Job Satisfaction of Kindergarten Teachers in China? Evidence From Mediation Analysis. <i>Frontiers in Psychology</i>. 11. 1-8</p> <p>https://doi.10.3389/fpsyg.2020.586943</p>	Scopus	Q1
20	<p>O'Donoghue, D., & Van der Werff, L. (2022). Empowering leadership: balancing self-determination and accountability for motivation. <i>Personnel Review</i>. 51 (4), 1205-1220.</p> <p>https://doi.upc.elogim.com/10.1108/PR-11-2019-0619</p>	Web of Science	Q2

21	<p>Rescalvo-Martin, E., Castillo, A., Moreno-Marcial, A.P., Albacete-Saez, C.A. & Llorens-Montes, F.J. (2022). Effects of empowering leadership under boundary conditions in the hospitality industry. <i>International Journal of Hospitality Management</i>, 105(103269). https://doi.10.1016/j.ijhm.2022.103269</p>	Scopus	Q1
22	<p>Singh, A., & Rangnekar, S. (2020). Empowering leadership in hospital employees Effects on goal orientation, job conditions, and employee proactivity. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , 69(7), 1497-1519.https://doi.upc.elogim.com/10.1108/IJPPM-03-2019-0132</p>	Web of Science	Q2
23	<p>Siswanti, Y. & Muafi, M. (2020). Empowering Leadership and Individual Creativity: The Mediation Role of Psychological Empowerment in Facing Covid-19 Pandemic. <i>Journal of Asian Finance Economics and Business</i>. 7(11). 809-816.</p>	Web of Science	Q2

	https://doi.10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.809		
24	Song, Q. & Chen, Y. (2021). The impact of the fit between needed and received empowering leadership on followers' job-related outcomes: The mediating role of emotional exhaustion. <i>Acta Psychologica Sinica</i> , 53 (8), 890-903. https://doi.10.3724/SP.J.1041.2021.00890	Scopus	Q4
25	Suleman, Q., Syed, MA., Shehzad, S., Hussain, I., Khattak, AZ., Khan, IU., Amjid, M., & Khan, I. (2021). Leadership empowering behaviour as a predictor of employees' psychological well-being: Evidence from a cross-sectional study among secondary school teachers in Kohat Division, Pakistan. <i>Plos One</i> . 16.(7) 10.1371/journal.pone.0254576	Web of Science	Q2
26	Tang, S., Zhang, G., & Wang, H.-J. (2020). Daily empowering leadership and job crafting: Examining moderators. <i>International</i>	Scopus	Q2

	<p><i>Journal of Environmental Research and Public Health</i>, 17 (16), 1-14.</p> <p>https://doi.10.3390/ijerph17165756</p>		
27	<p>Van, M. (2020). Empowering leadership and contextual ambidexterity – The mediating role of committed leadership for continuous improvement. <i>European Management Journal</i>, 38(3), 435-449.</p> <p>https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.002.</p>	Web of Science	Q1
28	<p>Vu, H., Nguyen, TT., & Nguyen, HTH. (2021). Linking Intrinsic Motivation to Employee Creativity: The Role of Empowering Leadership. <i>Journal of Asian Finance Economics and Business</i>. 8(3), 595-604</p> <p>https://doi.595-604.10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.0595</p>	Web of Science	Q2
29	<p>Wong Humborstad, S. , GL Nerstad, C., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis</p>	Web of Science	Q2

	<p>approach. <i>Personnel Review</i>, 43(2), 246-271.</p> <p>https://doi.upc.elogim.com/10.1108/PR-01-2012-0008.</p>		
30	<p>Wortler, B., Van Yperen, N. & Barelds, D. (2022).</p> <p>The link between empowering leadership and employees' perceptions of the effectiveness of blended working.</p> <p>Scandinavian. <i>Journal of Psychology</i>, 63 (3), 208-218 https://doi.10.1111/sjop.12796</p>	Web of Science	Q3

Anexo 2. Matriz de Consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN
PG: ¿Cómo es la relación entre el liderazgo empoderador y la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022?	OG: Explicar la relación entre el liderazgo empoderador y la satisfacción laboral en el personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022.	HG: El liderazgo empoderador se relaciona positivamente con la satisfacción laboral en el personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022.	X: Perspectiva de liderazgo empoderador (Yingying Liu, 2015) X1: Relación Social
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	
PE1: ¿Cómo se relaciona la perspectiva de la relación social con la satisfacción laboral del personal asistencial de	OE1. Explicar la relación de la perspectiva de la relación social y la satisfacción laboral del personal	H1: La perspectiva de la relación social se relaciona positivamente con la satisfacción laboral del personal	

<p>policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022?</p> <p>PE2: ¿Cómo se relaciona la perspectiva de la motivación psicológica con la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022?</p>	<p>asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022.</p> <p>OE2: Explicar la relación de la perspectiva de la motivación psicológica y la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022.</p>	<p>asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022.</p> <p>H2: La perspectiva de la motivación psicológica se relaciona positivamente con la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022.</p>	<p>X2: Motivación psicológica</p> <p>Y: Factores que influyen en la motivación (Herzberg,1966)</p> <p>Y1: Factores Higiénicos</p> <p>Y2: Factores Motivacionales</p>
---	---	---	--

--	--	--	--

Anexo 3. Validación de Juez experto

Carta de Presentación - Magister Pierre Giannotti

CARTA DE PRESENTACIÓN

Estimado:
Pierre Giannotti

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiantes del programa de Titulación en Recursos Humanos de la UPC, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optamos por el grado de Licenciadas en Recursos Humanos.

El título de nuestro proyecto de investigación es: Relación entre el liderazgo empoderador y la satisfacción laboral del personal asistencial de policlínicos categoría I-3 en Lima Metropolitana 2022; y siendo imprescindible contar con la aprobación de expertos especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de Recursos Humanos.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresando nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Estefany Yanina Alfaro Salcedo
DNI:74851695



Fiorela Milagros Pizarro Sayán
DNI: 72734111

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Perspectiva de la Relación Social							
1	Mi jefe inmediato responde a mis dudas y facilita la información solicitada.	X		X		X		
2	Mi jefe inmediato fomenta el trabajo en equipo a través de la comunicación asertiva.	X		X			X	Mi jefe inmediato fomenta un buen ambiente laboral a través de la comunicación asertiva.
3	El proceso de toma de decisiones es largo y afecta mi desempeño.	X		X		X		
4	Se requiere de un proceso formal para elevar propuestas de mejora dentro de la operación.	X		X			X	Mi jefe me permite implementar propuestas de mejora en la operación fácilmente
5	Existe información que requiere de permisos especiales para poder acceder a ella.		X		X		X	Qué tan fácil y rápido es acceder a permisos especiales con el fin de obtener información relevante
6	A veces no he podido realizar un buen trabajo producto del poco acceso a la información.	X		X		X		Qué tan fácil y rápido es acceder a la información importante para los objetivos organizacionales
7	Mi jefe inmediato se preocupa por mi desarrollo continuo.	X		X		X		
8	Mi jefe y yo hemos conversado sobre mi desarrollo profesional.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 Perspectiva de la Motivación Psicológica							
		Si	No	Si	No	Si	No	

9	Se me permite tener independencia y libertad para decidir cómo realizar mi trabajo.	X		X		X		
10	Mi jefe me permite tomar decisiones de responsabilidad media.	X		X		X		
11	Mi jefe inmediato reconoce el desempeño sobresaliente de mi equipo de trabajo.	X		X		X		
12	Mi jefe inmediato me hace sentir realizado.	X		X			X	Mi jefe inmediato me hace sentir valorado.
13	Mi jefe inmediato asigna estándares altos para mi buen desempeño.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3 Factores Higiénicos		Si	No	Si	No	Si	No	
14	En mi trabajo los sueldos se distribuyen de manera equitativa y justa.	X		X		X		
15	Siento que el monto de mi retribución salarial está acorde a las funciones que realizo.	X		X			X	El monto de mi retribución salarial está acorde a las funciones que realizo.
16	Cuento con los recursos(personas, herramientas, etc.) necesarios para lograr un buen desempeño	X		X		X		
17	La infraestructura y los ambientes de trabajo son adecuados para el cumplimiento de mis funciones	X		X		X		
18	Los beneficios que ofrece mi centro de trabajo son útiles para mi estilo de vida.	X		X		X		
19	Mi empleador ofrece beneficios competitivos en relación con su competencia (alimentación, movilidad, horario flexible, entre otros)	X		X		X		
DIMENSIÓN 4 Factores Motivacionales		Si	No	Si	No	Si	No	
20	En el último semestre, he recibido reconocimiento o estímulo por hacer un buen trabajo.	X		X		X		
21	Estoy creciendo profesionalmente en mi centro laboral.	X		X		X		
22	Estoy desarrollando habilidades importantes para mi puesto de trabajo	X		X		X		
23	Termino mi turno laboral sintiéndome satisfecho con lo que realizo.	X		X		X		El servicio que realizo me da satisfacción
24	Me siento satisfecho con mi equipo de trabajo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. JEAN PIERRE GIANNOTTI RIOS

DNI: 43253730

Especialidad del validador: CONSULTOR EN GESTIÓN HUMANA

29 de agosto del 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Carta de presentación - Magister Karen Macedo

CARTA DE PRESENTACIÓN

Magister:
Karen Macedo Minaya

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiantes del programa de Titulación en Recursos Humanos de la UPC, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optamos por el grado de Licenciadas en Recursos Humanos.

El título de nuestro proyecto de investigación es: Relación entre el liderazgo empoderador y la satisfacción laboral del personal asistencial de policlinicos categoría 1-3 en Lima Metropolitana 2022; y siendo imprescindible contar con la aprobación de expertos especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de Recursos Humanos.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresando nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Estefany Yanina Alfaro Salcedo
DNI:74851695



Fiorela Milagros Pizarro Sayán
DNI: 72734111

			6. Mi empleador ofrece beneficios competitivos en relación con su competencia (alimentación, movilidad, horario flexible, entre otros)	(3) Ni de acuerdo ni desacuerdo
Factores Motivacionales	Reconocimiento		7. En el último semestre, he recibido reconocimiento o estímulo por hacer un buen trabajo.	(4) De acuerdo
	Desarrollo Profesional		8. Estoy creciendo profesionalmente en mi centro laboral.	
			9. Estoy desarrollando habilidades importantes para mi puesto de trabajo	
	Nivel de Conformidad Laboral		10. Terminé mi turno laboral sintiéndome satisfecho con lo que realicé.	
		11. Me siento satisfecho / con mi equipo de trabajo.	(5) Totalmente de Acuerdo	

Fuente: Elaboración propia.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ^a		Relevancia ^a		Claridad ^a		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Perspectiva de la Relación Social							
1	Mi jefe inmediato responde a las dudas del equipo y nos facilita información solicitada.	X		X		X		
2	Mi jefe inmediato responde a las dudas del equipo y nos facilita información solicitada.	X		X		X		La primera pregunta está enfocada al líder no a los miembros del equipo según el indicador habla de un grupo; sugiero direccionar la pregunta por ejemplo: Mi jefe inmediato responde a las dudas del equipo y nos facilita información solicitada
3	El proceso de toma de decisiones es sencillo y no afecta mi desempeño	X		X		X		
4	Se requiere de un proceso formal para elevar propuestas de mejora dentro de la operación.	X		X		X		
5	Existe información que requiere de permisos especiales para poder acceder a ella.	X		X		X		

6	A veces no he podido realizar un buen trabajo producto del poco acceso a la información.	X		X		X		
7	Las capacitaciones que recibo, me ayudan a desempeñar eficientemente mis funciones.		X	X		X		Las preguntas 7 y 8 están relacionadas a feedback mas que a capacitación, en todo caso sería: ¿Las capacitaciones que recibo, me ayudan a desempeñar eficientemente mis funciones?. Este feedback está relacionado a la subvariable de la perspectiva de la relación social, desde esta perspectiva, el empoderamiento es una estrategia de asignación de recursos que disminuye la dependencia de los jefes directos y altos mandos.
8	Las capacitaciones que recibo satisfacen mis expectativas de formación.	X		X		X		La pregunta también debe estar dirigida a temas relacionados a capacitación, recuerda que el plan de capacitaciones se elabora en base a la evaluación de desempeño; es un plan de desarrollo, en algunas empresas solo se capacita en temas generales.
	DIMENSIÓN 2 Perspectiva de la Motivación Psicológica							
9	Se me permite tener independencia y libertad para decidir cómo realizar mi trabajo.	X		X		X		
10	Mi jefe me permite tomar decisiones de responsabilidad media.	X		X		X		
11	Mi jefe inmediato reconoce el desempeño sobresaliente de mi equipo de trabajo.	X		X		X		
12	Mi jefe inmediato me hace sentir realizado.	X		X		X		Cambiar realizado por valorado.
13	Mi jefe inmediato asigna estándares altos para mi buen desempeño.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3 Factores Higiénicos							
14	En mi trabajo los sueldos se distribuyen de manera equitativa y justa.	X		X		X		
15	Siento que el monto de mi retribución salarial está acorde a las funciones que realicé.	X		X		X		
16	Cuento con los recursos (personas, herramientas, etc.) necesarios para lograr un buen desempeño	X		X		X		
17	La infraestructura y los ambientes de trabajo son adecuados para el cumplimiento de mis funciones	X		X		X		

18	Los beneficios que ofrece mi centro de trabajo son útiles para mi estilo de vida.	X		X		X	
19	Mi empleador ofrece beneficios competitivos en relación con su competencia (alimentación, movilidad, horario flexible, entre otros)	X		X		X	
DIMENSIÓN 4 Factores Motivacionales		Si	No	Si	No	Si	No
20	En el último semestre, he recibido reconocimiento o estímulo por hacer un buen trabajo.	X		X		X	
21	Estoy creciendo profesionalmente en mi centro laboral.	X		X		X	
22	Estoy desarrollando habilidades importantes para mi puesto de trabajo.	X		X		X	
23	Termino mi turno laboral sintiéndome satisfecho con lo que realizo.	X		X		X	
24	Me siento satisfecho con mi puesto en el que me desempeño.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Karen Macedo..... DNI: 40449962

Especialidad del validador: Magister en Psicología Organizacional

29 de 08 del 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



KAREN GIANINA MACEDO MINAYA

Firma del Experto Informante.