

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL
EMPOWERMENT DE LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS - 2016**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas

Presentado por:

GROBER DEMETRIO SOLIS SOTO

Andahuaylas, Perú

2016

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL
EMPOWERMENT DE LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS - 2016**

GROBER DEMETRIO SOLIS SOTO

Asesor:

Mag. Henry Wilfredo Agreda Cerna

Andahuaylas, Perú

2016



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ACTA DE SUSTENTACIÓN

En el local del *Sede académica de Ccoyalwacdo* de la Universidad Nacional José María Arguedas, en la ciudad de *Andahuaylas*, siendo las *9:10 am* horas del día *jueves 06* de *octubre* del año *dos mil dieciséis* se reunieron el *Mgt. Joaquín Machaca Rojas, Dr. Felipe Rafael Valle Díaz* y el *Mgt. Edwin David Félix Benites* integrantes del Jurado Evaluador del Informe Final de Tesis Titulado: *El liderazgo y su relación con el empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016* cuyo autor es el Bachiller en *Administración de Empresas* *Grober Demetrio Solís Soto* y su Asesor *Mgt. Henry Wilfredo Azaveda Cerua* con el propósito de proceder a la sustentación y defensa de dicha tesis.

Luego de la sustentación y defensa del tesista, el Jurado Evaluador ACORDÓ: *aprobar* por *unanimidad* al Bachiller en *Administración de Empresas* *Grober Demetrio Solís Soto*, obteniendo la siguiente calificación y mención:

Nota en escala vigesimal		Mención
Números	Letras	
<i>16</i>	<i>Dieciséis</i>	<i>Muy bueno</i>

En señal de conformidad, se procede a la firma de la presente acta en tres (03) ejemplares.

Mgt. Joaquín Machaca Rojas

Dr. Felipe Rafael Valle Díaz

Mgt. Edwin D. Félix Benites

DEDICATORIA

A mis padres, a quienes les debo la vida, por ser mis fieles amigos, compañeros e impulsores para seguir adelante. Espero ser el orgullo de ustedes. Los adoro un montón:
Clider y Virginia.

A Milagros Quispe Condori, con quien a pesar de las vicisitudes hemos encaminado varios proyectos.

A Jhordan y Anderson, mis hermanos, porque trabajaron conmigo en las veces que pudieron y me aliviaron de tiempo para la realización de esta investigación.

AGRADECIMIENTO

A Dios, nuestro creador, por permitirme vivir momentos buenos y malos, dándome fuerzas cada día para seguir adelante. Él siempre estará conmigo, sabe por qué hace las cosas, por eso yo confío en él.

A mis padres, ya que de no ser por ellos, yo no existiría. Gracias por sus sabias crianzas, porque a pesar de las condiciones en las que nos hemos encontrado, las cuales no han sido tan alentadoras, supieron cómo arreglárselas. Ahora siéntase tranquilos, aquí está el resultado de su tan innegable esfuerzo.

A Milagros, Anderson y Jhordan, ustedes siempre me acompañaron desde que empecé este proyecto; de no ser por ustedes, hubiese sido más complicado lograr lo que hoy sale a la luz. Gracias, familia.

Al Mag. Henry Wilfredo Agreda Cerna, asesor de esta tesis, quien estuvo apoyándome en todo momento para que esta investigación esté al nivel de una verdadera tesis universitaria. Un gusto haberlo conocido: gran profesional.

A los jurados evaluadores: Mag. Joaquín Machaca Rejas, Dr. Felipe Rafael Valle Díaz, y Mag. Edwin Daniel Félix Benites, tres grandes profesionales, con quienes compartí aulas de estudiante universitario, con sus aportes conseguí de este trabajo grandiosos resultados. Gracias, maestros.

PRESENTACIÓN

La tesis desarrollada que lleva como título: *El Liderazgo y su relación con el Empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016*, nace de la motivación de hacer una investigación relevante académicamente, que permita la obtención del Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Investigación que surge a partir de la problemática en la delegación y responsabilidad de sus funciones, lo cual induce a buscar comprender la relación del liderazgo de cada jefe inmediato frente a la función en el puesto que ejercen los trabajadores administrativos de esta institución, debido a que no se estaría dando la correcta aplicación del empowerment.

La presente investigación tiene por objetivo determinar la relación entre las variables liderazgo y empowerment: dos teorías de mucha trascendencia en el mundo de la administración. Se tomó en cuenta los pasos metodológicos y procedimentales que comprende el proceso de la investigación científica, los cuales constituyen un conjunto sistemático de pasos y operaciones estratégicas para desarrollar el trabajo de investigación que se propone.

Consignan temas y el resultado de una investigación que pretende aportar en el conocimiento teórico científico de los interesados en su lectura, y del cómo ambas variables se emplean en las diversas oficinas de la Universidad Nacional José María Arguedas, considerando que son indispensables para el desarrollo de actividades laborales en una organización.

Se presenta a ustedes, señores miembros del Jurado Evaluador, este trabajo realizado con mucho entusiasmo, que cumple con los parámetros y exigencias que establecen los reglamentos. Así, me permito en afirmar que esta investigación es tan mía como suya.

El autor

ÍNDICE GENERAL

	pág.
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1. Planteamiento del problema.....	15
1.2. Formulación del problema	17
1.2.1. Problema general	17
1.2.2. Problemas específicos	17
1.3. Delimitación.....	17
1.4. Justificación.....	18
1.5. Objetivos.....	19
1.5.1. Objetivo general.....	19
1.5.2. Objetivos específicos	19
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
2.1. Antecedentes	20
2.2. Marco teórico	28
2.3. Marco conceptual	59
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	63
3.1. Hipótesis.....	63
3.1.1. Hipótesis general.....	63
3.1.2. Hipótesis específicos.....	63
3.2. Variables.....	63
3.3. Operacionalización de variables	64
3.4. Metodología.....	65
3.4.1. Enfoque	65

3.4.2. Tipo de estudio	65
3.4.3. Diseño de investigación	65
3.5. Población y muestra	67
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	68
3.7. Métodos de análisis de datos	69
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	71
4.1. Resultados de la investigación	71
4.2. Contrastación estadística de hipótesis	81
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	86
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES.....	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
ANEXOS	97

ÍNDICE DE FIGURAS

	pág.
Figura 1: Esquema diseño transeccional o transversal	66
Figura 2: Esquema diseño correlacional.....	66
Figura 3: Género de los trabajadores administrativos	71
Figura 4: Edad de los trabajadores administrativos.....	72
Figura 5: Tiempo que laboran los trabajadores administrativos	72
Figura 6: Liderazgo del jefe inmediato superior	75
Figura 7: Habilidad social del jefe inmediato superior	76
Figura 8: Trabajo en equipo del jefe inmediato superior	77
Figura 9: Empowerment del jefe inmediato superior a sus trabajadores	78
Figura 10: Delegación del jefe inmediato superior a sus trabajadores	79
Figura 11: Responsabilidad del jefe inmediato superior a sus trabajadores	80

ÍNDICE DE TABLAS

	pág.
Tabla 1: Coeficiente de correlación Rho de Spearman.....	70
Tabla 2: Fiabilidad según Kuder Richardson.....	73
Tabla 3: Estadísticas de fiabilidad liderazgo y empowerment	73
Tabla 4: Estadísticas de fiabilidad liderazgo.....	74
Tabla 5: Estadísticas de fiabilidad empowerment.....	74
Tabla 6: Tabla de frecuencias de liderazgo.....	75
Tabla 7: Tabla de frecuencias de habilidad social	76
Tabla 8: Tabla de frecuencias de trabajo en equipo.....	77
Tabla 9: Tabla de frecuencias de empowerment.....	78
Tabla 10: Tabla de frecuencias de delegación.....	79
Tabla 11: Tabla de frecuencias de responsabilidad	80
Tabla 12: Correlaciones entre liderazgo y empowerment.....	81
Tabla 13: Correlaciones entre habilidad social y delegación	82
Tabla 14: Correlaciones entre habilidad social y responsabilidad.....	83
Tabla 15: Correlaciones entre trabajo en equipo y delegación.....	84
Tabla 16: Correlaciones entre trabajo en equipo y responsabilidad	85

ÍNDICE DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1: Matriz de consistencia de la investigación.....	98
Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables.....	100
Anexo 3: Matriz de instrumento de recojo de datos.....	101
Anexo 4: Ficha de validación por criterio de jueces o experto.....	103
Anexo 5: Fotografías de la investigación	106

RESUMEN

La presente tesis consideró como objetivo general determinar la relación entre liderazgo y empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016.

Estudio que se ha desarrollado en base a los hechos correspondientes al año 2016. Pertenece al enfoque cuantitativo, el tipo de estudio es de investigación básica, el diseño de investigación es no experimental y dentro del diseño no experimental, esta investigación es del tipo de diseño transeccional correlacional.

La población se conformó por todos los trabajadores que realizan labor administrativa, un total de 60 personas. El tamaño de la muestra, bajo el sustento teórico plasmado en la tesis, se tomó la misma cantidad que la población, acotadas a un margen de error del 5% y seguridad del 95%. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron han sido la encuesta y el cuestionario.

Del procesamiento de datos, se obtuvo un alfa de Cronbach de ,981 que representa una excelente confiabilidad de la aplicación del instrumento de investigación. Asimismo, al contrastar la hipótesis general de la investigación, se obtuvo un valor sig. ,000 nivel de significancia, que afirma a un nivel de confianza del 99% que, el liderazgo se relaciona de manera significativa positiva alta con el empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016.

El análisis de los resultados ha permitido cumplir con los objetivos. Se alcanzó brindar las conclusiones y recomendaciones. Ahora es imprescindible la toma de conciencia por parte de los implicados e impartir una relación armoniosa entre trabajadores, y con la parte usuaria.

Palabras claves:

Relación, liderazgo, empowerment, trabajadores administrativos, universidad.

ABSTRACT

The next thesis considered as general objective to determine the relationship between leadership and empowerment of administrative workers of the National José María Arguedas, Andahuaylas University - 2016.

Study that has been developed based on the relevant facts to 2016. It belongs to the quantitative approach, the type of study is basic research, research design is not experimental and non-experimental design in this research is the type of design transeccional correlational.

The population was formed by all workers who perform administrative work, a total of 60 people. The sample size under the theoretical support embodied in the thesis, the same amount was taken to the population, bounded to a margin of error of 5% and 95% confidence. Techniques and data collection instruments that were used were the survey and questionnaire.

Data processing, Cronbach's alpha, 981 representing excellent reliability of the application of research instrument was obtained. Also, by contrast the hypothesis of the investigation, a sig value was obtained. ,000 level of significance, which claims a confidence level of 99% was obtained that leadership is related significantly high positive with the empowerment of administrative workers of the National José María Arguedas, Andahuaylas University - 2016.

The analysis of the results has allowed to meet the objectives. It was reached providing the conclusions and recommendations. Now it is essential awareness by those involved and provide a harmonious relationship between workers and the client side.

Keywords:

Relationship, leadership, empowerment, administrative workers, university.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada: El liderazgo y su relación con el empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016, surge a partir de la problemática en la delegación y responsabilidad de sus funciones, lo cual induce a buscar comprender la relación del liderazgo de cada jefe inmediato frente a la función en el puesto que ejercen los trabajadores administrativos de esta institución, debido a que no se estaría dando la correcta aplicación del empowerment. El presente informe final de tesis consta de cinco capítulos establecidos de la siguiente manera:

Capítulo I: en este capítulo se hizo énfasis al problema de la investigación, para ello se desarrolló el planteamiento y formulación del problema, tanto general como las específicas; asimismo contiene la delimitación, justificación y los objetivos.

Capítulo II: para darle mayor consistencia al presente trabajo, se desarrolló la fundamentación teórica, como los antecedentes, el marco teórico y conceptual. En este capítulo se ha considerado la hipótesis general y específicas, las variables y su operacionalización.

Capítulo III: se desarrolló la metodología de la investigación, población y muestra, las técnicas e instrumento de recolección de datos y el método de análisis de los mismos.

Capítulo IV: se presenta los resultados de esta tesis, y la contrastación estadística de la hipótesis.

Capítulo V: en este capítulo se desarrolló la discusión, comparando los resultados de las hipótesis frente a las diversas teorías que otros autores sostienen en sus libros o en otras tesis similares a la investigación.

Finalmente se trabajó las conclusiones y recomendaciones. De este trabajo se espera que sea de agrado y entendimiento del lector y que sirva como base para futuras investigaciones que se desarrollen en el ámbito local, regional y nacional.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El campo de la administración del talento humano viene atravesando cambios significativos durante los últimos años haciéndose cada vez más compleja lo que ha permitido desplegar un papel mucho más amplio a todo el personal que labora en una institución y, sobre todo, a los líderes generando que ellos mismos sean quienes busquen capacitarse constantemente en su desarrollo personal y profesional, para que de esa manera puedan desenvolver un trabajo más efectivo.

Las nuevas tendencias en el ámbito organizacional del siglo XXI han permitido la implementación del empowerment, herramienta que permite la delegación y responsabilidad en sus funciones de los trabajadores, haciendo que estos logren la consecución de objetivos y metas en su trabajo. Esto, a su vez, concatena la labor de liderazgo que despliega la influencia entre líderes y subordinados, que genera un trabajo coordinado.

Sin embargo, tener que tratar permanentemente con un elemento humano volátil e impredecible, hace del trabajo, en este campo, una tarea muy desafiante. El manejo de personal en una organización está siendo cada vez más complejo, debido a la rapidez de los cambios y a la complejidad creciente de los ambientes laborales.

Para una organización, ningún factor es más ventajoso que la existencia de un líder eficaz, tomando en cuenta que es este quien establece objetivos, asigna recursos, enfoca la atención hacia los resultados deseados, coordina los cambios, tiene un permanente contacto con sus seguidores y planifica respuestas ante posibles fallas.

La presente investigación está enfocada netamente al problema en la delegación y responsabilidad de sus funciones, lo cual induce a comprender la relación del liderazgo de cada jefe inmediato frente a la función en el puesto que ejercen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, debido a que no se estaría dando la correcta aplicación del empowerment.

El empowerment es una teoría nueva en la que la gerencia propone que, fomentando la confianza de los trabajadores en sus propias capacidades, se fortalecerán y acrecentarán para el beneficio de la organización, sobre todo si buscamos un mejor desempeño. Lo cierto es que pocos logran comprender bien este concepto que, aunque no lo conocen lo aplican y los que creen conocer lo adoptan erradamente, fracasando el concepto y por ende en su desempeño.

No se puede creer en algo sin convicción. Lamentablemente el hecho de querer adaptar una nueva teoría a la organización, no hará que de la noche a la mañana se confíe realmente en las capacidades de un trabajador. Si el gerente no cree realmente, será difícil que en algún momento le encargue una tarea especial y la reacción será recíproca, el trabajador también actuará con desconfianza y temor. En ese caso no hay ningún tipo de empowerment.

Un empleado ahora, con poder de decisión, no significa que el jefe dejará de asumir las responsabilidades de su área. El error más común es echar la culpa por malos resultados a un subordinado, pues se pierde toda la confianza y el respeto, además que el personal se siente abandonado.

En ese orden de ideas, la Universidad Nacional José María Arguedas, entidad de educación superior en el ámbito de la provincia de Andahuaylas y el departamento de Apurímac, presenta dificultades de liderazgo y empowerment. Además de forma particular en esta institución, la problemática planteada manifiesta, en su mayoría, las siguientes situaciones:

- La opinión de los trabajadores no son tomadas en cuenta.
- Existe demasiada burocracia.
- Presencia de malestar en la organización afectando su normal funcionamiento.
- Los trabajadores ponen cierta resistencia en cuanto a la obediencia.
- Ocasionan inestabilidad emocional entre jefe y subordinado.
- Lentitud en el cumplimiento de plazos en ciertas labores.

Es por esa razón que se investigó, la relación entre el liderazgo y empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera el liderazgo se relaciona con el empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿De qué manera la habilidad social se relaciona con la delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?
- b) ¿De qué manera la habilidad social se relaciona con la responsabilidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?
- c) ¿De qué manera el trabajo en equipo se relaciona con la delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?
- d) ¿De qué manera el trabajo en equipo se relaciona con la responsabilidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?

1.3. Delimitación

1.3.1. Delimitación espacial

Este estudio se realizó en la Universidad Nacional José María Arguedas - UNAJMA, donde se investigó a los trabajadores administrativos, cuya instalación se encuentra en el Jr. Juan Francisco Ramos N° 380 Andahuaylas - Apurímac.

1.3.2. Delimitación temporal

Se ha desarrollado, en relación a los hechos correspondientes al año 2016.

1.3.3. Delimitación teórica

El estudio considera como temas ejes al liderazgo y empowerment; dentro de los cuales se han desarrollado sus definiciones, conceptos, importancias, teorías, características, tipos, elementos y su aplicación en el ámbito organizacional.

1.4. Justificación

Se presenta este trabajo de investigación, enfocada netamente al problema en la delegación y responsabilidad de sus funciones, que induce a comprender la relación del liderazgo de cada jefe inmediato frente a la función en el puesto que ejercen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, razón por la cual se investigó la relación que existe entre el liderazgo y el empowerment.

1.4.1. Justificación práctica

El desarrollo de la investigación permite cumplir con los objetivos, así recomendar soluciones al problema suscitado en la Universidad, siendo imprescindible la toma de conciencia por parte de los implicados; de esta manera se podrá impartir una relación armoniosa entre trabajadores, lo que conduce a su vez, en un beneficio a la parte usuaria, entre ellos, los estudiantes, personal docente, egresados, y público en general. La difusión de los resultados causa un verdadero impacto positivo en la institución demostrando que es de suma importancia la labor del líder, la distribución de responsabilidades y el trabajo en equipo.

1.4.2. Justificación teórica-científica

Para el realce de la investigación que se presenta, se llevó a cabo el desarrollo de las conceptualizaciones y tratamiento de las diversas teorías que coadyuvaron a resolver cada propósito de la investigación del liderazgo y empowerment. Se contrastaron las teorías para comprobar la relación entre las variables de estudio, los cuales son de utilidad y de base para futuros trabajos de investigación.

1.4.3. Justificación metodológica

Los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos diseñados, fueron empleados en el desarrollo de la investigación que permitieron la eficacia en el trabajo y su confiabilidad para dar respuesta a las interrogantes presentadas.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación entre liderazgo y empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016.

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Determinar la relación entre habilidad social y delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- b) Determinar la relación entre habilidad social y responsabilidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- c) Determinar la relación entre trabajo en equipo y delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- d) Determinar la relación entre trabajo en equipo y responsabilidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes internacionales

a) En 2006, Figueroa Yonny & Paisano María, de la Universidad de Oriente (Maturín-Venezuela), en el trabajo de investigación titulado: “El empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional”, llegaron a las siguientes conclusiones:

- El empowerment es una herramienta que se adapta a cualquier tipo de organización, debido a que, es una innovadora forma de administrar y conduce a un enfoque diferente de lo que son las empresas.
- Esta técnica crea un impacto directo en las organizaciones, y por consiguiente, a los individuos que están íntimamente relacionados con esta, por lo que origina una nueva dinámica que interfiere en el comportamiento organizacional, equilibra las responsabilidades; es decir, se le da rienda suelta a sus capacidades generando un ambiente propicio para la creatividad individual y grupal, además mejora las comunicaciones y deja un camino abierto para el debate de ideas.
- El empowerment más que una herramienta para gestionar, es una técnica que desarrolla capacidades y actitudes en las personas para que estén acorde con el ambiente tan inestable que predomina en la actualidad; donde la competencia es la punta de lanza para cualquier organización. Se hace necesario optar por esta novedosa alternativa, que cambia la antigua visión organizacional por una nueva, donde predomina la participación.
- Para las organizaciones hoy en día es imprescindible contar con un capital humano que cumpla con las exigencias de un mundo globalizado, por lo que es de gran importancia tomar al empowerment como una alternativa viable para enfrentar los nuevos

retos que se presentan en el mundo empresarial; haciendo que esta resalte dentro de un conjunto de opciones y sea observada, como la respuesta para encontrar la fórmula idónea que conjuga la armonía empresarial con responsabilidad y éxito organizacional.

- Además la herramienta en cuestión les brinda a las personas una serie de beneficios que contribuye con el desarrollo moral y ético de las mismas dentro del ambiente organizacional, mejorando su calidad de vida e incrementando la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo.

b) En 2005, López Rocío & Noriega Lucia, de la Universidad de San Carlos de Guatemala (Guatemala), en el trabajo de investigación titulado: “Empowerment, una herramienta de cambio administrativo para lograr el éxito empresarial”, llegaron a las siguientes conclusiones:

- Según los datos obtenidos se determinó que la hipótesis planteada, la resistencia al cambio no permite que las empresas guatemaltecas apliquen nuevas herramientas administrativas como el empowerment, a pesar de tener el conocimiento sobre el mismo, fue aceptada y comprobada.
- Los datos obtenidos demostraron que un porcentaje mayoritario de la muestra conocen sobre el tema de empowerment.
- Se hizo evidente que la totalidad de la muestra, una mayoría bastante marcada no aplican el empowerment, aun cuando conocen y reconoce los beneficios que la aplicación que dicha herramienta les brindaría.
- La no aplicación del empowerment puede ser el resultado del escepticismo hacia nuevas tendencias administrativas, derivadas del temor al cambio, de la idea de perder control total sobre las cosas.
- En su totalidad los encuestados manifestaron que en el momento de ser necesarios apoyarían totalmente la aplicación de empowerment en su organización.

- Los empleados facultados benefician a la organización y se benefician a sí mismos, tiene un mayor sentido de propósito en su empleo y en su vida, y su participación se traduce directamente en mejora continua de sistemas y procesos en el lugar de trabajo.
 - Infortunadamente muchos gerentes no entienden que facultar implica liberar poderes que las personas ya tienen, solo se trata de darles libertad para que estos los desarrollen.
 - El papel del departamento de RR.HH. es servir de canal de información entre la gerencia y los colaboradores de los diferentes departamentos de la organización, para la adecuada aplicación del programa de empowerment.
- c) En 2005, Terán Lucyleimar, de la Universidad de Oriente (Maturín-Venezuela), en el trabajo de investigación titulado: “Análisis del liderazgo organizacional en el departamento de mantenimiento del Hotel Stauffer, C.A. Maturín Estado de Monagas, 2004”, llegó a las siguientes conclusiones:
- El departamento de mantenimiento del Hotel Stauffer, C.A., cuenta con supervisores y supervisados con un nivel de instrucción adecuado para desarrollar las actividades que realizan.
 - El tiempo de servicio de los supervisores oscila entre 5 a 7 años, indicando que han permanecido en la empresa por las condiciones de trabajo ofrecidas, mientras los obreros tienen menos de un año de servicio, señalo la elevada rotación de personal en los puestos.
 - Al constatar los estilos de liderazgo, los supervisores en un 66.67% siempre aplican el democrático, todo lo contrario a la opinión de los supervisados donde indican que los jefes son autocráticos en un 71.43%
 - En cuanto a las cualidades que identifican al jefe, los supervisores dijeron ser proactivos para llevar a cabo sus labores. Para la mayoría de los supervisados el carisma es lo que identifica a sus jefes en el área laboral.

- Las relaciones interpersonales para los jefes fue considerada buena, mientras los obreros opinaron que son regulares, todo ello indica la existencia de incoherencias en las respuestas dadas.
- En el departamento de mantenimiento, existen los tres sentidos de comunicación predominando la descendente, en un 21.43% lo cual refleja claramente los problemas en el flujo comunicacional tanto en supervisores y supervisados.
- Existen medios de comunicación utilizados por los supervisores como lo son las reuniones, tal opinión no es compartida por los trabajadores pues la mayoría aseguran que los jefes no se comunican a través de ningún medio, esto evidencia las graves fallas de comunicación existentes entre jefes y subordinados.
- En el departamento no se brindan estímulos a los obreros, esto da lugar a malestar y desmotivación en el personal supervisado, ocasionando incomodidad e inconformidad con las acciones ejecutadas por los directivos de la empresa.
- Se pudo determinar que el personal obrero se encuentra insatisfecho con los incentivos brindados por los jefes, por no ser estimulados constantemente, estos sienten la necesidad de recibir gratificaciones de acuerdo a su desempeño para alcanzar las metas propuestas por la empresa.

2.1.2. Antecedentes nacionales

- a) En 2013, Camero Rodrigo, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (Chiclayo-Perú), en el trabajo de investigación titulado: "Estrategias de la facultación y entrega de poder a los trabajadores del Supermercado Súper S.A.C. situado en la Ciudad de Chiclayo", llegó a las siguientes conclusiones:
 - El estilo de gestión que emplea la empresa se ve reflejado en la planificación de metas, gran parte de los colaboradores conocen los objetivos de la empresa y sus funciones a realizar, también con respecto la organización, emplean instructivo para trabajar y sus labores son bien marcadas.

- No se aprecia un nivel de empowerment, facultación y entrega de poder en la empresa Súper SAC, el 80% de los encuestados menciona que su opinión no es tomada en cuenta y por lo general no tienen la facultad de hacer lo que mejor creen conveniente, los cambios que desean realizar en su puesto no son bien vistos, no reciben capacitaciones y casi nunca son recompensados.
 - Si bien es cierto, el grado de autonomía que mantiene es pobre, se refleja las ganas de aprender motivo que el 100% de los colaboradores si se involucran con la empresa, cambiando la manera de trabajar, proponiendo ideas innovadoras, estableciendo equipos de trabajo, etc. todos trabajan en un objetivo común, la comunicación es buena entre compañeros de trabajo, lo que falla es la escases de presencia por parte de la gerencia y un mejor manejo de distribución de funciones.
 - La propuesta de mejora elaborada está orientada a lograr un mayor grado de autonomía por parte de los colaboradores, a fin de asumir el reto de recolectar información que no solo le sirva a la empresa a mejorar a nivel global, sino también les dé una capacidad de tomar decisiones en cualquier momento y dificultad que se les presente dejando de lado la dependencia.
- b) En 2009, Díaz Ana, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (Chiclayo-Perú), en el trabajo de investigación titulado: "Percepción del empowerment según sexo y área laboral, caso administrativos universitarios", llegó a las siguientes conclusiones:
- El nivel percibido del empowerment psicológico de los colaboradores administrativos de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo alcanzó un valor promedio de 4.43, ligeramente por debajo del nivel aceptable 4.5. encontrándose que la falta de confianza para el trabajo en equipo, el bajo liderazgo que se ejerce y la escasa delegación en las tareas a realizar; son los posibles determinantes de dicha percepción.

- El tipo de área administrativa de la USAT influye ligeramente en la magnitud de percepción de las dimensiones de autodeterminación, impacto y seguridad del empowerment psicológico. Las magnitudes de las dimensiones de significado y competencia del empowerment psicológico no se han visto afectada por el tipo de área administrativa de la USAT.
 - El sexo de los colaboradores administrativos de la USAT, no muestra diferencias, entre los hombres y mujeres con respecto a la magnitud de percepción del empowerment psicológico de estos. Sin embargo, los valores de las magnitudes de las dimensiones de autodeterminación, impacto y seguridad del empowerment psicológico fueron ligeramente menores para el sexo femenino.
 - De lo anterior se puede concluir que no hay diferencias según sexo y tipo de área administrativa en el nivel de percepción del empowerment psicológico de los colaboradores administrativos de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- c) En 2006, Cortez Richard, de la Universidad Privada de Tacna (Tacna-Perú), en el trabajo de investigación titulado: “Influencia del Liderazgo de los Directivos y Jerárquicos en la Satisfacción Laboral de los Docentes y Administrativos de la Institución Educativa Manuel A. Odría del Distrito de Ciudad Nueva, en el Año 2006”, llegó a las siguientes conclusiones:
- Se ha comprobado que la mayoría de los directivos y jerárquicos de la Institución Educativa Manuel A. Odría poseen bajo nivel de liderazgo como para conducir adecuadamente a los docentes y administrativos de dicha institución.
 - Se ha detectado predominantemente que los directivos y jerárquicos se inclinan por ejercer un estilo de liderazgo autócrata. Lo cual, significa que, usualmente asumen toda la responsabilidad de la toma de decisiones, son poco participes de escuchar y aceptar contribuciones de los demás.

- Existe bajo nivel de satisfacción laboral entre los docentes y administrativos de las diferentes áreas de trabajo, incomodidad en el trato con sus jefes y compañeros, insatisfacción con las condiciones de trabajo.
- El bajo nivel de liderazgo de los administrativos y jerárquicos viene ocasionando altos niveles de insatisfacción laboral en los docentes y administrativos de la Institución Educativa Manuel A. Odría.

2.1.3. Antecedente local

a) En 2015, Loayza Mario, de la Universidad Nacional José María Arguedas (Andahuaylas-Perú), en el trabajo de investigación titulado: “La Gestión de la Información y su Relación con la Toma de Decisiones en la Dirección de Infraestructura de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, 2014”, llegó a las siguientes conclusiones:

- El primer objetivo específico es determinar la relación entre los procesos de la gestión de información y los estilos de toma de decisiones. Realizada la prueba de hipótesis y coeficiente de correlación r_s de Spearman, que el p valor ($\text{sig} = .00$) de prueba es menor que $.05$ del nivel de significancia teórica; por tanto se rechaza hipótesis nula y se acepta hipótesis alterna a un nivel de confianza del 95%; lo que permite concluir que existe relación entre los procesos de la gestión de información y los estilos de toma de decisiones en la Dirección de Infraestructura de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, 2014. Esta relación determinada es a un nivel de medición de $.508$, según teoría es correlación directa moderada; es decir, a valor moderado de procesos de la gestión de información existen valores moderados de los estilos de toma de decisiones.
- El segundo objetivo específico es determinar la relación entre el flujo de la información y los tipos de la toma de decisiones. Realizado la prueba de hipótesis y coeficiente de correlación r_s de Spearman, que el p valor ($\text{sig} = .00$) estadístico es menor que $.05$ del nivel de

significancia teórica. Por tanto se rechaza hipótesis la nula y se acepta la hipótesis alterna a un nivel de confianza de 95%, y se concluye que existe relación entre el flujo de la información y los modelos de la toma de decisiones en la Dirección de Infraestructura y demás direcciones y oficinas de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, 2014. Esta relación es a un nivel de .587, según teoría es correlación directa positiva moderada; es decir, a valores moderados de flujo de la información existen valores medios de los tipos de la toma de decisiones.

- El tercer objetivo específico es determinar la relación entre la gestión de la documentación y modelos de la toma de decisiones. Realizado la prueba de hipótesis y coeficientes de correlación rs de Spearman, el p valor (sig = .00) de prueba es menor que .05 nivel de significancia teóricas. Por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna a nivel de confianza del 95%, y se concluye que existe relación entre la gestión de la documentación y modelos de la toma de decisiones en la Dirección de Infraestructura de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, 2014. Esta relación existente a un nivel de medición de .481 (.50 aprox.); según teoría es correlación positiva moderada; es decir, a valores moderados de gestión de la documentación, existen valores moderados de modelos de la toma decisiones.
- El cuarto objetivo específico es determinar la relación entre la gestión de la documentación y condiciones para la toma de decisiones. Realizada la prueba de hipótesis y coeficientes de correlación rs de Spearman, que el p valor (sig = .092) de prueba es mayor que .05 del nivel de significancia teórica. Por tanto, a nivel de confianza del 95% se acepta la hipótesis nula, y se concluye que no existe relación entre la gestión de la documentación y condiciones para la toma de decisiones para la toma de decisiones en la Dirección de Infraestructura de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, 2014.

- El objetivo principal de la investigación es determinar la relación entre la gestión de la información y la toma de decisiones en la Dirección de Infraestructura de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, 2014. Realizada la prueba de hipótesis y coeficientes de correlación r_s de Spearman, que el valor ($\text{sig} = .00$) de estadístico es menor que $.05$ del nivel de significancia. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna a un nivel de confianza del 95% y se concluye que existe relación entre la gestión de la información y la toma de decisiones en la Dirección de Infraestructura y, demás dirección y oficinas de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, 2014. Esta relación entre las variables es a un nivel de medición de $.708$, según la teoría es correlación directa positiva moderada, con tendencia a correlación directa positiva considerable; es decir, a valores considerables de gestión de información existen valores considerables de tomas de decisiones.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Liderazgo

2.2.1.1. Concepto

Respecto al liderazgo, “Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana” (Chiavenato, 2006, p.104).

El liderazgo es la influencia que tiene lugar entre líderes y sus seguidores, por la cual ambas partes se integran en la búsqueda de lograr los objetivos previstos. El líder recibe poder y autoridad para representar a sus seguidores, se debe a ellos, pero no es dueño de ellos. (Louffat, 2010, p.197)

El liderazgo también se entiende como, “El proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” (Lussier & Achua, 2008, p.5).

Asimismo se define como, “La dominación o influencia del líder, lo concreta como el arte de encaminar las energías de un grupo hacia una acción o pensamiento satisfactorio” (Barcenilla, 2014, p.42).

Se puede entender también como, “Un fenómeno complejo que involucra al líder, a los seguidores y la situación” (Hughes, Ginnett & Curphy, 2007, p.6).

Otro concepto sobre el liderazgo, “Proceso de influir a un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas” (Roach y Behling, 1984, citado en Hughes et al., 2007, p.7).

Por otro lado, el liderazgo es entendido como, “Proceso mediante el cual un agente induce a un subordinado a comportarse de una manera deseada” (Bennis, 1959, citado en Hughes et al., 2007, p.7).

2.2.1.2. Teorías sobre liderazgo

a) Teorías de rasgos de personalidad

Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías, el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, tiene características de personalidad que le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes. (Chiavenato, 2006, p.105)

El líder nace, por tanto, una persona tendrá o no un conjunto de cualidades que le permiten ser un líder en cualquier situación. De esta manera, una persona debería ser líder en todo los grupos en los que participa (familia, amigos, trabajo, etc.) siempre en cuando poseyera esas cualidades. (Palomo, 2010, p.25)

Los primeros estudios sobre liderazgo partieron del supuesto de que los líderes nacen, no se hacen. Los investigadores deseaban identificar el conjunto de características o rasgos que distinguen a los líderes de los seguidores, o a los buenos líderes de los ineficientes. Las teorías de rasgos del liderazgo intentan determinar características distintivas que expliquen la eficacia del liderazgo. Los investigadores, buscando identificar un conjunto de rasgos comunes a todos los líderes exitosos, han analizado rasgos físicos y psicológicos o cualidades, como altos niveles de energía, cierta apariencia, agresividad, independencia, poder de persuasión y dominio. (Lussier & Achua, 2008, p.15)

Algunas personas creen que ser líder está en nuestros genes; otros creen que las experiencias de la vida moldean al individuo, que nadie nace siendo líder. Qué punto de vista es correcto. De cierta forma, los dos y ninguno. Ambos puntos de vista son correctos en el sentido de que factores innatos y las experiencias formativas influyen en muchos tipos de comportamiento, incluyendo el liderazgo. (Hughes et al., 2007, p.17)

b) Teorías de estilos de liderazgo

En relación a este tema, se sostiene que, “Es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores” (Lussier & Achua, 2008, p.65).

Por otro lado, se señala que los estilos de liderazgo, “Estudian el liderazgo en cuanto a estilos de comportamiento del líder frente a sus subordinados. La principal teoría señala tres estilos de liderazgo” (Chiavenato, 2006, p.106).

- Liderazgo autocrático

Respecto a este tema se señala que, “El líder centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo” (Chiavenato, 2006, p.106).

El líder autocrático es aquel que, “Toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca” (Lussier & Achua, 2008, p.65).

Se caracteriza por ser un estilo impositivo, de mando, que exige y presiona a los funcionarios a cumplir con las tareas y objetivos definidos, a como dé lugar. El subordinado asume una postura sumisa de obediencia, de aceptar lo que le imponen, repitiendo la fórmula sí señor. El líder es amo y señor de la verdad y de la situación. (Louffat, 2010, p.200)

- Liderazgo liberal

Respecto a este tema se señala que, “El líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control” (Chiavenato, 2006, p.106).

Se caracteriza por ser un estilo de mucha confianza y delegación, en base al empoderamiento (empowerment) gracias al cual todos son responsables de sus acciones. El líder trata de aprovechar el talento de cada integrante sin presionarlo, pierde protagonismo e influencia. (Louffat, 2010, p.201)

- Liderazgo democrático

Respecto a este tema se señala que, “El líder conduce y orienta el grupo, e incentiva la participación de las personas” (Chiavenato, 2006, p.106).

El líder democrático es aquel que, “alienta la participación de los trabajadores en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa muy de cerca a los empleados” (Lussier & Achua, 2008, p.65).

Se caracteriza por un estilo de coordinación y sinergia, relaciones armoniosas y coordinadas tanto en lo laboral como en lo personal. El subordinado es consultado, sus opiniones son recepcionadas, debatidas y, en conjunto, se toman las decisiones centrales con respeto y libertad. (Louffat, 2010, p.200)

c) Teorías situacionales del liderazgo

Se entiende que, “Las teorías situacionales parten de un contexto más amplio y pregonan que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido en cualquier situación” (Chiavenato, 2006, p. 108).

2.2.1.3. Elementos clave del liderazgo

a) Líderes y seguidores

El proceso de influencia se da recíprocamente entre líderes y seguidores, y no solo del líder a sus subordinados; se trata, diríamos, de una calle de doble sentido. Saber cómo dirigir y como desarrollar destrezas de liderazgo hará de usted un mejor líder y seguidor. (Lussier & Achua, 2008, p.5)

b) Influencia

De acuerdo al término de influencia se describe como, “El proceso de comunicar ideas por parte de un líder, obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para apoyar y llevar a la práctica las ideas mediante el cambio” (Lussier & Achua, 2008, p.7).

c) Objetivos de la organización

Los integrantes de la organización necesitan trabajar en conjunto, orientados hacia un resultado que deseen tanto el líder como sus seguidores, un porvenir deseado o un propósito compartido que los motive a alcanzar ese resultado. Los líderes tienen que dirigir y, con la aportación de los seguidores, fijar objetivos que supongan retos, además de anteponer la responsabilidad para alcanzarlos. (Lussier & Achua, 2008, p.8)

d) Cambio

Respecto a este tema, se entiende que, “Influir y establecer objetivos son acciones inherentes al cambio. Las organizaciones necesitan modificarse de continuo para que puedan adaptarse a un ambiente global que se transforma con rapidez” (Lussier & Achua, 2008, p.8).

e) Gente

Si bien la palabra gente no se menciona en forma específica en nuestra definición de liderazgo, luego de leer sobre los otros elementos se habrá percatado de que liderar es sinónimo de dirigir a individuos. Las investigaciones, la experiencia y el sentido común apuntan hacia una relación directa entre el éxito financiero de una empresa y su apogeo a prácticas del liderazgo en las que se considera a las personas como activos. Es poco probable que un gerente mezquino y duro sea un líder exitoso. Esto se debe a son los esfuerzos colectivos de la gente los que hacen que la cosas sucedan. (Lussier & Achua, 2008, p.8)

2.2.1.4. Niveles de liderazgo

a) Colaboradores individuales

Respecto a este tema, se entiende como, “Enfoque en solucionar problemas técnicos, construir experiencias técnica y ver que las tareas se hagan. Los mejores colaboradores individuales administran su propio tiempo y recursos con prudencia, se enorgullecen de su eficiencia técnica y realizan trabajo de alta calidad” (Hughes et al., 2007, p.80).

b) Líderes de primera línea

Enfoque en hacer que el trabajo se haga a partir de otros. Los mejores líderes de primera línea contratan a personas indicadas, definen con claridad las expectativas de desempeño de otros, brindan asesoría y retroalimentación y establecen prioridades para su gente. También dedican tiempo a reunir información de los empleados, comunicar asignaciones de trabajo y desarrollar a los empleados pagados por hora para convertirlos en líderes de primera línea. (Hughes et al., 2007, p.80)

c) Líderes de nivel medio

Llevan registros del desempeño de las unidades de trabajo, establecen prioridades para la unidad de trabajo, asignan recursos para alcanzar resultados óptimos de la unidad de trabajo, hacen que el trabajo se realice a partir de los líderes de primera línea y manejan problemas y relaciones con otros líderes de nivel medio. (Hughes et al., 2007, p.80)

d) Líderes funcionales

Tienen la responsabilidad de toda una función dentro de una organización. Estos líderes necesitan comprender como su función contribuye al desempeño

organizacional y a menudo dirigen equipos de líderes de nivel medio subfuncionales, por ejemplo, los vicepresidentes de recursos humanos lideran a directores de compensación y beneficios, reclutamiento, capacitación y efectividad organizacional. (Hughes et al., 2007, p.80)

e) Líderes de unidades de negocios

Tienen la responsabilidad de una unidad de negocios en particular dentro de una organización. Los líderes de unidades de negocios asumen un enfoque más estratégico al trabajo al mantenerse al frente de la industria y las tendencias del mercado, desarrollando estrategias para enfrentar amenazas competitivas y asignar recursos funcionales y operacionales para maximizar utilidades y alcanzar los resultados de la unidad de negocios. (Hughes et al., 2007, p.80)

f) Directores ejecutivos

Estos altos ejecutivos dirigen equipos de líderes de unidades de negocios. Los directos ejecutivos deciden que negocios buscarán sus compañías, las estrategias generales para esos negocios, cuánto invertir en los negocios, cuándo vender o adquirir nuevos negocios, etc. Los mejores directores ejecutivos se enfocan en maximizar el valor de los accionistas, determinar portafolios de negocios, qué inversiones estratégicas hacer en cada negocio. (Hughes et al., 2007, p.80)

2.2.1.5. Funciones administrativas del liderazgo

a) Funciones interpersonales

- Función de representación

Los líderes desempeñan la función de representación cuando actúan en actividades

legales, ceremoniales y simbólicas en nombre de la organización o del departamento que dirigen. En general, a los altos ejecutivos se les considera figuras emblemáticas de la organización. (Lussier & Achua, 2008, p.9)

Esta función se da, “Cuando el líder cumple un rol de representante formal y oficial del equipo. Ejemplo, firmando documentos, recibiendo clientes, hablando con la gente, presidiendo reuniones y ceremonias” (Lussier & Achua, 2005, citado en Louffat, 2010, p.199).

- Función de líder

Es desempeñar las labores administrativas para que opere en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o gerente. Por lo tanto, la función de líder domina todo el comportamiento administrativo. Dicho de otro modo, esta función influye en el desempeño del líder en otras funciones. (Lussier & Achua, 2008, p.10)

Esta función se da, “Cuando se preocupa por el desarrollo de sus seguidores. Ejemplo, escucharlos y entrenarlos, capacitarlos, motivarlos, evaluar su desempeño” (Lussier & Achua, 2005, citado en Louffat, 2010, p.199).

- Función de enlace

Los líderes desempeñan la función de enlace al interactuar con personas externas a la organización. Ser enlace significa crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación. Las políticas de la organización son parte importante la función de enlace. (Lussier & Achua, 2008, p.10)

Cuando participa de actividades a nombre del equipo para coordinar acciones externas. Ejemplo, forma parte de comisiones junto con representantes de otras unidades orgánicas, asiste a reuniones de gremios o asociaciones profesionales, sectoriales, etc., convoca y se reúne con otras personas para mantenerse en comunicación con el entorno. (Lussier & Achua, 2005, citado en Louffat, 2010, p.199)

b) Funciones informativas

- Función de supervisión

Los líderes desempeñan la labor de supervisión cuando obtienen información. La mayor parte de la información se analiza para detectar problemas y oportunidades, y para entender sucesos externos a la unidad organizacional. Parte de esta información se transmite a otras personas de la unidad, función de difusión, o gente externa, función de portavoz. (Lussier & Achua, 2008, p.10)

Esta función se da, “Cuando el líder verifica y monitorea permanentemente el desempeño de sus seguidores. Ejemplo, lee los memorandos, informes, publicaciones, diarios, etc., habla con los demás, asiste a las juntas y reuniones dentro y fuera de la organización” (Lussier & Achua, 2005, citado en Louffat, 2010, p.199).

- Función de difusión

Los líderes desempeñan la función de difusión al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización. Los administradores tienen acceso a información restringida a sus

subordinados. Parte de esta, proviene de instancias superiores, se transmite a los empleados, ya sea en su forma original o parafraseada. (Lussier & Achua, 2008, p.10)

Esta función se da, “Cuando promociona las actividades y acciones del equipo, de forma escrita u oral, para conocimiento de todos” (Lussier & Achua, 2005, citado en Louffat, 2010, p.199).

- Función de portavoz

Los líderes desempeñan esta función cuando rinden informes a personas externas a su unidad en la organización. Los administradores deben informar a su jefe (consejo de administración, dueño, director general) y a personas externas a la unidad. Los líderes cabildean y fungen como representantes de relaciones públicas de su unidad en la organización. (Lussier & Achua, 2008, p.11)

Esta función se da, “Cuando lleva la voz cantante de la posición de su equipo en reuniones con jefes, colegas, respondiendo ante los conflictos, en representación del equipo” (Lussier & Achua, 2005, citado en Louffat, 2010, p.199).

c) Funciones decisorias

- Función de emprendedor

Se entiende que, “El líder desempeña la función de emprendedor al innovar e iniciar mejoras. Los líderes frecuentemente reciben ideas de mejoramiento mediante la función de supervisión” (Lussier & Achua, 2008, p.11).

Se produce, “Cuando el líder promueve el desarrollo de nuevas iniciativas más eficaces y eficientes. Ejemplo, promueve la creación de nuevos productos o servicios, ideas nuevas y formas de procesarlos, adquiere equipos con nuevas tecnologías” (Lussier & Achua, 2005, citado en Louffat, 2010, p.199).

- Función de manejo de problemas

Los líderes desempeñan la función de manejo de problemas cuando realizan acciones correctivas durante situaciones de crisis o conflictos. A diferencia de la acción programada que se realiza en la función de emprendedor para aprovechar alguna oportunidad, el manejo de problemas es una reacción a un hecho imprevisto, que genera una dificultad. (Lussier & Achua, 2008, p.11)

Se realiza, “Cuando enfrenta directamente los problemas coyunturales o complejos, buscando siempre la solución ante, por ejemplo, las huelgas sindicales, la descompostura de máquinas, las demoras en las entregas de materiales e insumos” (Lussier & Achua, 2005, citado en Louffat, 2010, p.199).

- Función de asignación de recursos

Se entiende que, “Los líderes desempeñan la función de asignación de recursos cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades presupuestarias” (Lussier & Achua, 2008, p.11).

Esta función se da, “Cuando se encarga de la administración eficiente de los recursos humanos, materiales, financieros, asignados para la buena marcha del equipo. Ejemplo, distribución de presupuestos, empleo de materiales, tiempos extras” (Lussier & Achua, 2005, citado en Louffat, 2010, p.199).

- Función de negociador

El líder desempeña la función de negociador cuando representa a su unidad de organización en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos, como fijar un solo precio o términos para la venta o adquisición de un producto o servicio, o el pago que se dará a algún empleado. (Lussier & Achua, 2008, p.11)

Esta función se da, “Cuando el líder precisa afrontar conflictos de cualquier tipo y es en ese momento cuando demuestra tener las competencias necesarias para la solución de los problemas. Ejemplo, negocia con sindicatos, clientes, o proveedores” (Lussier & Achua, 2005, citado en Louffat, 2010, p.199).

2.2.1.6. Liderazgo y administración

Para muchos, la palabra administración sugiere términos como eficiencia, planeación, papeleo, procedimientos, regulaciones, control y congruencia. A menudo, el liderazgo es asociado con palabras como asumir riesgos, dinámica, creatividad, cambio y visión. Algunos dicen que liderazgo es una actividad de elección de valores y, por tanto, cargada de valores, en tanto que la administración no lo es. (Hughes et al., 2007, p.9)

2.2.1.7. Interacción entre el líder, los seguidores y la situación

a) El líder

Aquí se examina primordialmente lo que el líder aporta como individuo a la ecuación de liderazgo. Esto puede incluir su historia personal única, intereses, rasgos de carácter y motivación. La efectividad de Peter Jackson como líder se debe en mayor parte a una combinación única de cualidades y talentos personales. (Hughes et al., 2007, p.26)

b) Los seguidores

Los seguidores son una parte muy importante de la ecuación del liderazgo, pero su función no siempre ha sido apreciada. La naturaleza de la motivación de los seguidores para hacer su trabajo también es importante. Sería más probable que los trabajadores que comparten las metas y valores de un líder y además se sienten intrínsecamente recompensados por hacer una buena labor trabajen tiempo extra en un proyecto en el cual el tiempo es un punto crítico, a diferencia de aquellos cuya motivación es solo monetaria. (Hughes et al., 2007, p.28)

c) La situación

La situación es la tercera parte de la ecuación del liderazgo. Aun si supiéramos todo lo posible acerca de un líder determinado y una serie dada de seguidores, el liderazgo solo tiene sentido en el contexto de como el líder y los seguidores interactúan en una situación determinada. La situación puede ser el aspecto más ambiguo del marco de liderazgo, ya que puede referirse a cualquier cosa, desde la tarea específica en la que un grupo participa, hasta amplios contextos situacionales como el remoto predicamento de los supervivientes de los andes. (Hughes et al., 2007, p.30)

2.2.1.8. Cualidades de un líder

Al respecto, se entiende que, “Un líder es alguien que inspira, que toma decisiones que afectan a la empresa de manera positiva, y que pueden reunir a un equipo dispar y conseguir que trabajen con una meta común” (Barcenilla, 2014, p.49).

a) Conocimiento

Trata sobre, “Conocer y utilizar las propias cualidades. También conocer los detalles del negocio para poder trabajar para la empresa” (Barcenilla, 2014, p.49).

b) Confianza

Un líder está al tanto del trabajo que realizan los miembros de su equipo, sin hacer que se sientan como si él les vigilara. Si los empleados tienen la sensación de que se les está vigilando y está husmeando por encima de sus hombros se crea un clima de desconfianza. (Barcenilla, 2014, p.49)

c) Integridad

Un líder no es eficaz si sus subordinados y sus superiores desconfían de él. La empresa en seguida dejara de lado a un líder que no esté capacitado o que no mantenga su palabra. Por ejemplo, un líder que diga una cosa a sus empleados y luego haga otra puede ser visto como poco capacitado. (Barcenilla, 2014, p.49)

d) Modelo de conducta

Debe predicar con el ejemplo, llevando una vida ejemplar. Un líder que espera una determinada conducta por parte de sus empleados pero que no mantiene esa misma conducta, puede sufrir una pérdida de respeto. Si una plantilla no respeta al líder, sufrirá un descenso en la calidad del trabajo. (Barcenilla, 2014, p.50)

e) Decisión

Al respecto, “Los líderes son valorados por su capacidad para tomar decisiones, sobre todo cuando hay que tomarlos bajo

presión. Las mejores decisiones son aquellas que se toman con pleno conocimiento de causa” (Barcenilla, 2014, p.50).

f) Positividad

Los líderes se eligen para dirigir a un equipo, a un grupo, a una organización completa. A menudo se encontrará en situaciones en las que sus empleados no están presentes; por ejemplo, en reuniones empresariales de alto nivel. Su comportamiento positivo puede y debe representar a los empleados que han puesto su confianza en él. (Barcenilla, 2014, p.50)

g) Optimismo

No es lo mismo ser realista que fatalista. Tanto los empleados como los superiores pueden perder rápidamente la confianza en una persona constantemente pesimista y negativa. Las situaciones no son siempre las ideales, y de un líder se espera que encuentre el mejor modo de arreglar la situación. (Barcenilla, 2014, p.50)

h) Resultados

Un líder posee un registro de decisiones sólidas y de las soluciones en las que apoyarse. Elaborar una lista de decisiones acertadas y de logros sirve tanto para mostrarlos a los demás, como para fomentar la autoconfianza en las propias capacidades. (Barcenilla, 2014, p.50)

i) Visión

Un líder debe establecer unas metas que lleven a la empresa en una dirección determinada. Un líder debe tener amplitud de miras que vayan hacia el futuro, de

forma que esas metas ayuden al desarrollo de la empresa en la dirección adecuada. (Barcenilla, 2014, p.51)

2.2.1.9. Poder y liderazgo

Acerca de este tema, “Empezamos el capítulo al señalar cómo una comprensión del poder ha sido vista desde hace tiempo como una parte integral del liderazgo. Se han desarrollado perspectivas y teorías para explicar la adquisición y ejercicio del poder” (Hughes et al., 2007, p.109).

a) Poder de experto

Acerca de este tema, se sostiene que, “El poder experto es el poder del conocimiento. Algunas personas son capaces de influir en otros a partir de su experiencia relativa en áreas particulares” (Hughes et al., 2007, p.113).

b) Poder referente

Una forma de contraatacar los derivados de la falta de experiencia es establecer fuertes lazos interpersonales con los subordinados. El poder referente se refiere a la influencia potencial que uno tiene debido a la fuerza de la relación entre el líder y los seguidores. (Hughes et al., 2007, p.114)

c) Poder legítimo

Se entiende por el poder legítimo que, “Depende de la función organizacional de una persona. Puede ser considerado como nuestra autoridad formal u oficial. Algunas personas hacen que las cosas sucedan porque tienen el poder o autoridad de hacerlo” (Hughes et al., 2007, p.113).

Esta situación se da, “Cuando se establece una relación basada en la jerarquía. El seguidor respeta al líder solo por su nombramiento formal y oficial, porque en realidad no lo considera apto para la función” (Louffat, 2010, p.198).

d) Poder de recompensa

El poder de recompensa incluye el potencial de influir en otros debido a nuestro control sobre los recursos deseados. Esto puede incluir el poder de otorgar aumentos, bonos y promociones; otorgar posesión; seleccionar personas para asignaciones especiales o actividades deseables; distribuir recursos deseados como computadoras, oficinas, espacios de estacionamiento o dinero para viajes; interceder positivamente en favor de otro; reconocer con recompensas y alabanzas; etc. (Hughes et al., 2007, p.114)

Esta situación se da, “Cuando se establecen una relación basada en la manipulación por premio. El seguidor es comprado; si haces lo que te digo, te doy una recompensa” (Louffat, 2010, p.198).

e) Poder coercitivo

El poder coercitivo, lo opuesto al poder de recompensa, es el potencial de influir en otros a partir de la administración de sanciones negativas o la remoción de sucesos positivos. En otras palabras, es la capacidad de controlar a otros a través del temor al castigo o la pérdida de valiosos resultados. Como es el poder de recompensa, el poder coercitivo es en parte una función del líder, pero la situación a menudo limita las acciones coercitivas que un líder puede seguir. (Hughes et al., 2007, p.119)

Esta situación se da, “Cuando se establecen una relación de fuerza, de poder, de imposición. El seguidor solo acata órdenes por temor, por miedo” (Louffat, 2010, p.198).

f) Poder de la competencia

Esta situación se da, “Cuando se establece una relación de admiración y respeto. El seguidor admira al líder por su inteligencia, su brillantez, sus cualidades humanas” (Louffat, 2010, p.198).

g) Poder del carisma

Se produce, “Cuando se establece una relación basada en la empatía, provocada por la simpatía del líder. El seguidor admira al líder por sus cualidades humanas y este se identifica con las características de sus representados” (Louffat, 2010, p.198).

2.2.2. Empowerment

2.2.2.1. Concepto

El empowerment, “Consiste en la delegación y la responsabilidad, un proceso de arriba hacia abajo en donde los líderes experimentados articula una visión y metas específicas y hacen que los seguidores sean responsables de lograrlas” (Hughes et al., 2007, p.537).

El empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad, a las personas y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía solo en los altos niveles de la organización. (Días, 2005, citado en Figueroa & Paisano, 2006, p.15)

El empowerment se describe como un reconocimiento de los talentos y el potencial humano aun no descubiertos que

residen en los conocimientos, experiencias y motivación interna de la gente de una organización, y la liberación de ese poder. Una manera de liberar este potencial es sustituyendo las estructuras jerárquicas de administración con equipos autoadministrados. (Lussier & Achua, 2008, p.325)

De acuerdo con la definición de empowerment, “Se refiere a la posibilidad de potenciarse, facultarse, autorizarse, así como habilitarse y concederse poderes y, al mismo tiempo, significa saber aplicar todo lo que es responsabilidad y garantía personal” (Barcenilla, 2014, p.26).

2.2.2.2. Principios del Empowerment

Al respecto, (Johnson, 2005, citado en Figueroa & Paisano, 2006, p.17) plantea los siguientes principios:

- Establecer autoridad y responsabilidad sobre las actividades.
- Definir en conjunto modelos de excelencia.
- Proveer de la retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso.
- Reconocer a tiempo los logros.
- Confianza en el equipo.
- Promover una variada gama de cómo realizar las tareas (mejoramiento continuo).
- Tratar a los participantes con decoro y respeto.
- Dar la capacitación necesaria para alcanzar los objetivos y metas.
- Proveer de la información y herramientas necesarias para facilitar y asegurar la toma de decisiones adecuadas y oportunas.

Luego de lo planteado por Johnson, se considera estos principios como unos lineamientos basados en el respeto, la confianza y el mejoramiento continuo,

además de una reformulación radical de la visión de cómo se están realizando las actividades dentro de la empresa. El camino a seguir para comenzar a fabricar el desarrollo del empowerment en las organizaciones de forma eficaz y eficiente para alcanzar las metas y objetivos empresariales. (Figueroa & Paisano, 2006, p.17)

2.2.2.3. Beneficios del empowerment

Al respecto, (Acosta, 2002, citado en Figueroa & Paisano, 2006, p.18) plantea los siguientes beneficios:

- El incremento de la satisfacción y la credibilidad de las personas que componen la organización.
- El aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso.
- La creatividad se manifiesta en mayor escala, disminuyendo la resistencia al cambio.
- Existe un liderazgo compartido, donde los integrantes de la organización contribuyen al objetivo final.
- Hay una mejoría en la comunicación y las relaciones interpersonales.
- El aumento de la motivación para colaborar, manifestándose una actitud positiva en todas las personas.
- Se dinamiza los procesos para una toma de decisiones más oportuna y eficiente.

Todos estos beneficios desarrollan la productividad, haciendo la organización más eficaz manteniendo a sus demandantes satisfechos y un personal orgulloso y comprometido con la institución. Esta herramienta al ser aplicada forma una nueva empresa, capaz de enfrentar los retos y obstáculos que se presentan como los cambios tecnológicos y la globalización. (Figueroa & Paisano, 2006, p.19)

2.2.2.4. Estrategias para la integración de las personas al empowerment.

a) Las relaciones

Al respecto, “Las relaciones deben ser efectivas, para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil” (Bottini, 2003, citado en Figueroa & Paisano, 2006, p.25).

b) La disciplina

Respecto a la disciplina, “En este sentido es preciso promover el orden, que las personas puedan trabajar en un sistema estructurado y organizado, para que realicen sus funciones debidamente. La definición de roles, permite conocer el papel que le corresponde a cada quien” (Bottini, 2003, citado en Figueroa & Paisano, 2006, p.25).

c) El compromiso

El cual debe ser consecuente en todos los niveles, pero promovidos por los líderes que son los agentes de cambio. Esto incluye lealtad, persistencia en los objetivos, en las relaciones laborales para que las personas sientan y expresen lo que se les transmite. Y por último la energía de acción, que es la fuerza que estimula y motiva a la gente. (Bottini, 2003, citado en Figueroa & Paisano, 2006, p.25)

2.2.2.5. Resultados positivos del empowerment

Al respecto, (Ávila, 2000, citado en Figueroa & Paisano, 2006, p.26) plantea lo siguiente:

- La persona tiene y siente responsabilidad sobre su trabajo.

- Los puestos se revalorizan, por que el trabajador está presente en ellos.
- Las personas sabe cuál es su rol dentro de la organización.
- La contribución de cada empleado es valorada.
- Cada individuo puede realizar distintas actividades.
- El trabajo significa un reto para cada individuo y no una carga.
- Los empleados participan en la toma de decisiones y tiene autoridad para actuar en nombre de la empresa, sus opiniones son tomadas en cuenta.
- Los individuos trabajan en equipo y desarrollan sus conocimientos y destrezas.
- El cliente se siente satisfecho.
- Hay un cambio de actitud, ya no se hacen las cosas por hacerlas sino porque desean hacerlo bien.
- Los empleados se sienten comprometidos.
- La comunicación mejora en todos los niveles de la institución, sobre todo la de jefe-subordinado.
- Una organización más productiva, con un mínimo de costos de operaciones.

2.2.2.6. Consecuencias de una inadecuada aplicación del empowerment

Al respecto, (Luperdi, 2002, citado en Figueroa & Paisano, 2006, p.29) menciona algunas consecuencias:

- Trabajo repetitivo y sin importancia.
- Confusión en la gente.
- Falta de confianza.
- Falta de contribución en las decisiones.
- No se sabe si se trabaja bien.
- Nadie sabe lo que está sucediendo.
- Poco tiempo para resolver los problemas.
- No se da crédito a la gente por sus ideas o esfuerzos.
- Falta de recursos, conocimientos y entrenamiento.

Las consecuencias negativas siempre se van a reflejar cuando se hace un uso inapropiado de cualquier estrategia que se pretenda aplicar en una organización. Es por ello que se debe tener mucho cuidado con todos los factores inmersos en el proceso, conocer cada detalle de implementación de la estrategia. Una de las partes a cuidar es el personal de la institución, ya que en ellos es donde se visualizan inmediatamente los resultados. (Figuroa & Paisano, 2006, p.29)

2.2.2.7. Las seis mejores prácticas del empowerment

a) En realidad deseamos o queremos el empowerment

Quizás la primera pregunta que los líderes necesitan hacerse antes de adoptar un programa de empowerment es si la compañía desea o necesita un programa de empowerment. Tener una comprensión inicial clara de lo que es empowerment, hará que la implementación de un programa sea mucho más sencilla. Los líderes que desean adoptar un programa de empowerment también deben considerar la manera en la que sus empleados y funciones se verán afectados. Es posible que necesiten cambiar su estilo de liderazgo para tolerar mejor los errores de los empleados, desempeñar un rol de capacitación en lugar de una de dirección, y estar dispuestos a asumir retos de manera regular. (Hughes et al., 2007, p.539)

b) Creación de una visión, metas y responsabilidades claras

Una vez que se tome una decisión acerca de desarrollar e implementar un programa de empowerment, la gerencia superior debe asegurarse de que la visión, las estrategias corporativas y las metas operacionales de la compañía son claras y todos dentro de las mismas las entienden. Es difícil

pedir a los empleados que tomen buenas decisiones si no saben hacia donde se dirige la empresa. (Hughes et al., 2007, p.540)

c) Desarrollo de los demás

El que los empleados tengan una comprensión clara de las metas laborales, no significa que tienen el conocimiento, las habilidades y los recursos necesarios para lograrlas. Los líderes necesitan determinar lo que los creadores pueden hacer en la actualidad, lo que es necesario que sean capaces de hacer y como ayudarán a los empleados a construir un puente entre las capacidades actuales y las futuras. (Hughes et al., 2007, p.540)

d) Delegar la toma de decisiones

Una vez que los seguidores comiencen a desarrollar las habilidades, el conocimiento y la experiencia necesarios para tomar decisiones sabias, los líderes deben incrementar de manera sistemática el grado de autoridad y autonomía que se proporciona a los empleados para que tomen decisiones. (Hughes et al., 2007, p.540)

e) Dirección con el ejemplo

Los líderes deben ser un ejemplo de empowerment si es que desean facultar con éxito a sus empleados. Es casi imposible para los líderes que no tienen facultades el facultar a los seguidores. A pesar de que hay cierta verdad en esta declaración, las necesidades de empowerment deben iniciar en alguna parte y es demasiado fácil para los líderes decir que ellos no les están permitiendo facultar a sus seguidores. Con demasiada frecuencia ellos son las mismas personas

que están haciendo estas declaraciones, y son sus propias nociones preconcebidas de liderazgo y no comprenden lo que es el empowerment lo que está interviniendo de esta manera. (Hughes et al., 2007, p.541)

f) El empowerment debe ser sistémico para que sea efectivo

Cuando los sistemas de evaluación del desempeño y recompensas, los sistemas de selección, los procesos laborales, los programas de capacitación, la estructura organizacional y los sistemas de información están fuertemente alineados con la definición que tiene la organización acerca del empowerment, entonces todos estos programas serán muy exitosos. (Hughes et al., 2007, p.542)

2.2.2.8. Delegación

La delegación es el proceso de asignar responsabilidad y autoridad a alguien para consecución de objetivos. Delegar es asignar nuevas tareas a los empleados, los cuales pueden formar parte de un rediseño de funciones o sencillamente constar de una tarea única. (Lussier & Achua, 2008, p.245)

A pesar que la delegación es una manera relativamente simple para liberarse de las tareas que consumen tiempo; proporcionan oportunidades de desarrollo a los seguidores, e incrementa el número de tareas que se realizan por parte del grupo de trabajo, el equipo o el comité; la delegación es con frecuencia ignorada y una opción de administración poco usada. La delegación implica que uno ha sido facultado por su líder, jefe o entrenador para asumir la responsabilidad de completar ciertas tareas o comprometerse con ciertas actividades. (Hughes et al., 2007, p.481)

a) Por qué es importante delegar

- Proporciona tiempo para hacer otras actividades

La esencia del liderazgo es lograr que se alcancen las metas a través de los demás, no intentar alcanzarlas por uno mismo. Para aprender a pensar como un líder en parte involucra el desarrollo de un marco del criterio donde uno piensa en términos de las capacidades completas de un grupo o de una organización y no solo en las de uno mismo. (Hughes et al., 2007, p.481)

Cuando los administradores delegan cuentan con más tiempo para realizar tareas prioritarias. La delegación permite que las tareas se cumplan y aumente la productividad. Además permite que los líderes movilicen recursos y aseguren mejores resultados de los que podrían haber logrado por sí solos. (Lussier & Achua, 2008, p.246)

- La delegación desarrolla seguidores

El desarrollo de subordinados es una de las responsabilidades más importantes que cualquier líder tiene, y delegar las tareas significativas para ellos es una de las mejores formas para apoyar su crecimiento. Esto se consigue al proporcionar oportunidades para la iniciativa, la solución de problemas, la innovación, la administración y la toma de decisiones. (Hughes et al., 2007, p.482)

- La delegación fortalece a la organización

La delegación es una manera importante de desarrollar a los subordinados individuales, pero ello también fortalece a la organización completa.

Por un lado, una organización que emplea con habilidad el uso de la delegación, será un lugar que ofrezca motivación para trabajar en ella. (Hughes et al., 2007, p.482)

b) Motivos comunes para evitar la delegación

- La delegación implica mucho tiempo

A largo plazo la delegación ahorra tiempo para el líder, pero a corto plazo también representa una inversión de tiempo para el mismo líder. Lleva tiempo para capacitar a un subordinado para que realice cierta tarea, de manera que implica menos tiempo invertido por parte del líder hacer la tarea por sí mismo. (Hughes et al., 2007, p.482)

- La delegación es un riesgo

Puede parecer amenazador el delegar responsabilidades significativas a otra persona porque esto implica la reducción del control directo sobre el trabajo por el que uno mismo será juzgado. La delegación puede percibirse como un riesgo profesional al jugarse la reputación personal por la motivación, la habilidad y el desempeño de los demás. (Hughes et al., 2007, p.482)

- El trabajo no se hará tan bien

Con frecuencia el líder puede realizar muchas tareas o trabajos específicos mejor que cualquier otro. Eso no es de sorprender, ya que en muchos casos es el líder quien más experiencia tiene de entre los miembros del equipo. Sin embargo, este hecho puede representar un obstáculo para la delegación. (Hughes et al., 2007, p.483)

Los administradores acostumbran realizar las cosas por si mismos; temen que el empleado no logre llevarlas a buen término. El administrador puede delegar responsabilidad y autoridad, pero no su obligación de rendir cuentas. Los administradores consideran que pueden llevar a cabo la tarea de forma más eficiente que los demás. (Lussier & Achua, 2008, p.246)

- La tarea es algo deseable

Un líder puede resistirse a delegar tareas que son una fuente de autoridad y prestigio, pero tener la disposición para delegar responsabilidades que no son tan importantes y a la vez obstaculizar al prospecto para que a este se le delegue una tarea más importante y que tenga una perspectiva más amplia. (Hughes et al., 2007, p.483)

- Los demás están demasiado ocupados

Un líder puede sentirse culpable de incrementar la carga de trabajo que tiene un subordinado. Es responsabilidad del líder, revisar continuamente la prioridad relativa de las tareas que se llevan a cabo en la organización. Tal revisión puede identificar las actividades existentes que podría eliminarse, modificarse o reasignarse. (Hughes et al., 2007, p.483)

c) Principios de la delegación efectiva

- Decida que delegar

Al respecto se determina que, “como guía general, recurra a su lista de prioridades y delegue cualquier cosa en la que no tenga que participar en forma personal, por ser usted el único con los conocimientos y la habilidades para hacerlo” (Lussier & Achua, 2008, p.246).

El primer paso que deben tomar los líderes a la hora de decidir que delegar consiste en identificar todas sus actividades actuales. Esto puede incluir aquellas funciones desempeñadas y las decisiones que se toman de manera regular, después, estimar el tiempo real que conllevan estas actividades. (Hughes et al., 2007, p.483)

- Decida a quien delegar

Puede haber algún individuo cuyo talento y experiencia ofrecen la mejor opción para cualquier tarea. Sin embargo, los líderes deben ser cuidadosos con no exceder la carga de trabajo de alguien simplemente porque esa persona resulta ser quien mejor trabaja. (Hughes et al., 2007, p.484)

Una vez que haya decidido que delegar, tiene que elegir a un empleado para que realice la tarea. Cuando lo haga, asegúrese de que cuenta con la capacidad para llevar a un buen término el trabajo en el tiempo estipulado. Considere los talentos e intereses de sus empleados cuando haga su decisión. (Lussier & Achua, 2008, p.247)

- Permita que la tarea sea clara y específica

Como sucede cuando se establecen las metas, los líderes que delegan una tarea deben estar seguros de que el subordinado entiende lo que la tarea implica y lo que se espera de él. Sin embargo, algunas veces los líderes proporcionan explicaciones demasiado breves cuando delegan una tarea. (Hughes et al., 2007, p.484)

- Asigne un objetivo, no un procedimiento

Indique lo que se debe lograr, no la manera en que esto debe realizarse. Los resultados finales son por lo regular más importantes que los métodos empleados para conseguirlos. Es de gran ayuda mostrar los procedimientos que han funcionado antes, pero no especificar métodos rígidos para seguir en el futuro. (Hughes et al., 2007, p.485)

- Permita la autonomía, pero monitoree el desempeño

La delegación eficaz no es un micromanejo en todo lo que el subordinado hace ni una actitud indiferente que permite al subordinado hacer todo lo que quiera acerca de su desempeño. Los líderes necesitan dar a los subordinados un grado de autonomía para llevar a cabo sus nuevas responsabilidades, y esto incluye la libertad para cometer ciertos errores. (Hughes et al., 2007, p.485)

- Dé crédito, no culpe

Cualquiera que sea la tarea que los líderes hayan delegado, deben dar a los subordinados la autoridad junto con la responsabilidad. Sin embargo, en un análisis final, los líderes siempre serán responsables en su totalidad de cualquier tarea que ha sido delegada. Si las cosas salen mal, entonces los líderes deben aceptar la responsabilidad del fracaso en su totalidad y nunca culpar a los subordinados. Por otro lado si las cosas salen bien, como sucederá con frecuencia, los líderes deberán dar todo el crédito público a los subordinados, y a su vez proporcionar retroalimentación al desempeño de manera privada, dando importancia a lo que salió bien en lugar de lo que ha salido mal. (Hughes et al., 2007, p.485)

2.3. Marco conceptual

Actitud

La actitud es un procedimiento que conduce a un comportamiento en particular. Es la realización de una intención o propósito. Son sentimientos positivos o negativos hacia la gente, las cosas y los asuntos.

Administrador

Es aquella persona encargada de llevar a niveles óptimos los recursos existentes dentro de la organización. Sus funciones se basan en la planeación, organización, dirección y control de las labores dentro de la empresa, manejando de manera eficaz, los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicas de la misma. Un administrador es el individuo que alcanza sus metas a través de otras personas.

Carisma

Relación social distinta entre el líder y el seguidor, en la que el líder presenta una idea revolucionaria, una imagen o ideal trascendental que va más allá de lo inmediato o lo razonable; mientras que el seguidor acepta este curso de acción, no por su probabilidad racional de éxito, sino porque cree en las cualidades extraordinarias del líder.

Comunicación

Es el conjunto de información entre individuos. Significa hacer común un mensaje. Es un proceso que consiste en la transmisión de información entre un emisor y un receptor que decodifica e interpreta un determinado mensaje.

Comportamiento organizacional

Campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones.

Delegación

Es el acto de asignar a un subordinado la responsabilidad formal para realizar actividades específicas, también se refiere a una transferencia de tareas y funciones que se realiza entre una persona que ocupa un cargo superior, aun inferior jerárquico, pero conservando siempre la responsabilidad final de cumplir un objetivo específico.

Delegar tareas

Delegar significa repartir responsabilidad. Es una tarea fundamental de un buen líder. Asignar tareas a los demás miembros de la empresa es una de los aspectos que todo directivo debe controlar.

Equipo

Unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño comunes, de los cuales se responsabilizan.

Estilos de liderazgo

Son las maneras o modos peculiares de dirigir a las personas de acuerdo con ciertas situaciones.

Jefe

Es la cabeza de una organización. Se trata de una persona que se encuentra en el puesto superior de una jerarquía y que tiene las facultades necesarias para mandar a sus subordinados.

Habilidad social

Es un conjunto de conductas necesarias que permite interactuar y relacionarse con los demás de manera efectiva y satisfactoria; se han convertido, casi en una necesidad para crecer personal y profesionalmente.

Influencia

Es el proceso de comunicar ideas por parte de un líder. Obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para apoyar y llevar a la práctica las ideas mediante el cambio.

Líder

Es una persona carismática, capaz de tomar una decisión acertada y de inspirar a otros para alcanzar una meta común. Es la cabeza visible de un grupo, equipo u organización.

Liderazgo

Es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de la comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo.

Liderazgo autocrático

Es el estilo de liderazgo que se caracteriza por la autocracia, en el cual el líder asume y centraliza todas las decisiones; mientras los subordinados solo obedecen sus órdenes.

Liderazgo democrático

Es el estilo de liderazgo que se caracteriza por la participación de los subordinados en las decisiones y el comportamiento orientador del líder.

Liderazgo liberal

Es el estilo de liderazgo que se caracteriza por la omisión del líder y donde los subordinados actúan libre y espontáneamente sin ninguna orientación o dirección.

Motivación

Se refieren a las fuerzas dentro de cada persona que la conduce hacia un determinado comportamiento. También es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

Organizaciones

Son conjunto de personas trabajando juntas, con una división del trabajo, en el sentido de alcanzar propósitos y objetivos comunes.

Rasgos de personalidad

Características duraderas que describen el comportamiento de un individuo y que distinguen a las personas.

Relaciones humanas

Significa la interacción social que existe entre personas y grupos a través de acciones y actitudes.

Responsabilidad

Es la capacidad de comprometerse con el cumplimiento de las tareas encomendadas. Es también el hecho de ser responsable de alguien o de algo. Se utiliza, asimismo, para referirse a la obligación de responder ante un hecho, esto garantiza el cumplimiento de los compromisos adquiridos y genera confianza y tranquilidad entre las personas.

Satisfacción laboral

Es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto, tiene actitudes positivas hacia este; quien está insatisfecho muestra en cambio actitudes negativas.

Seguidor

Es alguien que recibe la influencia de un líder. Un seguidor puede ser administrador o subordinado. Los buenos seguidores no son los que dicen sí a todo, que siguen a ciegas al líder sin aportar algo que pueda influir en él.

Trabajador

Es la persona física que con la edad legal mínima presta sus servicios retribuidos subordinados a otra persona, a una empresa o institución. Si su edad es menor a la legal establecida, puede ser considerando trabajo infantil y puede ser ilegal a menos que tenga, en ciertos casos, permiso de sus padres o tutores.

Trabajo en equipo

Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común. Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya un compañerismo. Puede dar muy buenos resultados ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas encomendadas.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

El liderazgo se relaciona de manera significativa con el empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a) La habilidad social se relaciona de manera significativa con la delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- b) La habilidad social se relaciona de manera significativa con la responsabilidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- c) El trabajo en equipo se relaciona de manera significativa con la delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- d) El trabajo en equipo se relaciona de manera significativa con la responsabilidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

3.2. Variables

3.2.1. Variable 1: Liderazgo

3.2.2. Variable 2: Empowerment

3.3. Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
V1: Liderazgo	Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana (Chiavenato, 2006)	Es el proceso de influencia entre líderes y seguidores en una determinada organización, que permita lograr la consecución de objetivos, considerando la inteligencia emocional, trabajo en equipo y conocimiento de los que lideran	Habilidad social	Capacidad de comunicación
				Flexibilidad
				Empatía
			Trabajo en equipo	Cooperación
				Respeto de opiniones
				Manejo de conflictos
V2: Empowerment	Consiste en la delegación y la responsabilidad, un proceso de arriba hacia abajo en donde los líderes experimentados articula una visión y metas específicas y hacen que los seguidores sean responsables de lograrlas. (Hughes, Ginnett & Curphy, 2007)	Proceso de delegar funciones específicas a los trabajadores en sus respectivos puestos, y que se sientan dueños de su propio trabajo consignando la responsabilidad de las tareas que se les asigne bajo una constante supervisión	Delegación	Confianza interpersonal
				Desarrollo de tareas
				Capacidad en el trabajo
			Responsabilidad	Cumplimiento de compromisos
				Respeto a las normas
				Solución de problemas

3.4. Metodología

3.4.1. Enfoque

- Cuantitativo

El presente trabajo corresponde al enfoque cuantitativo debido que, “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.4).

3.4.2. Tipo de estudio

- Investigación Básica

El presente trabajo corresponde al tipo de investigación básica debido a que, “No tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad” (Carrasco, 2008, p.43).

3.4.3. Diseño de investigación

- Diseño no experimental de investigación

Este trabajo corresponde al diseño no experimental de investigación debido a que, “Son aquellos cuyas variables carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (Carrasco, 2008, p.71).

Los diseños no experimentales presentan dos formas generales: los diseños transeccionales o transversales que a su vez se subdividen en diseños transeccionales descriptivos, diseños transeccionales explicativos-causales y diseños transeccionales correlacionales; y los diseños longitudinales que a su vez se subdividen en diseños longitudinales de tendencia o trend; diseños longitudinales de evolución de grupos o cohort y los diseños longitudinales de panel. (Carrasco, 2008, p.71)

Dentro del diseño no experimental, esta investigación es del tipo de diseño transeccional o transversal, ya que, “Se utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo” (Carrasco, 2008, p.73).

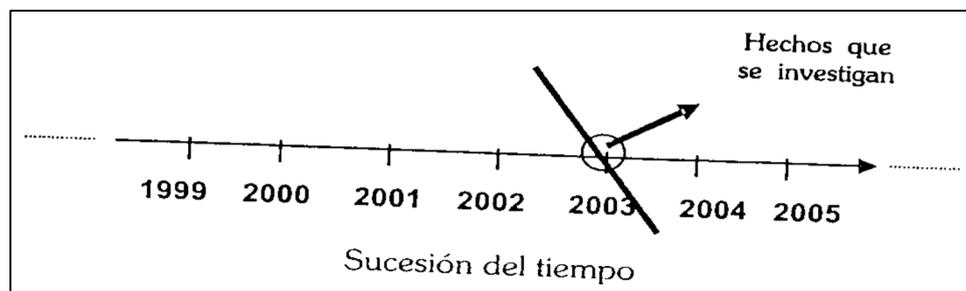


Figura 1. Esquema diseño transeccional o transversal

Fuente: Carrasco, 2008, p.73

Y dentro del tipo de diseño transeccional o transversal, esta investigación se subdivide en el diseño transeccional correlacional.

Estos diseños tienen la particularidad de permitir al investigador, analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad, para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, busca determinar el grado de relación entre las variables que se estudia. (Carrasco, 2008, p.73)

Así se muestra el esquema del diseño transeccional correlacional plasmada de la siguiente manera:

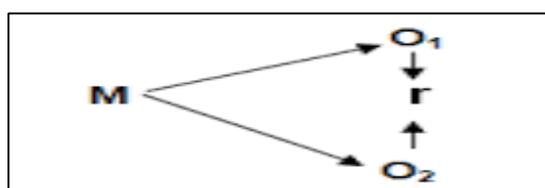


Figura 2. Esquema diseño correlacional

Fuente: Carrasco, 2008, p.73

Dónde:

M = Muestra.

O₁ = Observación de la V1 (Liderazgo).

O₂ = Observación de la V2 (Empowerment).

r = Correlación entre dichas variables.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

Al respecto sobre la población, se entiende como, “El conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (Carrasco, 2008, p.73). Para la presente investigación, se consideró como población de estudio, a todos los trabajadores que realizan labor administrativa en la Universidad Nacional José María Arguedas, conformada por un total de 60 personas.

3.5.2. Muestra

La muestra es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son la de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población (Carrasco, 2008, p.237).

3.5.2.1. Determinación del tamaño de la muestra mediante la tabla de error

La tabla de error constituye uno de los instrumentos más prácticos usados en la investigación científica para el tratamiento de la población y la muestra; más concretamente, para determinar el tamaño de la muestra o calcular cuántos elementos de la población deben ser tomados para constituir la muestra (Carrasco, 2008, p.245).

Este método, “Igualmente precisa qué cantidad tomar cuando las poblaciones son pequeñas. Si la población es menor de 500 debe tomarse como muestra una cantidad igual o más de la mitad de la población, para cualquier margen de error” (Carrasco, 2008, p.245). Así es como se ha establecido la muestra para la presente investigación, siendo la misma cantidad que la población representada por 60 trabajadores administrativos, con margen de error del 5% y seguridad del 95%.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnica

- La encuesta

Para el presente trabajo de investigación se utilizó como técnica la encuesta, ya que, “Es una técnica para la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene” (Carrasco, 2008, p.314).

En efecto, “La encuesta puede definirse como una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo” (Carrasco, 2008, p.314).

3.6.2. Instrumento

- El cuestionario

Para el presente trabajo, se empleó como instrumento el cuestionario, debido que, “Es el instrumento de investigación social más usada cuando se estudia gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas” (Carrasco, 2008, p.318).

Este instrumento que es una forma o modalidad de la encuesta, en la que no es necesaria la relación directa, cara a cara con la muestra de estudio (unidad de análisis o personas encuestadas), consiste en presentar (previa orientación y charlas motivadoras) a los encuestados una hoja o pliego de papel (instrumentos), conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo. (Carrasco, 2008, p.318)

3.7. Métodos de análisis de datos

a) SPSS V22 (Statistical Package for the Social Sciences)

SPSS facilita crear un archivo de datos en una forma estructurada y también organizar una base de datos que puede ser analizada con diversas técnicas estadísticas. A pesar de que existen otros programas (como Microsoft Excel) que se utilizan para organizar datos y crear archivos electrónicos, SPSS permite capturar y analizar los datos sin necesidad de depender de otros programas. Por otro lado, también es posible transformar un banco de datos creado en Microsoft Excel en una base de datos SPSS. (Castañeda, Cabrera, Navarro & Vries, 2010, p.15)

Este programa estadístico fue útil para el procesamiento de los datos que se obtuvieron de la aplicación del cuestionario de las encuestas que previamente han sido resueltas por los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, quienes representan la muestra poblacional del presente trabajo de investigación.

b) Alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach permite medir la fiabilidad y consistencia del instrumento que se utilizó en el presente trabajo de investigación, lo cual han sido revelados en base al resultado que se obtuvo del desarrollo de una prueba piloto, determinada en el rango de cero a uno, donde cero significa nula fiabilidad de los resultados y uno significa fiabilidad perfecta de los resultados (según tabla de Kuder Richardson), ejercicio que han sido resueltas en el programa estadístico SPSS V22.

c) Distribución de frecuencias

A razón del tema, se entiende que, “Es un conjunto de puntuaciones respecto de una variable ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como una tabla” (O’Leary, 2014 & Nicol, 2006, citado en Hernández, et al., 2014, p.282).

Para la representación gráfica se considera que, “A partir de la distribución de frecuencias se procede a presentar los datos por medio de gráficas. La información puede describirse por medio de gráficos a fin de facilitar la lectura e interpretación de las variables medidas” (Ávila, 2006, p.105).

Un histograma es un gráfico formado por barras verticales constituidas sobre una línea recta horizontal delimitada por los intervalos de la variable mostrada. Los intervalos corresponden a los de una tabla de distribución de frecuencias. La altura de cada barra es proporcional al número de observaciones que hay en ese intervalo. (Newbold, Carlson & Thorne, 2008, p.27)

d) Coeficiente de correlación Rho de Spearman

Los coeficientes rho de Spearman, simbolizado como r_s , son medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), de tal modo que los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías). Son coeficientes utilizados para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert por aquellos investigadores que las consideran ordinales. (Hernández, et al., 2014, p.322)

Tabla 1:
Coeficiente de correlación Rho de Spearman

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-,9 a -,99	Correlación negativa muy alta
-,7 a -,89	Correlación negativa alta
-,4 a -,69	Correlación negativa moderada
-,2 a -,39	Correlación negativa baja
-,01 a -,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
,01 a ,19	Correlación positiva muy baja
,2 a ,39	Correlación positiva baja
,4 a ,69	Correlación positiva moderada
,7 a ,89	Correlación positiva alta
,9 a ,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la investigación

A continuación se muestran los resultados que se lograron obtener luego de la aplicación del instrumento de investigación previamente validada por los jueces expertos.

4.1.1. Datos generales

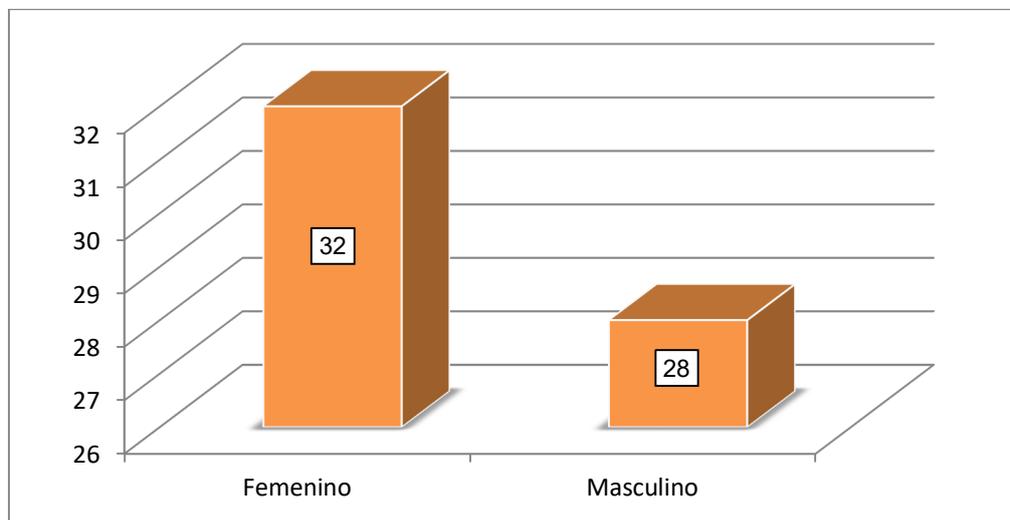


Figura 3. Género de los trabajadores administrativos

Fuente: Elaboración propia

La figura 3 denota que en esta institución, de los 60 trabajadores encuestados, existen 32 mujeres y 28 varones, quienes vienen laborando en la parte administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.

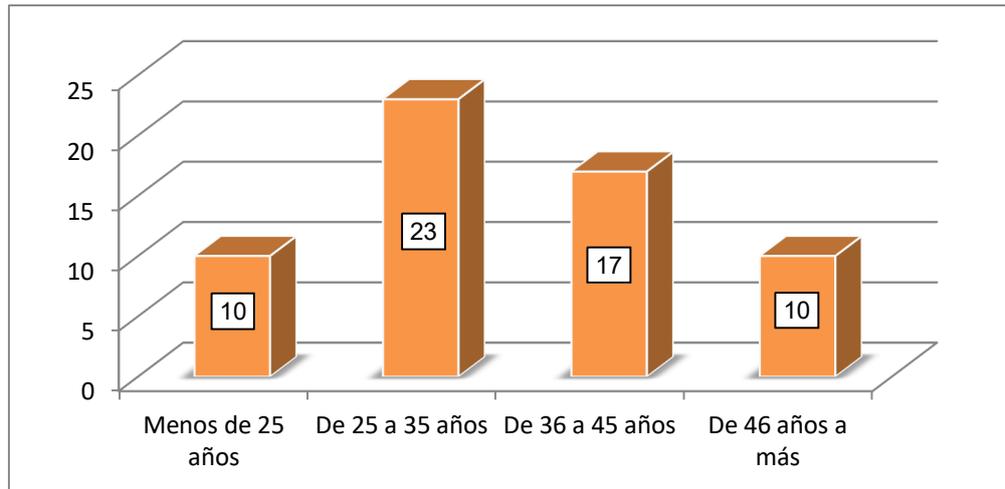


Figura 4. Edad de los trabajadores administrativos

Fuente: Elaboración propia

La figura 4 denota que en esta institución, de los 60 trabajadores encuestados, 10 tienen menos de 25 años de edad; 23 están entre los 25 a 35 años de edad; 17 tienen entre 36 a 45 años de edad y 10 están en el margen de 46 años a más.

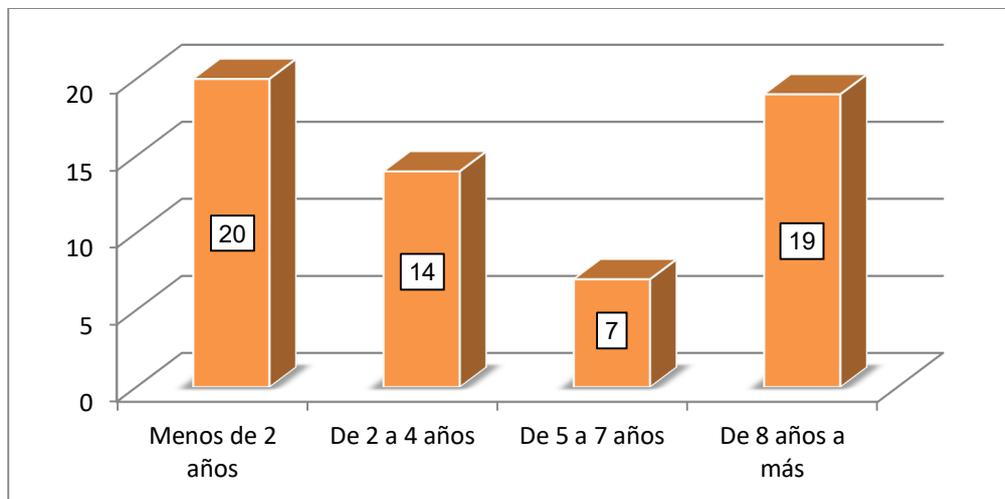


Figura 5. Tiempo que laboran los trabajadores administrativos

Fuente: Elaboración propia

La figura 5 denota que en esta institución, de los 60 trabajadores encuestados, 20 llevan menos de 2 años laborando; 14 de ellos están entre 2 a 4 años; 7 tienen entre 5 a 7 años y 19 permanecen vigentes de 8 años a más.

4.1.2. Fiabilidad (Alfa de Cronbach)

El alfa de Cronbach permite medir la fiabilidad y consistencia del instrumento que se utilizó en el presente trabajo de investigación, determinada en el rango de cero a uno, donde cero significa nula fiabilidad de los resultados y uno significa fiabilidad perfecta de los resultados, según tabla de Kuder Richardson que se muestra a continuación:

Tabla 2:

Fiabilidad según Kuder Richardson

Valor	Significado
,53 a menos	Nula confiabilidad
,54 a ,59	Baja confiabilidad
,60 a ,65	Confiable
,66 a ,71	Muy confiable
,72 a ,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3:

Estadísticas de fiabilidad (V1 y V2: Liderazgo y Empowerment)

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,981	,981	36

Fuente: SPSS V22

Con relación a la tabla 3, en donde se evidencia los resultados de acuerdo a lo estipulado por la tabla de Kuder Richardson, el resultado obtenido de ,981 se ubica en el rango de ,72 a ,99. Por eso este resultado representa una excelente confiabilidad de la aplicación del instrumento de investigación del presente trabajo.

Tabla 4:

Estadísticas de fiabilidad (V1: Liderazgo)

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,971	,971	18

Fuente: SPSS V22

Con relación a la tabla 4, en donde se evidencia los resultados de acuerdo a lo estipulado por la tabla de Kuder Richardson, el resultado obtenido de ,971 se ubica en el rango de ,72 a ,99. Por eso este resultado representa una excelente confiabilidad de la aplicación del instrumento de investigación del presente trabajo.

Tabla 5:

Estadísticas de fiabilidad (V2: Empowerment)

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,964	,964	18

Fuente: SPSS V22

Con relación a la tabla 5, en donde se evidencia los resultados de acuerdo a lo estipulado por la tabla de Kuder Richardson, el resultado obtenido de ,964 se encuentra ubicado en el rango de ,72 a ,99. Este resultado representa una excelente confiabilidad de la aplicación del instrumento de investigación del presente trabajo.

4.1.3. Frecuencias

Tabla 6:

Tabla de frecuencias (V1: Liderazgo)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	8,3	8,3	8,3
	Muy pocas veces	6	10,0	10,0	18,3
	Algunas veces	12	20,0	20,0	38,3
	Casi siempre	20	33,3	33,3	71,7
	Siempre	17	28,3	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V22

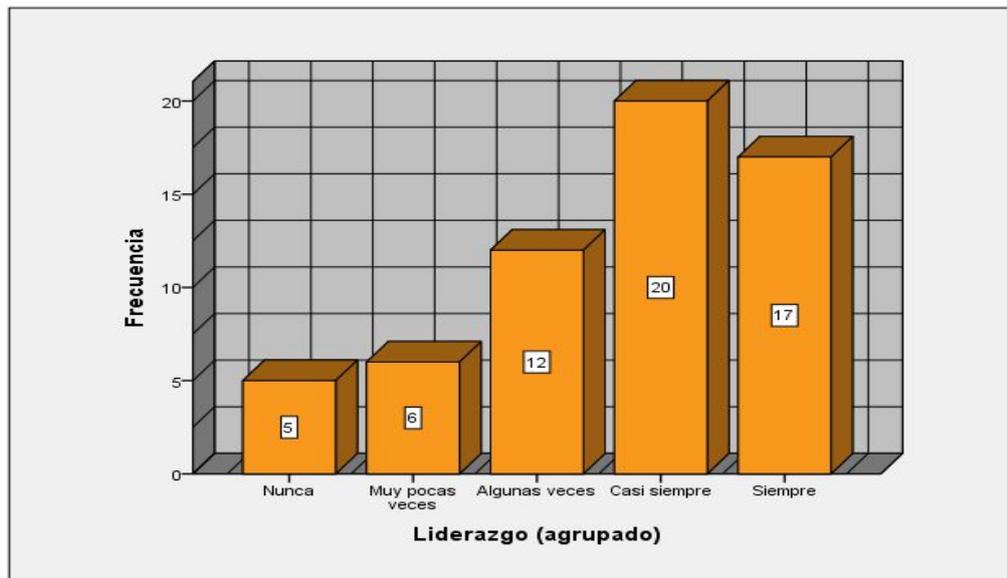


Figura 6. Liderazgo del jefe inmediato superior

Fuente: SPSS V22

En la tabla 6 y figura 6, se aprecia los resultados en base a las interrogantes planteadas y resueltas por los trabajadores administrativos de forma independiente y confidencial. Los resultados de un 33,3% denotan la mayor proporción (20 trabajadores), esto evidencia que el ejercicio de liderazgo en esta institución, se viene dando casi siempre por parte de cada jefe inmediato superior.

Tabla 7:

Tabla de frecuencias (V1D1: Habilidad social)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	6,7	6,7	6,7
	Muy pocas veces	4	6,7	6,7	13,3
	Algunas veces	14	23,3	23,3	36,7
	Casi siempre	21	35,0	35,0	71,7
	Siempre	17	28,3	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V22

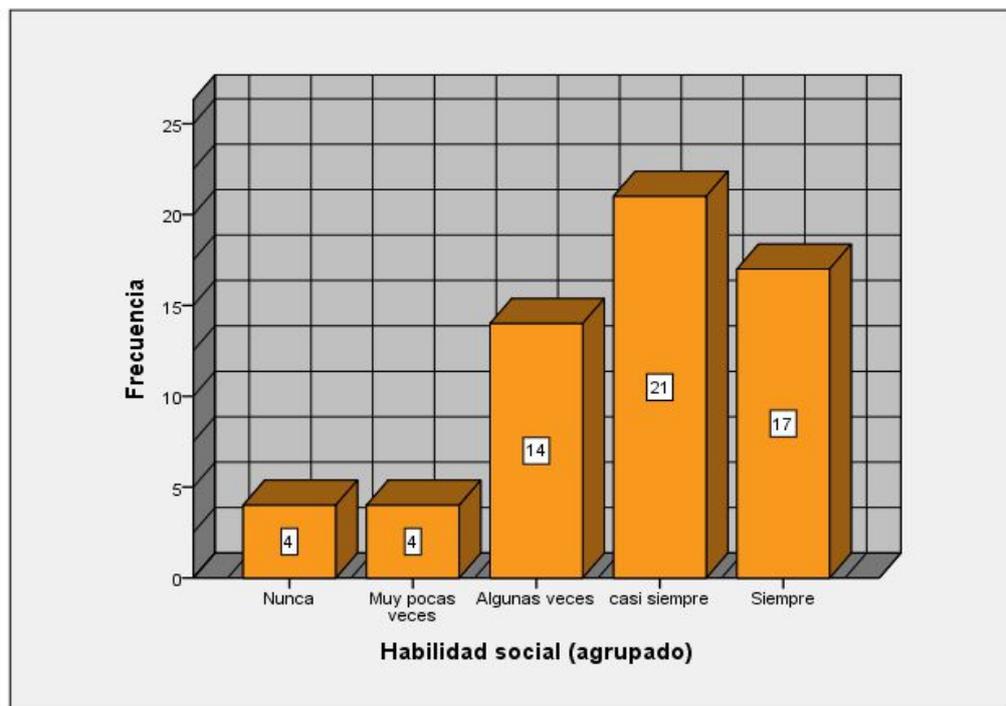


Figura 7. Habilidad social del jefe inmediato superior

Fuente: SPSS V22

En la tabla 7 y figura 7, se aprecia los resultados en base a las interrogantes planteadas y resueltas por los trabajadores administrativos de forma independiente y confidencial. Los resultados de un 35,0% denotan la mayor proporción (21 trabajadores), esto evidencia que el ejercicio de habilidad social en esta institución, se viene dando casi siempre por parte de cada jefe inmediato superior.

Tabla 8:

Tabla de frecuencias (V1D2: Trabajo en equipo)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	11,7	11,7	11,7
	Muy pocas veces	10	16,7	16,7	28,3
	Algunas veces	12	20,0	20,0	48,3
	Casi siempre	16	26,7	26,7	75,0
	Siempre	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V22

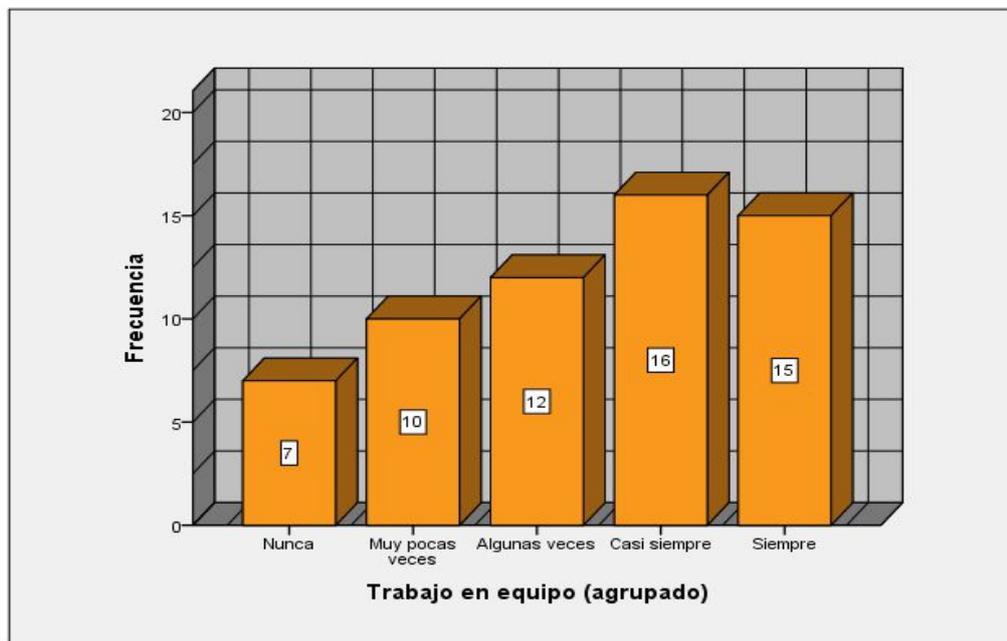


Figura 8. Trabajo en equipo del jefe inmediato superior

Fuente: SPSS V22

En la tabla 8 y figura 8, se aprecia los resultados en base a las interrogantes planteadas y resueltas por los trabajadores administrativos de forma independiente y confidencial. Los resultados de un 26,7% denotan la mayor proporción (16 trabajadores), esto evidencia que el ejercicio de trabajo en equipo en esta institución, se viene dando casi siempre por parte de cada jefe inmediato superior.

Tabla 9:

Tabla de frecuencias (V2: Empowerment)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,3	3,3	3,3
	Muy pocas veces	8	13,3	13,3	16,7
	Algunas veces	15	25,0	25,0	41,7
	Casi siempre	16	26,7	26,7	68,3
	Siempre	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V22

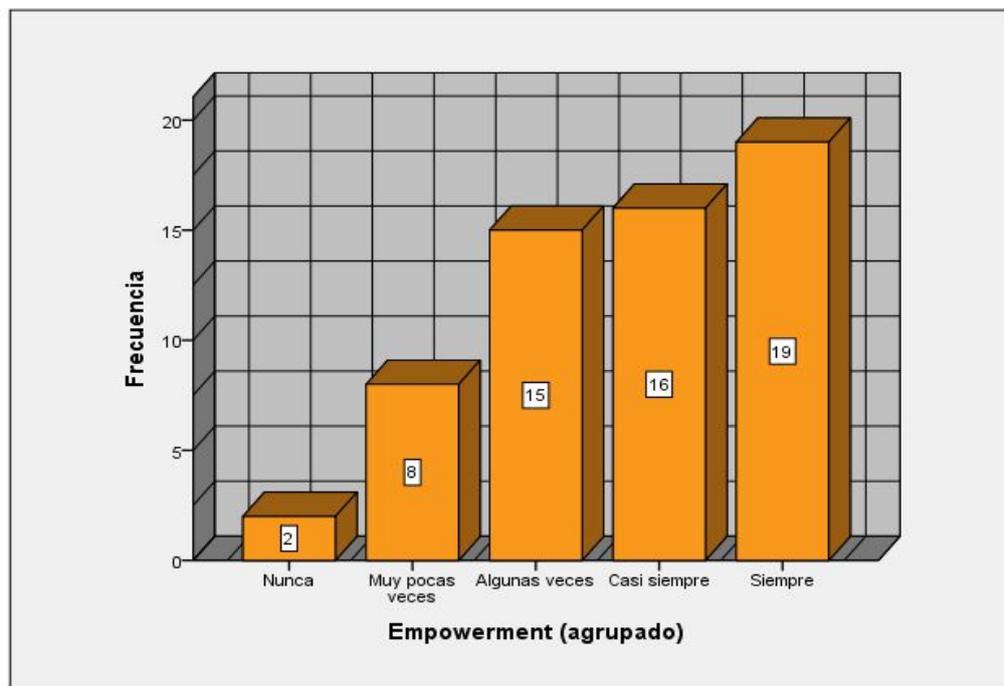


Figura 9. Empowerment del jefe inmediato superior a sus trabajadores

Fuente: SPSS V22

En la tabla 9 y figura 9, se aprecia los resultados en base a las interrogantes planteadas y resueltas por los trabajadores administrativos de forma independiente y confidencial. Los resultados de un 31,7% denotan la mayor proporción (19 trabajadores), esto evidencia que el ejercicio de empoderamiento en esta institución, se viene dando siempre por parte de cada jefe inmediato superior.

Tabla 10:

Tabla de frecuencias (V2D1: Delegación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	5,0	5,0	5,0
	Muy pocas veces	6	10,0	10,0	15,0
	Algunas veces	14	23,3	23,3	38,3
	Casi siempre	18	30,0	30,0	68,3
	Siempre	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V22

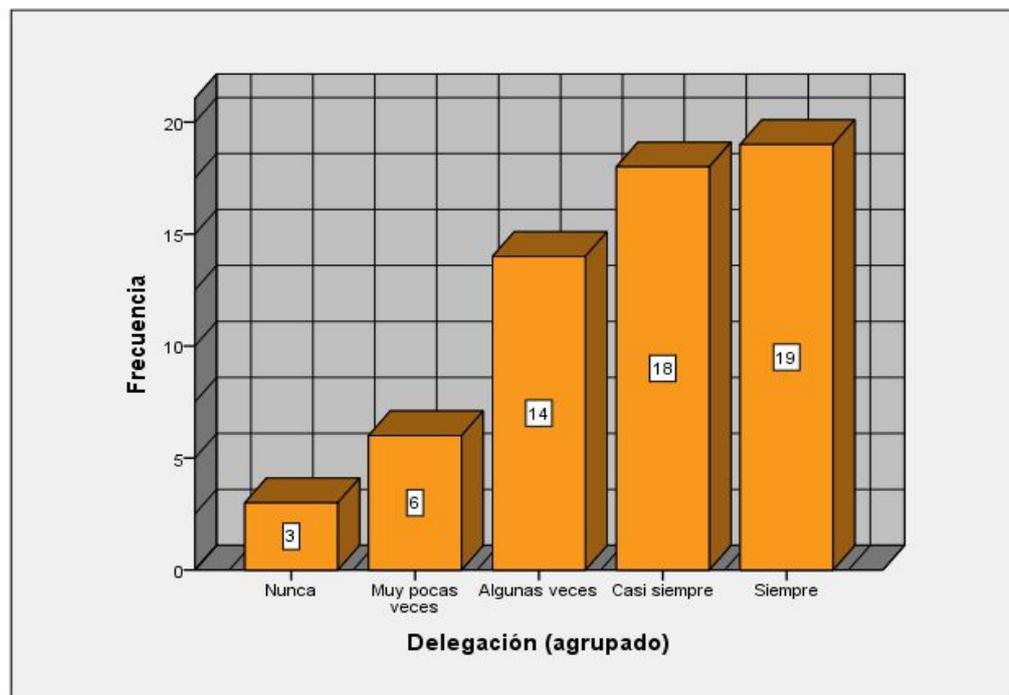


Figura 10. Delegación del jefe inmediato superior a sus trabajadores

Fuente: SPSS V22

En la tabla 10 y figura 10, se aprecia los resultados en base a las interrogantes planteadas y resueltas por los trabajadores administrativos de forma independiente y confidencial. Los resultados de un 31,7% denotan la mayor proporción (19 trabajadores), esto evidencia que el ejercicio de delegación en esta institución, se viene dando siempre por parte de cada jefe inmediato superior.

Tabla 11:

Tabla de frecuencias (V2D2: Responsabilidad)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,3	3,3	3,3
	Muy pocas veces	9	15,0	15,0	18,3
	Algunas veces	14	23,3	23,3	41,7
	Casi siempre	15	25,0	25,0	66,7
	Siempre	20	33,3	33,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V22

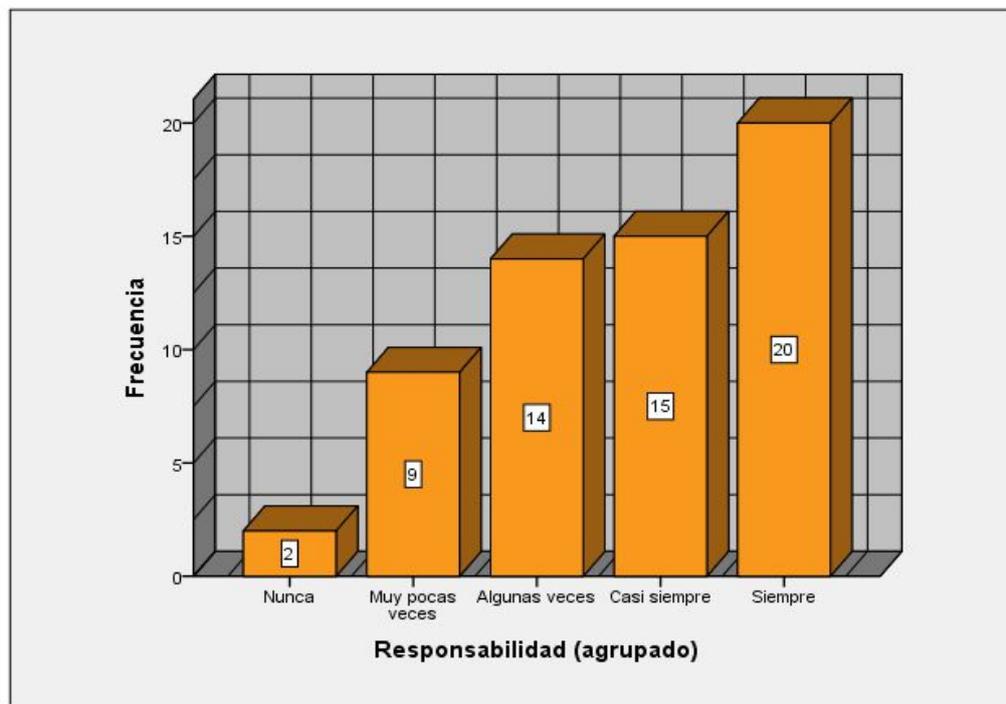


Figura 11. Responsabilidad del jefe inmediato superior a sus trabajadores

Fuente: SPSS V22

En la tabla 11 y figura 11, se aprecia los resultados en base a las interrogantes planteadas y resueltas por los trabajadores administrativos de forma independiente y confidencial. Los resultados de un 33,3% denotan la mayor proporción (20 trabajadores), esto evidencia que el ejercicio de responsabilidad en esta institución, se viene dando siempre por parte de cada jefe inmediato superior.

4.2. Contrastación estadística de hipótesis

4.2.1. Hipótesis general

De acuerdo a la formulación del problema y el objetivo general ya planteado con anterioridad, a continuación se muestra las hipótesis nula y alterna para su posterior aceptación o rechazo:

Ho: El liderazgo no se relaciona de manera significativa con el empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016.

Ha: El liderazgo se relaciona de manera significativa con el empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016.

Tabla 12:

Correlaciones entre liderazgo y empowerment

		Liderazgo (agrupado)	Empowerment (agrupado)
Rho de Spearman	Liderazgo (agrupado)	1,000	,842**
	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.	,000
	N	60	60
Empowerment (agrupado)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,842**	1,000
		,000	.
	N	60	60

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS V22

Con el resultado que se muestra en la tabla 12, se rechaza la hipótesis nula, lo que permite afirmar, a un nivel de confianza del 99%, que el liderazgo se relaciona de manera significativa con el empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016. El valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,842^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva alta.

4.2.2. Hipótesis específica 1

De acuerdo a la formulación del problema y los objetivos específicos planteados, se muestra las hipótesis nula y alterna para su posterior aceptación o rechazo:

Ho: La habilidad social no se relaciona de manera significativa con la delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Ha: La habilidad social se relaciona de manera significativa con la delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Tabla 13:

Correlaciones entre habilidad social y delegación

			Habilidad social (agrupado)	Delegación (agrupado)
Rho de Spearman	Habilidad social	Coefficiente de correlación	1,000	,812**
	(agrupado)	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
Delegación	Delegación	Coefficiente de correlación	,812**	1,000
	(agrupado)	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS V22

Con el resultado que se muestran en la tabla 13, se rechaza la hipótesis nula y se afirma a un nivel de confianza del 99%, que la habilidad social se relaciona de manera significativa con la delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. El valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,812^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva alta.

4.2.3. Hipótesis específica 2

De acuerdo a la formulación del problema y los objetivos específicos planteados, se muestra las hipótesis nula y alterna para su posterior aceptación o rechazo:

Ho: La habilidad social no se relaciona de manera significativa con la responsabilidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Ha: La habilidad social se relaciona de manera significativa con la responsabilidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Tabla 14:

Correlaciones entre habilidad social y responsabilidad

			Habilidad social (agrupado)	Responsabilidad (agrupado)
Rho de Spearman	Habilidad social (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,867**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
Responsabilidad (agrupado)		Coefficiente de correlación	,867**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS V22

El resultado que se muestra en la tabla 14, permite rechazar la hipótesis nula y afirmar a un nivel de confianza del 99%, que la habilidad social se relaciona de manera significativa con la responsabilidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. El valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,867^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva alta.

4.2.4. Hipótesis específica 3

De acuerdo a la formulación del problema y los objetivos específicos, a continuación se muestra las hipótesis nula y alterna para su posterior aceptación o rechazo:

Ho: El trabajo en equipo no se relaciona de manera significativa con la delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Ha: El trabajo en equipo se relaciona de manera significativa con la delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Tabla 15:

Correlaciones entre trabajo en equipo y delegación

			Trabajo en equipo (agrupado)	Delegación (agrupado)
Rho de Spearman	Trabajo en equipo (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,802**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Delegación (agrupado)	Coefficiente de correlación	,802**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS V22

El resultado que se evidencia en la tabla 15, permite rechazar la hipótesis nula y afirmar a un nivel de confianza del 99%, que el trabajo en equipo se relaciona de manera significativa con la delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. El valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,802^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva alta.

4.2.5. Hipótesis específica 4

De acuerdo a la formulación del problema y los objetivos específicos, a continuación se muestra las hipótesis nula y alterna para su posterior aceptación o rechazo:

Ho: El trabajo en equipo no se relaciona de manera significativa con la responsabilidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Ha: El trabajo en equipo se relaciona de manera significativa con la responsabilidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Tabla 16:

Correlaciones trabajo en equipo y responsabilidad

			Trabajo en equipo (agrupado)	Responsabilidad (agrupado)
	Trabajo en equipo (agrupado)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 60	,791** ,000 60
Spearman	Responsabilidad (agrupado)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,791** ,000 60	1,000 . 60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS V22

Con el resultado que se muestra en la tabla 16, se rechaza la hipótesis nula y se afirma, a un nivel de confianza del 99%, que el trabajo en equipo se relaciona de manera significativa con la responsabilidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. El valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,791^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva alta.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

Visto los resultados que se obtuvieron luego del procesamiento de los datos en el programa estadístico SPSS V22 de la investigación titulada: El liderazgo y su relación con el empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016, a continuación se muestra la discusión y comparación a las bases teóricas de acuerdo al problema, objetivos e hipótesis planteados:

Primero: en la presente investigación se ha planteado como hipótesis general que, el liderazgo se relaciona de manera significativa con el empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016. El cuadro de correlación muestra que efectivamente sí existe dicha relación entre ambas variables con un coeficiente de correlación de ,842**, lo cual significa que existe una correlación positiva alta.

En tanto significa que ambas variables sufren los mismos cambios; es decir, que si el liderazgo en esta institución aumenta, también aumentará el empowerment; y si ocurriese lo contrario, también ambas variables disminuirían en su aplicación. Ósea si uno sube, el otro también o viceversa. Asimismo, la representación de los 2 asteriscos significa que la correlación es altamente significativa a un nivel de confianza del 99%, lo cual da a entender que este resultado es bastante confiable en su precisión.

La investigación titulada: Influencia del liderazgo de los directivos y jerárquicos en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos de la Institución Educativa Manuel A. Odría del distrito de Ciudad Nueva, en el año 2006, ha concluido como se señala a continuación: “Se ha comprobado que la mayoría de los directivo y jerárquicos de la Institución Educativa Manuel A. Odría posee bajo nivel de liderazgo como para conducir adecuadamente a los docentes y administrativos de dicha institución” (Cortez, 2006, p.77). Situación que no se da en la institución de estudio, puesto que los trabajadores administrativos están de acuerdo con el liderazgo que ejercen los jefes inmediatos.

Sobre el Liderazgo se dice que, “Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana” (Chiavenato, 2006, p.104).

El liderazgo es la influencia que tiene lugar entre líderes y sus seguidores, por la cual ambas partes se integran en la búsqueda de lograr los objetivos previstos. El líder recibe poder y autoridad para representar a sus seguidores, se debe a ellos, pero no es dueño de ellos. (Louffat, 2010, p.197)

El concepto de empowerment, “Consiste en la delegación y la responsabilidad, un proceso de arriba hacia abajo en donde los líderes experimentados articula una visión y metas específicas y hacen que los seguidores sean responsables de lograrlas” (Hughes et al., 2007, p.537).

La investigación titulada: El empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional. Ha concluido de la siguiente manera:

Para las organizaciones hoy en día es imprescindible contar con un capital humano que cumpla con las exigencias de un mundo globalizado, por lo que es de gran importancia tomar al empowerment como una alternativa viable para enfrentar los nuevos retos que se presentan en el mundo empresarial; haciendo que esta resalte dentro de un conjunto de opciones y sea observada, como la respuesta para encontrar la fórmula idónea que conjuga la armonía empresarial con responsabilidad y éxito organizacional. (Figueroa & Paisano, 2006, p.33)

Esta técnica crea un impacto directo en las organizaciones, y por consiguiente, a los individuos que están íntimamente relacionados con esta, por lo que origina una nueva dinámica que interfiere en el comportamiento organizacional, equilibra las responsabilidades; es decir, se le da rienda suelta a sus capacidades generando un ambiente propicio para la creatividad individual y grupal, además mejora las comunicaciones y deja un camino abierto para el debate de ideas. (Figueroa & Paisano, 2006, p.33)

En base a los resultados y conceptos teóricos, se afirma que estas variables están constantemente relacionadas en el ejercicio de las funciones que se desarrollan. En la institución estudiada, los trabajadores administrativos están de acuerdo con el liderazgo y empowerment que emplean sus respectivos jefes inmediatos.

Segundo: en la presente investigación, se ha planteado como hipótesis específico que, la habilidad social se relaciona de manera significativa con la delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. El cuadro

de correlación nos muestra que efectivamente sí existe dicha relación entre ambas dimensiones de las variables 1 y 2 con un coeficiente de correlación de ,812**, que significa una correlación positiva alta.

En tanto significa que ambas dimensiones sufren los mismos cambios; es decir, si la habilidad social en esta institución aumenta, también aumentará la delegación; y si ocurriese lo contrario, también ambas dimensiones disminuirían en su aplicación. La representación de los 2 asteriscos significa que la correlación es altamente significativa a un nivel de confianza del 99%, lo cual da a entender que este resultado es bastante confiable en su precisión.

La función de liderazgo, en relación a este tema, se da, “Cuando se preocupa por el desarrollo de sus seguidores. Ejemplo, escucharlos y entrenarlos, capacitarlos, motivarlos, evaluar su desempeño” (Lussier & Achua, 2005, citado en Louffat, 2010, p.199).

El desarrollo de subordinados es una de las responsabilidades más importantes que cualquier líder tiene, y delegar las tareas significativas para ellos es una de las mejores formas para apoyar su crecimiento. Esto se consigue al proporcionar oportunidades para la iniciativa, la solución de problemas, la innovación, la administración y la toma de decisiones. (Hughes et al., 2007, p.482)

La investigación titulada: Empowerment, una herramienta de cambio administrativo para lograr el éxito empresarial. Ha concluido de la siguiente manera:

Los empleados facultados benefician a la organización y se benefician a sí mismos, tiene un mayor sentido de propósito en su empleo y en su vida, y su participación se traduce directamente en mejora continua de sistemas y procesos en el lugar de trabajo. (López & Noriega, 2005, p.59)

Así el aporte teórico y partiendo del punto de vista que la habilidad social viene a ser las conductas que el líder opta para interactuar con los subordinados y relacionarse de manera efectiva y satisfactoria; en tanto la delegación es dar tareas específicas a los subordinados en sus puestos de trabajo. El resultado de la investigación denota que los trabajadores están de acuerdo con la habilidad social y la delegación que emplean sus respectivos jefes inmediatos.

Tercero: en la presente investigación se ha planteado como hipótesis específico que, la habilidad social se relaciona de manera significativa con la responsabilidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. El cuadro de correlación nos muestra la relación entre ambas dimensiones de las variables 1 y 2, con un coeficiente de correlación de ,867**, lo cual significa que existe una correlación positiva alta.

En tanto significa que ambas dimensiones sufren los mismos cambios; es decir, si la habilidad social en esta institución aumenta, también aumentará la responsabilidad; y si ocurriese lo contrario, también ambas dimensiones disminuirían en su aplicación. La representación de los 2 asteriscos significa que la correlación es altamente significativa a un nivel de confianza del 99%, lo cual da a entender que este resultado es bastante confiable en su precisión.

Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías, el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, tiene características de personalidad que le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes. (Chiavenato, 2006, p.105)

Esta situación se da, “Cuando se establece una relación basada en la empatía, provocada por la simpatía del líder. El seguidor admira al líder por sus cualidades humanas y este se identifica con las características de sus representados” (Louffat, 2010, p.198).

La investigación titulada: Empowerment, una herramienta de cambio administrativo para lograr el éxito empresarial. Concluye que, “Infortunadamente muchos gerentes no entienden que facultar implica liberar poderes que las personas ya tienen, solo se trata de darles libertad para que estos los desarrollen” (López & Noriega, 2005, p.59). Muchas veces cargar con tanta responsabilidad hace que no se cumpla con lo establecido, sin embargo contar con el apoyo de los subordinados hace de la tarea más fácil, compartiendo responsabilidades, dando cierta libertad a los trabajadores, lo cual no significa que las personas hagan lo que les venga en gana, ya que estas están regidos bajo ciertas normativas.

Observando el aporte teórico y partiendo del punto de vista que la habilidad social viene a ser las conductas que el líder opta para interactuar con los subordinados y relacionarse de manera efectiva y satisfactoria en el desarrollo personal y profesional de cada trabajador, en tanto la responsabilidad parte del compromiso por el cumplimiento de las tareas en sus puestos de trabajo. El resultado de la investigación denota que los trabajadores están de acuerdo con la habilidad social y la responsabilidad que emplean su respectivo jefe inmediato.

Cuarto: en la presente investigación, se ha planteado como hipótesis específica que, el trabajo en equipo se relaciona de manera significativa con la delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. Es así que el cuadro de correlación evidencia que efectivamente existe dicha relación entre ambas dimensiones de las variables 1 y 2, con un coeficiente de correlación de ,802**, lo cual significa que existe una correlación positiva alta.

En tanto significa que ambas dimensiones sufren los mismos cambios; es decir, si el trabajo en equipo en esta institución aumenta, también aumentará la delegación; y si ocurriese lo contrario, también ambas dimensiones disminuirían en su aplicación. La representación de los 2 asteriscos significa que la correlación es altamente significativa a un nivel de confianza del 99%, lo cual da a entender que este resultado es bastante confiable en su precisión.

Si bien la palabra gente no se menciona en forma específica en nuestra definición de liderazgo, luego de leer sobre los otros elementos se habrá percatado de que liderar es sinónimo de dirigir a individuos. Las investigaciones, la experiencia y el sentido común apuntan hacia una relación directa entre el éxito financiero de una empresa y su apogeo a prácticas del liderazgo en las que se considera a las personas como activos. Es poco probable que un gerente mezquino y duro sea un líder exitoso. Esto se debe a son los esfuerzos colectivos de la gente los que hacen que la cosas sucedan. (Lussier & Achua, 2008, p.8)

En este tema, se hace mayor énfasis al líder democrático, aquel que, “Alienta la participación de los trabajadores en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa muy de cerca a los empleados” (Lussier & Achua, 2008, p.65).

A pesar que la delegación es una manera relativamente simple para liberarse de las tareas que consumen tiempo; proporcionan oportunidades de desarrollo a los seguidores, e incrementa el número de tareas que se realizan por parte del grupo de trabajo, el equipo o el comité; la delegación es con frecuencia ignorada y una opción de administración poco usada. La delegación implica que uno ha sido facultado por su líder, jefe o entrenador para asumir la responsabilidad de completar ciertas tareas o comprometerse con ciertas actividades. (Hughes et al., 2007, p.481)

Observando el aporte teórico y partiendo del punto de vista que el trabajo en equipo viene a ser el esfuerzo en conjunto de las personas con metas en común en la organización; en tanto la delegación es dar tareas específicas que permitan el desarrollo del trabajo en miras a la consecución de objetivos y metas del equipo de trabajo, labor que desempeñan en sus determinados puestos. El resultado de la investigación denota que los trabajadores están de acuerdo con el trabajo en equipo y la delegación que emplean su respectivo jefe inmediato.

Quinto: en la presente investigación, se ha planteado como hipótesis específico que, el trabajo en equipo se relaciona de manera significativa con la responsabilidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. En el cuadro de correlación se muestra la relación entre ambas dimensiones de las variables 1 y 2, con un coeficiente de correlación de ,791**, lo cual significa una correlación positiva alta.

En tanto significa que ambas dimensiones sufren los mismos cambios; es decir, que si el trabajo en equipo en esta institución aumenta, también aumentará la responsabilidad; y si ocurriese lo contrario, también ambas dimensiones disminuirían en su aplicación, ósea que si uno sube el otro también o viceversa. Asimismo la representación de los 2 asteriscos significa que la correlación es altamente significativa a un nivel de confianza del 99%, lo cual da a entender que este resultado es bastante confiable en su precisión.

Los líderes se eligen para dirigir a un equipo, a un grupo, a una organización completa. A menudo se encontrará en situaciones en las que sus empleados no están presentes; por ejemplo, en reuniones empresariales de alto nivel. Su comportamiento positivo puede y debe representar a los empleados que han puesto su confianza en él. (Barcenilla, 2014, p.50)

Al respecto, “En este sentido es preciso promover el orden, que las personas puedan trabajar en un sistema estructurado y organizado, para que realicen sus funciones debidamente. La definición de roles, permite conocer el papel que le corresponde a cada quien” (Bottini, 2003, citado en Figueroa & Paisano, 2006, p.25).

El cual debe ser consecuente en todos los niveles, pero promovidos por los líderes que son los agentes de cambio. Esto incluye lealtad, persistencia en los objetivos, en las relaciones laborales para que las personas sientan y expresen lo que se les transmite. Y por último la energía de acción, que es la fuerza que estimula y motiva a la gente. (Bottini, 2003, citado en Figueroa & Paisano, 2006, p.25)

La investigación titulada: Análisis del liderazgo organizacional en el departamento de mantenimiento del Hotel Stauffer, C.A. Maturín Estado de Monagas, 2004, ha concluido que, “El departamento de mantenimiento del Hotel Stauffer, C.A., cuenta con supervisores y supervisados con un nivel de instrucción adecuado para desarrollar las actividades que realizan” (Terán, 2005, p.66). La Universidad Nacional José María Arguedas está regido por jefaturas que permite brindar supervisión constante ejercido por cada jefe inmediato superior.

El trabajo en equipo viene a ser el esfuerzo en conjunto de las personas con metas en común en la organización, en el cual se espera que exista confianza plena entre trabajadores; en tanto la responsabilidad viene a ser el grado de compromiso que tienen los trabajadores para cumplir con sus tareas y responsabilidades propiamente dicho. El resultado de la investigación denota que los trabajadores están de acuerdo con el trabajo en equipo y la responsabilidad que emplean su respectivo jefe inmediato.

CONCLUSIONES

1. La primera conclusión del presente trabajo de investigación frente al objetivo general, establece que la relación es altamente significativa entre liderazgo y empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,842^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva alta.
2. La segunda conclusión del presente trabajo de investigación frente al primer objetivo específico, establece que la relación es altamente significativa entre habilidad social y delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,812^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva alta.
3. La tercera conclusión del presente trabajo de investigación frente al segundo objetivo específico, establece que la relación es altamente significativa entre habilidad social y responsabilidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,867^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva alta.
4. La cuarta conclusión del presente trabajo de investigación frente al tercer objetivo específico, establece que la relación es altamente significativa entre trabajo en equipo y delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,802^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva alta.
5. La quinta conclusión del presente trabajo de investigación frente al cuarto objetivo específico, establece que la relación es altamente significativa entre trabajo en equipo y responsabilidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,791^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva alta.

RECOMENDACIONES

- a. Con respecto al primer resultado de esta investigación, se sugiere mantener e incrementar los niveles de liderazgo y empowerment, fomentando la confianza de los trabajadores. Si bien es cierto que para esta institución no es política de trabajo, tampoco existe algún programa de aplicación de estas dos variables, pero se hizo notar de que se desenvuelven bajo estas teorías, quizá no con el nombre propiamente dicho. Es importante que los responsables de cada área fortalezcan, aún más, esta labor en sus determinados puestos, que permita cumplir con las labores encomendadas en el tiempo programado.
- b. Con respecto al segundo resultado de esta investigación, se sugiere seguir fomentando su importancia en cuanto a la habilidad social y la delegación en el ejercicio de las funciones en sus respectivas áreas, que fluya la comunicación entre compañeros y el jefe, que la delegación de tareas sean claras y específicas para el buen entendimiento de los demás y permita desempeñar un eficiente desarrollo de tareas.
- c. Con respecto al tercer resultado de esta investigación, se sugiere seguir fomentando su importancia en cuanto a la habilidad social y la responsabilidad. La capacidad del líder debe ser flexible y empático con sus seguidores o subordinados, brindar charlas y cooperar en la solución de diversos problemas que se puedan presentar en el desarrollo de sus funciones específicas en su puesto de trabajo.
- d. Con respecto al cuarto resultado de esta investigación, se sugiere seguir fomentando la importancia en cuanto al trabajo en equipo y la delegación, mediante talleres donde practiquen el total compromiso con el equipo de trabajo; el manejo de conflictos y el sentimiento de cooperación para dar solución a los problemas que se susciten en su puesto de trabajo, sobre todo respetando las normativas y reglamentos escritos.
- e. Con respecto al quinto resultado de esta investigación, se sugiere seguir fomentado la importancia al trabajo en equipo y la responsabilidad, estableciendo buzón de sugerencias que impulse el respeto de opiniones, que mantenga la armonía laboral para que todos implanten responsabilidades compartidas para el cumplimiento de compromisos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ávila, H. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. (1a ed.). Chihuahua-México: Editorial Eumed.net
- Barcenilla, S. (2014). *El Éxito Personal, Familiar y Profesional Mediante el Coaching: Coaching Empresarial Desarrollo y Superación Profesional*. (1a ed.). Madrid-España: Editorial Macrolibros
- Barcenilla, S. (2014). *El Éxito Personal, Familiar y Profesional Mediante el Coaching: Desarrollo de Una Mente Exitosa Mediante el Coaching*. (1a ed.). Madrid-España: Editorial Macrolibros
- Carnero, R. G. (2013). *Estrategias de Facultación y Entrega de Poder a los Trabajadores del Supermercado Súper S.A.C. Situado en la Ciudad de Chiclayo*. Chiclayo-Perú
- Carrasco, S. (2008). *Metodología de la Investigación Científica*. (2a ed.). Perú: Editorial San Marcos.
- Castañeda, M., Cabrera, A., Navarro, Y. & Vries, W. (2010). *Procesamiento de Datos y Análisis Estadísticos Utilizando SPSS. Un Libro Practico para Investigadores y Administradores Educativos*. (1a ed.). Porto Alegre-Brasil: Editorial EDIPUCRS
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (4a ed.). México: Editorial McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de Administración*. (7a ed.). México: Editorial McGraw-Hill
- Cortez, R. A. (2006). *Influencia del Liderazgo de los Directivos y Jerárquicos en la Satisfacción Laboral de los Docentes y Administrativos de la Institución Educativa Manuel A. Odría del Distrito de Ciudad Nueva, en el Año 2006*. Tacna- Perú
- Díaz, A. P. (2009). *Percepción del Empowerment Según Sexo y Área Laboral: Caso Administrativos Universitarios*. Chiclayo-Perú

- Figuroa, Y. & Paisano, V. (2006). *El Empowerment como Herramienta Eficaz para Alcanzar el Éxito Organizacional*. Maturín-Venezuela
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6a ed.). México: Editorial McGraw-Hill
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4a ed.). México: Editorial McGraw-Hill
- Hughes, R., Ginnett, R. & Curphy, G. (2007). *Liderazgo: Como Aprovechar las Lecciones de la Experiencia*. (5a ed.). México: Editorial McGraw-Hill
- Johnson, Y. (2005). *Definición de Empowerment*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos21/empowerment/empowerment.shtml>
- López, R. E. & Noriega, L. A. (2005). *Empowerment, Una Herramienta de Cambio Administrativo para Lograr el Éxito Empresarial*. Guatemala
- Louffat, E. (2010). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. (1a ed.). Buenos Aires-Argentina: Editorial Cengage Learning
- Lussier, R. & Achua, C. (2008). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades*. (2a ed.) México: Editorial CENGAGE Learning
- Newbold, P., Carlson, W. & Thorne, B. (2008). *Estadística para Administración y Economía*. (6a ed.). España: Editorial Pearson Education S.A.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. (6a ed.). Madrid-España: Editorial ESIC
- Terán, L. E. (2005). *Análisis del Liderazgo en el Departamento de Mantenimiento del Hotel Stauffer, C.A., Maturín Estado de Monagas, 2004*. Maturín-Venezuela

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia de la investigación

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL EMPOWERMENT DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS - 2016.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿De qué manera el liderazgo se relaciona con el empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>¿De qué manera la habilidad social se relaciona con la delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?</p> <p>¿De qué manera la habilidad social se relaciona con la responsabilidad de los trabajadores administrativos de la</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar la relación entre liderazgo y empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</p> <p>Determinar la relación entre habilidad social y delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>Determinar la relación entre habilidad social y responsabilidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL:</p> <p>El liderazgo se relaciona de manera significativa con el empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS:</p> <p>La habilidad social se relaciona de manera significativa con la delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>La habilidad social se relaciona de manera significativa con la responsabilidad de los trabajadores administrativos de la</p>	<p>VARIABLE 1:</p> <p>Liderazgo</p> <p><i>Dimensiones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad social • Trabajo en equipo <p>VARIABLE 2:</p> <p>Empowerment</p> <p><i>Dimensiones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Delegación • Responsabilidad

<p>Universidad Nacional José María Arguedas?</p> <p>¿De qué manera el trabajo en equipo se relaciona con la delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?</p> <p>¿De qué manera el trabajo en equipo se relaciona con la responsabilidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?</p>	<p>Determinar la relación entre trabajo en equipo y delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>Determinar la relación entre trabajo en equipo y responsabilidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p>	<p>Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>El trabajo en equipo se relaciona de manera significativa con la delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>El trabajo en equipo se relaciona de manera significativa con la responsabilidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p>	
MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<p>METODO:</p> <p>Método deductivo. Asociado al enfoque cuantitativo.</p> <p>NIVEL:</p> <p>Descriptiva – Correlacional.</p>	<p>POBLACIÓN:</p> <p>60 trabajadores que realizan labor administrativa - UNAJMA.</p> <p>MUESTRA:</p> <p>60 trabajadores que realizan labor administrativa - UNAJMA. Tamaño de muestra obtenido según tabla de error de Fisher, Arkin y Colton.</p>	<p>TÉCNICA:</p> <p>Encuesta.</p> <p>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alfa de Cronbach. • Distribución de Frecuencias. • Correlación Rho de Spearman. • SPSS V22. 	<p>INSTRUMENTO:</p> <p>Cuestionario.</p>

Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

TÍTULO: EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL EMPOWERMENT DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS - 2016.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE 1: Liderazgo Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana.	DIMENSIÓN 1: Habilidad social Es un conjunto de conductas necesarias que permite interactuar y relacionarse con los demás de manera efectiva y satisfactoria; se han convertido, casi, en una necesidad para crecer personal y profesionalmente, las habilidades sociales son más valoradas en el mundo del trabajo y que suelen inclinar la balanza a favor del rendimiento y eficiencia del trabajo.	1.1. Capacidad de comunicación 1.2. Flexibilidad 1.3. Empatía
	DIMENSIÓN 2: Trabajo en equipo Es el trabajo hecho por varios individuos, donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común. Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya un compañerismo, es la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado.	2.1. Cooperación 2.2. Respeto de opiniones 2.3. Manejo de conflictos
VARIABLE 2: Empowerment Consiste en la delegación y la responsabilidad, un proceso de arriba hacia abajo en donde los líderes experimentados articula una visión y metas específicas y hacen que los seguidores sean responsables de lograrlas.	DIMENSIÓN 1: Delegación Es el acto de asignar a un subordinado la responsabilidad formal para realizar actividades específicas, también se refiere a una transferencia de tareas y funciones que se realiza entre una persona que ocupa un cargo superior, aun inferior jerárquico, pero conservando siempre la responsabilidad final de cumplir un objetivo específico.	1.1. Confianza interpersonal 1.2. Desarrollo de tareas 1.3. Capacidad en el trabajo
	DIMENSIÓN 2: Responsabilidad Es la capacidad de comprometerse con el cumplimiento de las tareas encomendadas, es también el hecho de ser responsable de alguien o de algo. Se utiliza, asimismo, para referirse a la obligación de responder ante un hecho, esto garantiza el cumplimiento de los compromisos adquiridos y genera confianza y tranquilidad entre las personas.	2.1. Cumplimiento de compromisos 2.2. Respeto a las normas 2.3. Solución de problemas

Anexo 3: Matriz de instrumento de recojo de datos

MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE RECOJO DE DATOS

TÍTULO: EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL EMPOWERMENT DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS – 2016

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO %	N° DE ITEMS	ITEMS
Liderazgo	DIMENSIÓN 1: Habilidad social	1.1. Capacidad de comunicación 1.2. Flexibilidad 1.3. Empatía	25.00	9	1. Su jefe inmediato convence y expone sus ideas de forma clara 2. Su jefe inmediato escucha y atiende las ideas de sus subordinados 3. Su jefe inmediato emplea una conversación abierta en tiempo y lugar adecuado 4. Su jefe inmediato tiene mente abierta ante cualquier hecho 5. Su jefe inmediato se adapta fácil a los cambios que se suscitan en el trabajo 6. Su jefe inmediato responde con facilidad a situaciones complicadas en el entorno laboral 7. Su jefe inmediato se identifica con sus trabajadores y los comprende 8. Su jefe inmediato atiende a las necesidades poniéndose en lugar del otro 9. Su jefe inmediato se preocupa en el bienestar de sus trabajadores
	DIMENSIÓN 2: Trabajo en equipo	2.1. Cooperación 2.2. Respeto de opiniones 2.3. Manejo de conflictos	25.00	9	10. Su jefe inmediato promueve la acción conjunta en la realización del trabajo 11. Su jefe inmediato fomenta la confianza plena entre trabajadores 12. Su jefe inmediato impulsa el esfuerzo de todos los trabajadores 13. Su jefe inmediato toma en cuenta la participación y sugerencias de los demás 14. Su jefe inmediato facilita la comunicación entre trabajadores 15. Su jefe inmediato hace que se sientan como parte importante del trabajo 16. Su jefe inmediato actúa de forma neutral en los desacuerdos entre trabajadores 17. Su jefe inmediato brinda solución a problemas de forma creativa aceptada por todos 18. Su jefe inmediato hace que se mantenga un ambiente de armonía y

					tranquilidad
Empowerment	DIMENSIÓN 1:				
	Delegación	<p>1.1. Confianza interpersonal</p> <p>1.2. Desarrollo de tareas</p> <p>1.3. Capacidad en el trabajo</p>	25.00	9	<p>1. Su jefe inmediato demuestra confianza plena en tu labor</p> <p>2. Su jefe inmediato le da cierta libertad en el ejercicio de tus funciones</p> <p>3. Su jefe inmediato le genera la confianza necesaria para considerarse dueño de su propio trabajo</p> <p>4. Su jefe inmediato le proporciona igualdad de oportunidades entre compañeros de trabajo</p> <p>5. Su jefe inmediato es claro y específico en las tareas que le designa</p> <p>6. Su jefe inmediato le brinda un grado de autonomía en el desarrollo de su trabajo</p> <p>7. Su jefe inmediato ayuda a que usted obtenga resultados con el menor uso de recursos y tiempo</p> <p>8. Su jefe inmediato le brinda oportunidad para asumir nuevos retos en su trabajo</p> <p>9. Su jefe inmediato supervisa constantemente tu trabajo</p>
	DIMENSIÓN 2:				
	Responsabilidad	<p>2.1. Cumplimiento de compromisos</p> <p>2.2. Respeto a las normas</p> <p>2.3. Solución de problemas</p>	25.00	9	<p>10. Su jefe inmediato le da a conocer sus obligaciones en el trabajo</p> <p>11. Su jefe inmediato lo respalda en sus decisiones</p> <p>12. Su jefe inmediato reconoce logros de tu esfuerzo en el trabajo</p> <p>13. Su jefe inmediato le informa que su trabajo está regido bajo políticas y reglamentos establecidos</p> <p>14. Su jefe inmediato comunica los reglamentos de la función que usted ejerce</p> <p>15. Su jefe inmediato estimula el respeto por las funciones inherentes a su trabajo</p> <p>16. Su jefe inmediato le brinda facilidades ante cualquier dificultad en su puesto de trabajo</p> <p>17. Su jefe inmediato promueve alternativas para que usted sea capaz de resolver problemas en su puesto de trabajo</p> <p>18. Su jefe inmediato permite la observación y el análisis de posibles fallas en su puesto de trabajo</p>

Anexo 4: Ficha de validación por criterio de jueces o experto

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos:

Grado Académico:

Fecha: 02/08/2016

John Peter Aguirre Landa
Magister en Gestión Pública

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

.....
.....
.....

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

El trabajo es descriptivo correlacional, no comparativo. Mejorar las preguntas formuladas.

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

El universo es mayor al presentado; por lo tanto revisar la muestra.

III. VALIDACIÓN:

Luego de observado el instrumento Procede No Procede para su aplicación

Luego de levantar las observaciones realizadas



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

Mg. John Peter Aguirre Landa
DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador

DNI N°: 10002395

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Simón José Carna Flores
Grado Académico: Mg. en Administración, Gestión Pública y Desarrollo Empresarial
Fecha: 03.1.08.2016

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

Adicionar una columna para "Escala de Valores" en la Matriz del Instrumento de Recajo de Datos

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Revisar la Numeración Correlativa en el Instrumento

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

III. VALIDACIÓN:

Luego de observado el instrumento Procede No Procede para su aplicación



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

Mg. Simón José Carna Flores
DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador

DNI N°: 24461156

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Eleuterio Morales Rios
Grado Académico: Doctor en Ciencias Empresariales
Fecha: 05/08/2016

II. OBSERVACIONES:

FORMA: Se adecua a los requerimientos previos para la elaboración de la investigación.

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Existe coherencia con respecto a las dimensiones, indicadores e ítems.

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Sin observación alguna.

III. VALIDACIÓN:

Luego de observado el instrumento Procede No Procede para su aplicación

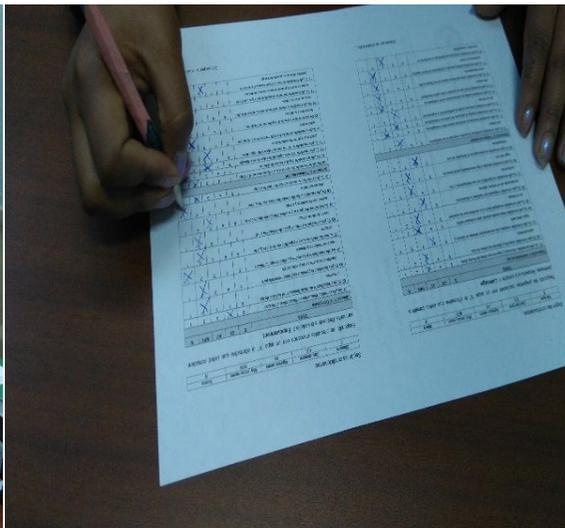


Dr. Eleuterio Morales Rios
DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador

DNI N°: 3/302058

Anexo 5: Fotografías de la investigación



Anexo 6: Instrumento de recolección de datos



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



ENCUESTA

Estimado Señor (a);

Tenga usted un buen día, por favor, dedique unos momentos de su valioso tiempo a completar esta encuesta en forma sincera y consiente, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para el trabajo de investigación titulado: “El Liderazgo y su Relación con el Empowerment de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016”.

=====
Responda las preguntas marcando con un aspa “X” la alternativa que usted considere pertinente.

DATOS GENERALES:

1. Género

- a) Femenino ()
- b) Masculino ()

2. Edad

- a) Menos de 25 años ()
- b) De 25 a 35 años ()
- c) De 36 a 45 años ()
- d) De 46 años a más ()

3. Tiempo que labora en esta institución

- e) Menos de 2 años ()
- f) De 2 a 4 años ()
- g) De 5 a 7 años ()
- h) De 8 años a más ()

Según las condicionantes:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
S	CS	AV	MPV	N

Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que usted considere pertinente. Respecto a la variable 1: **Liderazgo**.

ITEMS	S	CS	AV	MPV	N
Dimensión 1: Habilidad social					
01 Su jefe inmediato convence y expone sus ideas de forma clara	5	4	3	2	1
02 Su jefe inmediato escucha y atiende las ideas de sus subordinados	5	4	3	2	1
03 Su jefe inmediato emplea una conversación abierta en tiempo y lugar adecuado	5	4	3	2	1
04 Su jefe inmediato tiene mente abierta ante cualquier hecho	5	4	3	2	1
05 Su jefe inmediato se adapta fácil a los cambios que se suscitan en el trabajo	5	4	3	2	1
06 Su jefe inmediato responde con facilidad a situaciones complicadas en el entorno laboral	5	4	3	2	1
07 Su jefe inmediato se identifica con sus trabajadores y los comprende	5	4	3	2	1
08 Su jefe inmediato atiende a las necesidades poniéndose en lugar del otro	5	4	3	2	1
09 Su jefe inmediato se preocupa en el bienestar de sus trabajadores	5	4	3	2	1
Dimensión 2: Trabajo en equipo					
10 Su jefe inmediato promueve la acción conjunta en la realización del trabajo	5	4	3	2	1
11 Su jefe inmediato fomenta la confianza plena entre trabajadores	5	4	3	2	1
12 Su jefe inmediato impulsa el esfuerzo de todos los trabajadores	5	4	3	2	1
13 Su jefe inmediato toma en cuenta la participación y sugerencias de los demás	5	4	3	2	1
14 Su jefe inmediato facilita la comunicación entre trabajadores	5	4	3	2	1
15 Su jefe inmediato hace que se sientan como parte importante del trabajo	5	4	3	2	1
16 Su jefe inmediato actúa de forma neutral en los desacuerdos entre trabajadores	5	4	3	2	1
17 Su jefe inmediato brinda solución a problemas de forma creativa aceptada por todos	5	4	3	2	1
18 Su jefe inmediato hace que se mantenga un ambiente de armonía y tranquilidad	5	4	3	2	1

Según las condicionantes:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
S	CS	AV	MPV	N

Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que usted considere pertinente. Respecto a la variable 2: **Empowerment**.

ITEMS	S	CS	AV	MPV	N
Dimensión 1: Delegación					
01 Su jefe inmediato demuestra confianza plena en tu labor	5	4	3	2	1
02 Su jefe inmediato le da cierta libertad en el ejercicio de tus funciones	5	4	3	2	1
03 Su jefe inmediato le genera la confianza necesaria para considerarse dueño de su propio trabajo	5	4	3	2	1
04 Su jefe inmediato le proporciona igualdad de oportunidades entre compañeros de trabajo	5	4	3	2	1
05 Su jefe inmediato es claro y específico en las tareas que le designa	5	4	3	2	1
06 Su jefe inmediato le brinda un grado de autonomía en el desarrollo de su trabajo	5	4	3	2	1
07 Su jefe inmediato ayuda a que usted obtenga resultados con el menor uso de recursos y tiempo	5	4	3	2	1
08 Su jefe inmediato le brinda oportunidad para asumir nuevos retos en su trabajo	5	4	3	2	1
09 Su jefe inmediato supervisa constantemente tu trabajo	5	4	3	2	1
Dimensión 2: Responsabilidad					
10 Su jefe inmediato le da a conocer sus obligaciones en el trabajo	5	4	3	2	1
11 Su jefe inmediato lo respalda en sus decisiones	5	4	3	2	1
12 Su jefe inmediato reconoce logros de tu esfuerzo en el trabajo	5	4	3	2	1
13 Su jefe inmediato le informa que su trabajo está regido bajo políticas y reglamentos establecidos	5	4	3	2	1
14 Su jefe inmediato comunica los reglamentos de la función que usted ejerce	5	4	3	2	1
15 Su jefe inmediato estimula el respeto por las funciones inherentes a su trabajo	5	4	3	2	1
16 Su jefe inmediato le brinda facilidades ante cualquier dificultad en su puesto de trabajo	5	4	3	2	1
17 Su jefe inmediato promueve alternativas para que usted sea capaz de resolver problemas en su puesto de trabajo	5	4	3	2	1
18 Su jefe inmediato permite la observación y el análisis de posibles fallas en su puesto de trabajo	5	4	3	2	1

Anexo 7: Información de cantidad de trabajadores administrativos



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"

Andahuaylas, 01 de setiembre del 2016

CARTA N° 019-2016/EPAE-FCE-UNAJMA-ANDAHUAYLAS/B-GDSS

SEÑOR:

Dr. Oswaldo Luizar Obregón

Presidente de la Comisión Organizadora - UNAJMA



Presente.-

Asunto: Información de trabajadores que realizan Labor Administrativa

En primer lugar reciba usted un cordial saludo; a su vez informar que el suscrito es egresado de la Escuela Profesional de Administración de Empresas y se encuentra realizando el proyecto de investigación - tesis titulado: ***"El Liderazgo y su Relación con el Empowerment de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016"***. Por lo cual solicito autorice a la oficina correspondiente y me brinde información escrita sobre la cantidad de trabajadores que realizan labor administrativa en esta institución de acuerdo a la modalidad de contrato que posean.

De antemano agradezco su atención al presente documento.

Atentamente,

SOLIS SOTO GROBER DEMETRIO
DNI N° 46546553



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

Andahuaylas, 01 de Setiembre del 2016

CARTA N°274-2016- UNAJMA-RRHH/J.

Señor.

Grober Demetrio Solis Soto

Presente

ASUNTO : REMITÓ INFORMACIÓN SOLICITADA

REF : CARTA N°019-2016/EPAE-FCE-UNAJMA-ANDAHUAYLAS/B-GDSSS

.....

Mediante la presente me dirijo a usted para informarle sobre la cantidad de trabajadores Administrativos de esta institución de acuerdo a la modalidad de contrato, de acuerdo al Régimen del Decreto Legislativo N°276 un total de 54 trabajadores y bajo la modalidad del Contrato Administrativo de Servicios (CAS) un total de 06 trabajadores.

Sin otro en particular me suscribo de usted.

Atentamente,


UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
Meza Torreblanca
JEFE ADMINISTRATIVO
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

Cc.
Archivo

Anexo 8: Copia de cuestionarios aplicados en trabajo de campo



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA

Estimado Señor (a);

Tenga usted un buen día, por favor, dedique unos momentos de su valioso tiempo a completar esta encuesta en forma sincera y consiente, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para el trabajo de investigación titulado: "El Liderazgo y su Relación con el Empowerment de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016".

=====

Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que usted considere pertinente.

DATOS GENERALES:

1. Género

- a) Femenino ()
- b) Masculino (X)

2. Edad

- a) Menos de 25 años ()
- b) De 25 a 35 años ()
- c) De 36 a 45 años ()
- d) De 46 años a más (X)

3. Tiempo que labora en esta institución

- a) Menos de 2 años ()
- b) De 2 a 4 años ()
- c) De 5 a 7 años ()
- d) De 8 años a más (X)

Gracias por su colaboración...

Según las condicionantes:

Siempre S	Casi siempre CS	Algunas veces AV	Muy pocas veces MPV	Nunca N
--------------	--------------------	---------------------	------------------------	------------

Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que usted considere pertinente. Respecto a la variable 1: **Liderazgo**.

ITEMS					
Dimension 1: Habilidad social	S	CS	AV	MPV	N
01 Su jefe inmediato convence y expone sus ideas de forma clara	5	X	3	2	1
02 Su jefe inmediato escucha y atiende las ideas de sus subordinados	5	X	3	2	1
03 Su jefe inmediato emplea una conversación abierta en tiempo y lugar adecuado	5	4	3	2	X
04 Su jefe inmediato tiene mente abierta ante cualquier hecho	5	4	X	2	1
05 Su jefe inmediato se adapta fácil a los cambios que se suscitan en el trabajo	X	4	3	2	1
06 Su jefe inmediato responde con facilidad a situaciones complicadas en el entorno laboral	X	4	3	2	1
07 Su jefe inmediato se identifica con sus trabajadores y los comprende	5	X	3	2	1
08 Su jefe inmediato atiende a las necesidades poniéndose en lugar del otro	5	X	3	2	1
09 Su jefe inmediato se preocupa en el bienestar de sus trabajadores	X	4	3	2	1
Dimension 2: Trabajo en equipo					
10 Su jefe inmediato promueve la acción conjunta en la realización del trabajo	5	4	X	2	1
11 Su jefe inmediato fomenta la confianza plena entre trabajadores	5	X	3	2	1
12 Su jefe inmediato impulsa el esfuerzo de todos los trabajadores	5	X	3	2	1
13 Su jefe inmediato toma en cuenta la participación y sugerencias de los demás	5	4	X	2	1
14 Su jefe inmediato facilita la comunicación entre trabajadores	5	4	X	2	1
15 Su jefe inmediato hace que se sientan como parte importante del trabajo	5	X	3	2	1
16 Su jefe inmediato actúa de forma neutral en los desacuerdos entre trabajadores	5	4	X	2	1
17 Su jefe inmediato brinda solución a problemas de forma creativa aceptada por todos	X	4	3	2	1
18 Su jefe inmediato hace que se mantenga un ambiente de armonía y tranquilidad	5	4	3	X	1

Gracias por su colaboración...

Según las condicionantes:

Siempre S	Casi siempre CS	Algunas veces AV	Muy pocas veces MPV	Nunca N
--------------	--------------------	---------------------	------------------------	------------

Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que usted considere pertinente. Respecto a la variable 2: **Empowerment**.

ITEMS					
Dimension 1: Delegación	S	CS	AV	MPV	N
01 Su jefe inmediato demuestra confianza plena en tu labor	X	4	3	2	1
02 Su jefe inmediato le da cierta libertad en el ejercicio de tus funciones	5	4	X	2	1
03 Su jefe inmediato le genera la confianza necesaria para considerarse dueño de su propio trabajo	5	X	3	2	1
04 Su jefe inmediato le proporciona igualdad de oportunidades entre compañeros de trabajo	5	X	3	2	1
05 Su jefe inmediato es claro y específico en las tareas que le designa	X	4	3	2	1
06 Su jefe inmediato le brinda un grado de autonomía en el desarrollo de su trabajo	5	X	3	2	1
07 Su jefe inmediato ayuda a que usted obtenga resultados con el menor uso de recursos y tiempo	X	4	3	2	1
08 Su jefe inmediato le brinda oportunidad para asumir nuevos retos en su trabajo	5	X	3	2	1
09 Su jefe inmediato supervisa constantemente tu trabajo	5	4	X	2	1
Dimension 2: Responsabilidad					
10 Su jefe inmediato le da a conocer sus obligaciones en el trabajo	5	X	3	2	1
11 Su jefe inmediato lo respalda en sus decisiones	5	4	X	2	1
12 Su jefe inmediato reconoce logros de tu esfuerzo en el trabajo	X	4	3	2	1
13 Su jefe inmediato le informa que su trabajo está regido bajo políticas y reglamentos establecidos	5	X	3	2	1
14 Su jefe inmediato comunica los reglamentos de la función que usted ejerce	5	X	3	2	1
15 Su jefe inmediato estimula el respeto por las funciones inherentes a su trabajo	X	4	3	2	1
16 Su jefe inmediato le brinda facilidades ante cualquier dificultad en su puesto de trabajo	5	X	3	2	1
17 Su jefe inmediato promueve alternativas para que usted sea capaz de resolver problemas en su puesto de trabajo	X	4	3	2	1
18 Su jefe inmediato permite la observación y el análisis de posibles fallas en su puesto de trabajo	5	X	3	2	1

Gracias por su colaboración...



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA

Estimado Señor (a);

Tenga usted un buen día, por favor, dedique unos momentos de su valioso tiempo a completar esta encuesta en forma sincera y consiente, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para el trabajo de investigación titulado: "El Liderazgo y su Relación con el Empowerment de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016".

=====

Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que usted considere pertinente.

DATOS GENERALES:

1. Género

- a) Femenino (X)
b) Masculino ()

2. Edad

- a) Menos de 25 años (X)
b) De 25 a 35 años ()
c) De 36 a 45 años ()
d) De 46 años a más ()

3. Tiempo que labora en esta institución

- a) Menos de 2 años (X)
b) De 2 a 4 años ()
c) De 5 a 7 años ()
d) De 8 años a más ()

Gracias por su colaboración...

Según las condicionantes:

Siempre S	Casi siempre CS	Algunas veces AV	Muy pocas veces MPV	Nunca N
--------------	--------------------	---------------------	------------------------	------------

Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que usted considere pertinente. Respecto a la variable 1: **Liderazgo**.

ITEMS		S	CS	AV	MPV	N
Dimensión 1: Habilidad social						
01	Su jefe inmediato convence y expone sus ideas de forma clara	5	<input checked="" type="checkbox"/>	3	2	1
02	Su jefe inmediato escucha y atiende las ideas de sus subordinados	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
03	Su jefe inmediato emplea una conversación abierta en tiempo y lugar adecuado	5	<input checked="" type="checkbox"/>	3	2	1
04	Su jefe inmediato tiene mente abierta ante cualquier hecho	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
05	Su jefe inmediato se adapta fácil a los cambios que se suscitan en el trabajo	5	<input checked="" type="checkbox"/>	3	2	1
06	Su jefe inmediato responde con facilidad a situaciones complicadas en el entorno laboral	5	<input checked="" type="checkbox"/>	3	2	1
07	Su jefe inmediato se identifica con sus trabajadores y los comprende	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
08	Su jefe inmediato atiende a las necesidades poniéndose en lugar del otro	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
09	Su jefe inmediato se preocupa en el bienestar de sus trabajadores	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
Dimensión 2: Trabajo en equipo						
10	Su jefe inmediato promueve la acción conjunta en la realización del trabajo	5	<input checked="" type="checkbox"/>	3	2	1
11	Su jefe inmediato fomenta la confianza plena entre trabajadores	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
12	Su jefe inmediato impulsa el esfuerzo de todos los trabajadores	5	<input checked="" type="checkbox"/>	3	2	1
13	Su jefe inmediato toma en cuenta la participación y sugerencias de los demás	5	<input checked="" type="checkbox"/>	3	2	1
14	Su jefe inmediato facilita la comunicación entre trabajadores	5	<input checked="" type="checkbox"/>	3	2	1
15	Su jefe inmediato hace que se sientan como parte importante del trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
16	Su jefe inmediato actúa de forma neutral en los desacuerdos entre trabajadores	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
17	Su jefe inmediato brinda solución a problemas de forma creativa aceptada por todos	5	<input checked="" type="checkbox"/>	3	2	1
18	Su jefe inmediato hace que se mantenga un ambiente de armonía y tranquilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1

Gracias por su colaboración...

Según las condicionantes:

Siempre S	Casi siempre CS	Algunas veces AV	Muy pocas veces MPV	Nunca N
--------------	--------------------	---------------------	------------------------	------------

Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que usted considere pertinente. Respecto a la variable 2: **Empowerment**.

ITEMS		S	CS	AV	MPV	N
Dimensión 1: Delegación						
01	Su jefe inmediato demuestra confianza plena en tu labor	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
02	Su jefe inmediato le da cierta libertad en el ejercicio de tus funciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3	2	1
03	Su jefe inmediato le genera la confianza necesaria para considerarse dueño de su propio trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
04	Su jefe inmediato le proporciona igualdad de oportunidades entre compañeros de trabajo	5	<input checked="" type="checkbox"/>	3	2	1
05	Su jefe inmediato es claro y específico en las tareas que le designa	5	<input checked="" type="checkbox"/>	3	2	1
06	Su jefe inmediato le brinda un grado de autonomía en el desarrollo de su trabajo	5	<input checked="" type="checkbox"/>	3	2	1
07	Su jefe inmediato ayuda a que usted obtenga resultados con el menor uso de recursos y tiempo	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
08	Su jefe inmediato le brinda oportunidad para asumir nuevos retos en su trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
09	Su jefe inmediato supervisa constantemente tu trabajo	5	<input checked="" type="checkbox"/>	3	2	1
Dimensión 2: Responsabilidad						
10	Su jefe inmediato le da a conocer sus obligaciones en el trabajo	5	<input checked="" type="checkbox"/>	3	2	1
11	Su jefe inmediato lo respalda en sus decisiones	5	4	<input checked="" type="checkbox"/>	2	1
12	Su jefe inmediato reconoce logros de tu esfuerzo en el trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
13	Su jefe inmediato le informa que su trabajo está regido bajo políticas y reglamentos establecidos	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
14	Su jefe inmediato comunica los reglamentos de la función que usted ejerce	5	4	<input checked="" type="checkbox"/>	2	1
15	Su jefe inmediato estimula el respeto por las funciones inherentes a su trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
16	Su jefe inmediato le brinda facilidades ante cualquier dificultad en su puesto de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
17	Su jefe inmediato promueve alternativas para que usted sea capaz de resolver problemas en su puesto de trabajo	5	<input checked="" type="checkbox"/>	3	2	1
18	Su jefe inmediato permite la observación y el análisis de posibles fallas en su puesto de trabajo	5	<input checked="" type="checkbox"/>	3	2	1

Gracias por su colaboración...



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA

Estimado Señor (a);

Tenga usted un buen día, por favor, dedique unos momentos de su valioso tiempo a completar esta encuesta en forma sincera y consiente, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para el trabajo de investigación titulado: "El Liderazgo y su Relación con el Empowerment de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016".

=====
Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que usted considere pertinente.

DATOS GENERALES:

1. Género

- a) Femenino ()
- b) Masculino (X)

2. Edad

- a) Menos de 25 años ()
- b) De 25 a 35 años (X)
- c) De 36 a 45 años ()
- d) De 46 años a más ()

3. Tiempo que labora en esta institución

- a) Menos de 2 años ()
- b) De 2 a 4 años (X)
- c) De 5 a 7 años ()
- d) De 8 años a más ()

Gracias por su colaboración...

Según las condicionantes:

Siempre S	Casi siempre CS	Algunas veces AV	Muy pocas veces MPV	Nunca N
--------------	--------------------	---------------------	------------------------	------------

Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que usted considere pertinente. Respecto a la variable 1: **Liderazgo**.

ITEMS					
	S	CS	AV	MPV	N
Dimensión 1: Habilidad social					
01 Su jefe inmediato convence y expone sus ideas de forma clara	5	4	3	2	1
02 Su jefe inmediato escucha y atiende las ideas de sus subordinados	5	4	3	2	1
03 Su jefe inmediato emplea una conversación abierta en tiempo y lugar adecuado	5	4	3	2	1
04 Su jefe inmediato tiene mente abierta ante cualquier hecho	5	4	3	2	1
05 Su jefe inmediato se adapta fácil a los cambios que se suscitan en el trabajo	5	4	3	2	1
06 Su jefe inmediato responde con facilidad a situaciones complicadas en el entorno laboral	5	4	3	2	1
07 Su jefe inmediato se identifica con sus trabajadores y los comprende	5	4	3	2	1
08 Su jefe inmediato atiende a las necesidades poniéndose en lugar del otro	5	4	3	2	1
09 Su jefe inmediato se preocupa en el bienestar de sus trabajadores	5	4	3	2	1
Dimensión 2: Trabajo en equipo					
10 Su jefe inmediato promueve la acción conjunta en la realización del trabajo	5	4	3	2	1
11 Su jefe inmediato fomenta la confianza plena entre trabajadores	5	4	3	2	1
12 Su jefe inmediato impulsa el esfuerzo de todos los trabajadores	5	4	3	2	1
13 Su jefe inmediato toma en cuenta la participación y sugerencias de los demás	5	4	3	2	1
14 Su jefe inmediato facilita la comunicación entre trabajadores	5	4	3	2	1
15 Su jefe inmediato hace que se sientan como parte importante del trabajo	5	4	3	2	1
16 Su jefe inmediato actúa de forma neutral en los desacuerdos entre trabajadores	5	4	3	2	1
17 Su jefe inmediato brinda solución a problemas de forma creativa aceptada por todos	5	4	3	2	1
18 Su jefe inmediato hace que se mantenga un ambiente de armonía y tranquilidad	5	4	3	2	1

Gracias por su colaboración...

Según las condicionantes:

Siempre S	Casi siempre CS	Algunas veces AV	Muy pocas veces MPV	Nunca N
--------------	--------------------	---------------------	------------------------	------------

Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que usted considere pertinente. Respecto a la variable 2: **Empowerment**.

ITEMS					
	S	CS	AV	MPV	N
Dimensión 1: Delegación					
01 Su jefe inmediato demuestra confianza plena en tu labor	5	4	3	2	1
02 Su jefe inmediato le da cierta libertad en el ejercicio de tus funciones	5	4	3	2	1
03 Su jefe inmediato le genera la confianza necesaria para considerarse dueño de su propio trabajo	5	4	3	2	1
04 Su jefe inmediato le proporciona igualdad de oportunidades entre compañeros de trabajo	5	4	3	2	1
05 Su jefe inmediato es claro y específico en las tareas que le designa	5	4	3	2	1
06 Su jefe inmediato le brinda un grado de autonomía en el desarrollo de su trabajo	5	4	3	2	1
07 Su jefe inmediato ayuda a que usted obtenga resultados con el menor uso de recursos y tiempo	5	4	3	2	1
08 Su jefe inmediato le brinda oportunidad para asumir nuevos retos en su trabajo	5	4	3	2	1
09 Su jefe inmediato supervisa constantemente tu trabajo	5	4	3	2	1
Dimensión 2: Responsabilidad					
10 Su jefe inmediato le da a conocer sus obligaciones en el trabajo	5	4	3	2	1
11 Su jefe inmediato lo respalda en sus decisiones	5	4	3	2	1
12 Su jefe inmediato reconoce logros de tu esfuerzo en el trabajo	5	4	3	2	1
13 Su jefe inmediato le informa que su trabajo está regido bajo políticas y reglamentos establecidos	5	4	3	2	1
14 Su jefe inmediato comunica los reglamentos de la función que usted ejerce	5	4	3	2	1
15 Su jefe inmediato estimula el respeto por las funciones inherentes a su trabajo	5	4	3	2	1
16 Su jefe inmediato le brinda facilidades ante cualquier dificultad en su puesto de trabajo	5	4	3	2	1
17 Su jefe inmediato promueve alternativas para que usted sea capaz de resolver problemas en su puesto de trabajo	5	4	3	2	1
18 Su jefe inmediato permite la observación y el análisis de posibles fallas en su puesto de trabajo	5	4	3	2	1

Gracias por su colaboración...



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA

Estimado Señor (a);

Tenga usted un buen día, por favor, dedique unos momentos de su valioso tiempo a completar esta encuesta en forma sincera y consiente, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para el trabajo de investigación titulado: "El Liderazgo y su Relación con el Empowerment de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016".

=====

Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que usted considere pertinente.

DATOS GENERALES:

1. Género

- a) Femenino ()
b) Masculino ()

2. Edad

- a) Menos de 25 años ()
b) De 25 a 35 años ()
c) De 36 a 45 años ()
d) De 46 años a más ()

3. Tiempo que labora en esta institución

- a) Menos de 2 años ()
b) De 2 a 4 años ()
c) De 5 a 7 años ()
d) De 8 años a más ()

Gracias por su colaboración...

Según las condicionantes:

Siempre S	Casi siempre CS	Algunas veces AV	Muy pocas veces MPV	Nunca N
--------------	--------------------	---------------------	------------------------	------------

Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que usted considere pertinente. Respecto a la variable 1: **Liderazgo**.

ITEMS					
	S	CS	AV	MPV	N
Dimensión 1: Habilidad social					
01 Su jefe inmediato convence y expone sus ideas de forma clara	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
02 Su jefe inmediato escucha y atiende las ideas de sus subordinados	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
03 Su jefe inmediato emplea una conversación abierta en tiempo y lugar adecuado	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
04 Su jefe inmediato tiene mente abierta ante cualquier hecho	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
05 Su jefe inmediato se adapta fácil a los cambios que se suscitan en el trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
06 Su jefe inmediato responde con facilidad a situaciones complicadas en el entorno laboral	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
07 Su jefe inmediato se identifica con sus trabajadores y los comprende	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
08 Su jefe inmediato atiende a las necesidades poniéndose en lugar del otro	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
09 Su jefe inmediato se preocupa en el bienestar de sus trabajadores	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
Dimensión 2: Trabajo en equipo					
10 Su jefe inmediato promueve la acción conjunta en la realización del trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
11 Su jefe inmediato fomenta la confianza plena entre trabajadores	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
12 Su jefe inmediato impulsa el esfuerzo de todos los trabajadores	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
13 Su jefe inmediato toma en cuenta la participación y sugerencias de los demás	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
14 Su jefe inmediato facilita la comunicación entre trabajadores	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
15 Su jefe inmediato hace que se sientan como parte importante del trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
16 Su jefe inmediato actúa de forma neutral en los desacuerdos entre trabajadores	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
17 Su jefe inmediato brinda solución a problemas de forma creativa aceptada por todos	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
18 Su jefe inmediato hace que se mantenga un ambiente de armonía y tranquilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1

Gracias por su colaboración...

Según las condicionantes:

Siempre S	Casi siempre CS	Algunas veces AV	Muy pocas veces MPV	Nunca N
--------------	--------------------	---------------------	------------------------	------------

Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que usted considere pertinente. Respecto a la variable 2: **Empowerment**.

ITEMS					
	S	CS	AV	MPV	N
Dimensión 1: Delegación					
01 Su jefe inmediato demuestra confianza plena en tu labor	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
02 Su jefe inmediato le da cierta libertad en el ejercicio de tus funciones	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
03 Su jefe inmediato le genera la confianza necesaria para considerarse dueño de su propio trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
04 Su jefe inmediato le proporciona igualdad de oportunidades entre compañeros de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
05 Su jefe inmediato es claro y específico en las tareas que le designa	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
06 Su jefe inmediato le brinda un grado de autonomía en el desarrollo de su trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
07 Su jefe inmediato ayuda a que usted obtenga resultados con el menor uso de recursos y tiempo	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
08 Su jefe inmediato le brinda oportunidad para asumir nuevos retos en su trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
09 Su jefe inmediato supervisa constantemente tu trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
Dimensión 2: Responsabilidad					
10 Su jefe inmediato le da a conocer sus obligaciones en el trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
11 Su jefe inmediato lo respalda en sus decisiones	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
12 Su jefe inmediato reconoce logros de tu esfuerzo en el trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
13 Su jefe inmediato le informa que su trabajo está regido bajo políticas y reglamentos establecidos	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
14 Su jefe inmediato comunica los reglamentos de la función que usted ejerce	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
15 Su jefe inmediato estimula el respeto por las funciones inherentes a su trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
16 Su jefe inmediato le brinda facilidades ante cualquier dificultad en su puesto de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
17 Su jefe inmediato promueve alternativas para que usted sea capaz de resolver problemas en su puesto de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1
18 Su jefe inmediato permite la observación y el análisis de posibles fallas en su puesto de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1

Gracias por su colaboración...