Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ingeniería Industrial
Unidad de Posgrado

Influencia de un modelo de empoderamiento de los trabajadores que participan en los procesos administrativos en el desarrollo organizacional de los hospitales de la Red Asistencial Ica

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Gerencia de Empresas

AUTOR

Ronald Javier MUÑANTE VALLE

ASESOR

Dr. Oscar Rafael TINOCO GÓMEZ

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Muñante, R. (2026). *Influencia de un modelo de empoderamiento de los trabajadores que participan en los procesos administrativos en el desarrollo organizacional de los hospitales de la Red Asistencial Ica*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Ronald Javier Muñante Valle
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	45968558
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-8637-7145
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Dr. Oscar Rafael Tinoco Gómez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08606920
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-7927-931X
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Dr. Jorge Luis Inche Mitma
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07506203
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Dra. Breezy Pilar Martinez Paredes
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	25222260
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Dr. Henry Ismael Huamanchumo Venega
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	17968344
Datos de investigación	
Línea de investigación	4. Gestión organizacional sostenible. ODS 9: Industria, innovación e infraestructura. C.17.0.9

Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	**1. Hospital II René Toche Groppo — Chincha** País: Perú Departamento: Ica Provincia: Chincha Distrito: Chincha Alta Calle: Avenida San Ildefonso N.º 101 Latitud: -13.4245949 Longitud: -76.1350900 **2. Hospital I Antonio Skrabonja Antoncich — Pisco** País: Perú Departamento: Ica Provincia: Pisco Distrito: Pisco Calle: Avenida Las Américas s/n Latitud: -13.7178156 Longitud: -76.1968083 **3. Hospital I Félix Torrealva Gutiérrez — Ica** País: Perú Departamento: Ica Provincia: Ica Distrito: Ica Calle: Avenida Cutervo N.º 104 Latitud: -14.0711800 Longitud: -75.7269800 **4. Hospital IV Augusto Hernández Mendoza — Ica** País: Perú Departamento: Ica Provincia: Ica Distrito: Ica Calle: Avenida José Matías Manzanilla s/n (también registrada como N.º 652) Latitud: -14.0655833 Longitud: -75.7380383 **5. Hospital I María Reiche Neuman — Marcona** País: Perú Departamento: Ica Provincia: Nasca (Nazca) Distrito: Marcona Calle: Avenida Circunvalación s/n, Zona P, según el registro consultado Latitud: -15.3594696 Longitud: -75.1677176

Año o rango de años en que se realizó la investigación	2023 - 2026
URL de disciplinas OCDE	1. Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04 2. Teoría organizacional https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.03 3. Ciencias del cuidado de la salud y servicios (administración de hospitales,financiamiento) https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#3.03.01

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN N°034-UPG-FII-2026

SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN GERENCIA DE EMPRESAS

En la ciudad de Lima del día veintidós del mes de octubre del año dos mil veintiséis, siendo las once horas, se instaló el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulada: **"INFLUENCIA DE UN MODELO DE EMPODERAMIENTO DE LOS TRABAJADORES QUE PARTICIPAN EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS HOSPITALES DE LA RED ASISTENCIAL ICA"**, presentado por el **Mg. RONALD JAVIER MUÑANTE VALLE,** para optar el Grado Académico de **DOCTOR EN GERENCIA DE EMPRESAS.**

Luego de la exposición y absueltas las preguntas del Jurado Examinador se procedió a la calificación individual y secreta, habiendo sido Aprobado con la calificación de DIECISIETE (17) MUY BUENO.

El Jurado recomienda que la Facultad acuerde el otorgamiento del Grado Académico de **DOCTOR EN GERENCIA DE EMPRESAS** al **Mg. RONALD JAVIER MUÑANTE VALLE.**

En señal de conformidad, siendo las 12 **horas** se suscribe la presente acta en cuatro ejemplares, dándose por concluido el acto.

DR. JORGE LUIS INCHE MITMA
Presidente

DRA. BREEZY PILAR MARTINEZ PAREDES
Miembro

DR. HENRY ISMAEL HUAMANCHUMO VENEGA
Miembro

DR. OSCAR RAFAEL TINOCO GÓMEZ
Asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

Anexo 1

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, **OSCAR RAFAEL TINOCO GÓMEZ,** en mi condición de asesor(a) acreditado(a) mediante **DICTAMEN N°368-UPG-FII-204** de la tesis, cuyo título es: **"INFLUENCIA DE UN MODELO DE EMPODERAMIENTO DE LOS TRABAJADORES QUE PARTICIPAN EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS HOSPITALES DE LA RED ASISTENCIAL ICA",** presentado por el(la) magíster **RONALD JAVIER MUÑANTE VALLE** para optar el grado académico de **DOCTOR EN GERENCIA DE EMPRESAS**, **CERTIFICO** que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 19**%** de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del grado académico de **DOCTOR EN GERENCIA DE EMPRESAS.**

Lima, 20 de setiembre de 2026

UNMSM
Firmado digitalmente por TINOCO GOMEZ Oscar Rafael FAU 20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 20.09.2026 17:28:19 -05:00

Firma del Asesor

Nombres y Apellidos del asesor: **OSCAR RAFAEL TINOCO GÓMEZ**

DNI: **08606920**

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a mi hijo, quien me ha enseñado que la vida es un viaje de aprendizaje y crecimiento. Tu nacimiento cambio mi vida para siempre, y cada día que pasa me enseña algo nuevo sobre el amor, la paciencia y la dedicación.

Agradecimientos

A Dios por ser guía, sabiduría y fortaleza quien me permitió encontrar fuerza y motivación para completar esta tesis.

A mi asesor Dr. Oscar Tinoco, por su orientación, apoyo y dedicación durante todo el proceso de investigación y elaboración de esta tesis

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA i
AGRADECIMIENTO ii
ÍNDICE GENERAL iii
ÍNDICE DE TABLAS v
ÍNDICE DE FIGURAS vi
RESUMEN vii
ABSTRACT viii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN 9
1.2. Formulación del problema 13
1.2.1. Problema General 13
1.2.2. Problemas Específicos 13
1.3. Justificación de la investigación 13
1.4. Objetivos de la investigación 15
1.4.1. Objetivo General 15
1.4.2. Objetivos Específicos 15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 16
2.1. Antecedentes 16
2.2. Marco Epistemológico 18
2.3. Bases teóricas 19
2.4. Glosario 28
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA 300
3.1. Hipótesis general 300
3.2. Hipótesis específicas 300
3.3. Identificación de variables 300
3.4. Operacionalización 32
3.5. Matriz de consistencia 34

3.6. Tipo y diseño de investigación 49
3.7. Unidad de análisis 49
3.8. Población de estudio.....49
3.9. Tamaño de muestra.....49
3.10. Selección de la muestra.....50
3.11. Técnicas de recolección de datos.....50
3.12. Análisis e interpretación de la información.....51
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN 52
CONCLUSIONES 72
RECOMENDACIONES 74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 76
ANEXOS.....84

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelo de empoderamiento 54

Tabla 2 Conocimiento y habilidades técnicas 55

Tabla 3 Capacidad de tomas de decisiones autónoma 56

Tabla 4 Habilidades de comunicación efectiva 57

Tabla 5 Compromiso en la mejora continua 58

Tabla 6 Capacidad de trabajar en equipo……..…….59

Tabla 7 Desarrollo Organizacional……60

Tabla 8 Estructura organizacional 61

Tabla 9 Trabajo en equipo 62

Tabla 10 Relaciones humanas 63

Tabla 11 Prueba de normalidad 64

Tabla 12 Correlación entre modelo de empoderamiento y desarrollo organizacional 65

Tabla 13 Correlación entre modelo de conocimiento y habilidades técnicas y desarrollo organizacional 66

Tabla 14 Correlación entre modelo de capacidad de toma de decisiones y desarrollo organizacional 67

Tabla 15 Correlación entre entre modelo de habilidades de comunicación efectiva y desarrollo organizacional 67

Tabla 16 Correlación entre entre modelo de compromiso en la mejora continua y desarrollo organizacional 68

Tabla 17 Correlación entre modelo de capacidad para trabajar en equipo y desarrollo organizacional 69

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esquema del modelo de empoderamiento 53

Figura 2 Modelo de empoderamiento 55

Figura 3 Conocimiento y habilidades técnicas.....56

Figura 4 Capacidad de tomas de decisiones autónoma 57

Figura 5 Habilidades de comunicación efectiva.....58

Figura 6 Compromiso en la mejora continua 59

Figura 7 Capacidad de trabajar en equipo.....60

Figura 8 Desarrollo organizacional 61

Figura 9 Estructura organizacional.....62

Figura 10 Trabajo en equipo 63

Figura 11 Relaciones humanas.....64

RESUMEN

El estudio analizó la influencia de un modelo de empoderamiento de los trabajadores en los procesos administrativos sobre el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica. La investigación fue de tipo aplicada, enfoque cuantitativo y diseño no experimental transversal, con la participación de una muestra probabilística de 351 trabajadores de EsSalud. Se aplicaron dos cuestionarios validados mediante juicio de expertos y análisis de fiabilidad (α de Cronbach y ω de McDonald), alcanzando valores superiore a 0.70, el análisis factorial confirmatorio mostró un ajuste aceptable del modelo fueron: $\chi^2/gl = 2.14$, CFI = 0.94, TLI = 0.93, GFI = 0.92, RMSEA = 0.061 y SRMR = 0.045. Los resultados evidenciaron que empoderamiento presenta un nivel moderado (51%), mientras que el desarrollo organizacional alcanza un nivel eficiente (55.3%). El modelo de empoderamiento presentó dimensiones en nivel moderado como el conocimiento y habilidades técnicas (51.6%), la capacidad de toma de decisiones autónomas (75.2%) y el compromiso con la mejora continua (53.8%, mientras que las habilidades de comunicación efectiva (70.9%) y la capacidad para trabajar en equipo (73.8%) se ubicaron en nivel eficiente; reflejando que se cumple con la mayoría de criterios de un funcionamiento óptimo. Se halló una correlación fuerte y significativa ($r=0.816$; $p < 0.001$) y un efecto del 66.5% del empoderamiento sobre el desarrollo organizacional. En conclusión, el fortalecimiento del empoderamiento, especialmente en la autonomía decisional y la mejora continua, contribuye de manera sustancial a optimizar la estructura, el trabajo en equipo y las relacione humanas en el contexto hospitalario.

Palabras clave: empoderamiento laboral, desarrollo organizacional, gestión hospitalaria, administración de personal, liderazgo organizacional.

ABSTRACT

The study analyzed the influence of a worker empowerment model in administrative processes on organizational development in the hospitals of the Ica Healthcare Network. The research was applied in nature, with a quantitative approach and a non-experimental cross-sectional design, involving a probabilistic sample of 351 EsSalud employees. Two questionnaires were applied, validated through expert judgment and reliability analysis (Cronbach's α and McDonald's ω), obtaining values above 0.90. The confirmatory factor analysis showed an acceptable model fit: $\chi^2/gl = 2.14$, CFI = 0.94, TLI = 0.93, GFI = 0.92, RMSEA = 0.061 y SRMR = 0.045. The results indicated that empowerment reached a moderate level (51%), while organizational development achieved an efficient level (55.3%). The empowerment model showed moderate levels in dimensions such as knowledge and technical skills (51.6%), capacity for autonomous decision-making (75.2%), and commitment to continuous improvement (53.8%), while effective communication skills (70.9%) and ability to work in a team (73.8%) were at an efficient level, reflecting compliance with most criteria for optimal performance. A strong and significant correlation was found ($r = 0.816$; $p < 0.001$) with a 66.5% effect of empowerment on organizational development. In conclusion, strengthening empowerment especially in decision-making autonomy and continuous improvement substantially contributes to optimizing structure, teamwork, and human relations in the hospital context.

Keywords: labor empowerment, organizational development, hospital management, personnel administration, organizational leadership.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática

En las últimas décadas, la gestión hospitalaria ha enfrentado desafíos crecientes derivados de la necesidad de optimizar recursos, mejorar la calidad de los servicios y adaptarse a entornos cambiantes. En este contexto, el empoderamiento laboral se ha consolidado como un factor estratégico para promover la motivación, la autonomía y la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones, lo cual impacta directamente en el desarrollo organizacional. Roy (2024) ha demostrado que organizaciones con altos niveles de empoderamiento logran mayor satisfacción laboral, mejores índices de calidad y una cultura organizacional más colaborativa. Sin embargo, en muchos hospitales, especialmente del sector público, el empoderamiento de los trabajadores que participan en los procesos administrativos sigue siendo limitado, afectando la eficiencia operativa y la innovación (Asiri y Sharqui, 2020). Este trabajo aborda esta problemática en los hospitales de la red Asistencial Ica, con el propósito de analizar el efecto del empoderamiento sobre el desarrollo organizacional y proponer un modelo que permita fortalecer las capacidades y competencias del personal administrativo.

El empoderamiento y el desarrollo organizacional son elementos clave para mejorar la eficacia institucional en el sector salud. La ausencia de un modelo integral de empoderamiento en los hospitales de la Red Asistencial ICA ha generado consecuencias negativas tanto a nivel individual como organizacional, tales como baja motivación limitada autonomía decisional, deficiente comunicación y escasa cultura de mejora continua. Según datos internos en la Red Asistencial (2023), más del 50% de los trabajadores administrativos perciben que sus aportes no son considerados en la toma de decisiones, lo cual incrementa la intención de rotación y disminuye el compromiso institucional. Este escenario coincide con hallazgos previos en otros contextos hospitalarios (Treviño & Nelson, 2020; Vargas, 2021), donde la falta de empoderamiento se asocia con bajo rendimiento y conflictos interpersonales.

A nivel internacional, diversos estudios han evidenciado que ausencia de empoderamiento en los hospitales conlleva efectos adversos, como la desmotivación, bajo rendimiento y los conflictos interpersonales (Sarra 2021). Estos problemas deterioran la calidad de las relaciones laborales y limitan la capacidad de innovación y adaptación al cambio, elementos esenciales para la competitividad y sostenibilidad organizacional, creando un ambiente tóxico que afecta la moral de los empleados y, por ende, el desempeño organizacional (Treviño y Nelson, 2020). Además, el desarrollo organizacional busca optimizar la eficacia institucional mediante cambios en las estructuras, el trabajo en equipo y las relaciones humanas, estos componentes se ven gravemente obstaculizado por la falta de empoderamiento (Vargas, 2021). Esta carencia de formación en liderazgo, comunicación y trabajo en equipo profundiza estas limitaciones, reduciendo la efectividad del sistema de salud (Schein, 2010). A su vez, la resistencia al cambio y la deficiente formación en liderazgo y trabajo en equipo agravan aún más estas dificultades (Hassan & Hatmaker, 2021; Haque & Miah, 2021).

En el contexto peruano, la crisis sanitaria provocada por la pandemia ha exacerbado estas deficiencias, evidenciándose en una mayor carga administrativa, saturación de procesos, retrasos en la toma de decisiones y dificultades en la coordinación interdepartamental. Esta situación indica la existencia de la urgente necesidad de adoptar nuevas formas de trabajo, incluyendo el teletrabajo administrativo y la gestión digital de expedientes, así como la incorporación de tecnologías que optimicen la comunicación, el flujo de información y la eficacia operativa de los hospitales (Castro, et al, 2021).

A pesar de algunos esfuerzos por parte de instituciones del sector salud para implementar cambios, muchas continúan resistiéndose a la adopción de nuevas prácticas organizacionales, lo que limita su capacidad de adaptarse a las demandas del entorno (Andina, 2021). En el contexto específico de los hospitales de la Red Asistencial Ica, la ausencia de un modelo de empoderamiento se refleja en un alto índice de deslealtad hacia la institución, con un 52.2% de los empleados considerando abandonar la organización debido a la falta de motivación y bajo compromiso del trabajo en equipo (Obando, 2020).

En este sentido, el empoderamiento de los trabajadores en el sector salud depende de varios factores clave, entre los cuales se encuentran el conocimiento y las habilidades técnicas, la capacidad para tomar decisiones autónomas, la comunicación efectiva, el compromiso con la mejora continua y la habilidad para trabajar en equipo (La et al, 2023). La falta de estas condiciones limita la efectividad de los empleados y repercute tanto en su bienestar como en la calidad de los servicios de salud (Alomia et al, 2023). En consecuencia, la ausencia de capacitación continua en áreas técnicas esenciales, como la gestión de recursos, administración de personal y el manejo de normativas específicas del sector salud, impide que los trabajadores desempeñen sus funciones de manera eficiente (Arias et al, 2024). Además, la falta de autonomía en la toma de decisiones retrasa los procesos y genera dependencia de los supervisores, lo cual afecta la agilidad operativa, particularmente en situaciones críticas (Fattoum, 2024). A su vez, en el ámbito hospitalario, una comunicación deficiente entre departamentos y la falta de habilidades interpersonales dificultan la coordinación entre áreas, afectando negativamente la efectividad de la atención al paciente (Howick, 2025)

En este contexto, la pregunta central de esta investigación es: ¿Cómo la falta de un modelo de empoderamiento afecta el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica? El propósito de esta investigación es analizar las condiciones organizacionales que obstaculizan el desarrollo de competencias clave en los empleados y cómo la implementación de estrategias de empoderamiento puede mejorar estas capacidades. Esto incluye la capacitación continua, la autonomía en la toma de decisiones, el desarrollo de habilidades de comunicación y la promoción del trabajo en equipo, todos factores fundamentales para mejorar la efectividad organizacional y la calidad de la atención.

En los hospitales de la Red Asistencia Ica, la falta de un modelo de empoderamiento se evidencia en la baja autonomía decisional, la limitada participación en la toma de decisiones y la insuficiente capacitación en competencias técnicas y de gestión. Esta carencia genera consecuencias como desmotivación laboral, incremento en la rotación de personal, deficiencias en la coordinación interdepartamental y retrasos en los procesos

administrativos. La mayoría de los trabajadores administrativos considera que sus aportes no son tomados en cuenta, y pretenden abandonar la institución por falta de motivación y reconocimiento (Cuya et al, 2023). Estas condiciones afectan directamente al bienestar del personal y reducen la efectividad de la atención al paciente, tal como lo han señalado estudios recientes que vinculan la comunicación deficiente y la baja participación laboral con disminuciones en la calidad de los servicios de salud (Howick, 2025).

En la Red Asistencial Ica, se percibe falta de empoderamiento de los trabajadores que participan en los procesos administrativos, siendo las causas principales una estructura organizacional rígida que restringe la comunicación interdepartamental y limita la capacidad de trabajo en equipo, reduciendo así la eficiencia en la toma de decisiones. A ello se suma la insuficiente capacitación en áreas importantes como la gestión de recursos, administración de personal y uso de herramientas tecnológicas, lo cual genera desmotivación y bajo compromiso laboral. Asimismo, las limitaciones presupuestarias y la poca inversión en programas de formación impiden el desarrollo de habilidades necesarias para la autonomía decisional. Estas deficiencias no solo afectan el bienestar y la satisfacción de los trabajadores, sino también generan consecuencias organizacionales como retraso en procesos administrativos, menor capacidad de respuesta ante emergencias y disminución de la calidad de la atención al paciente, en concordancia con estudios que evidencian que la carencia de empoderamiento y la comunicación deficiente incrementa los errores y reducen la efectividad del servidor.

Se anticipa que al abordar las causas mencionadas y trabajar en la mejora de la estructura organizacional, la capacitación, la cultura organizacional y los recursos disponibles, se logrará una evolución positiva en las dimensiones del empoderamiento. Una estructura más flexible promoverá una mejor comunicación y trabajo en equipo, lo que fortalecerá la capacidad de los empleados para tomar decisiones autónomas, mejorando su desempeño. La inversión en capacitación continua y en un liderazgo participativo permitirá a los empleados desarrollar las habilidades técnicas necesarias, lo que no solo impulsará el conocimiento dentro de la

organización, sino también fomentará la mejora continua y el compromiso de los trabajadores con la misión institucional.

A partir de esa premisa se inicia con las interrogantes siguientes:

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

P.G ¿En qué medida la falta de un modelo de empoderamiento de los trabajadores que participan en los procesos administrativos afecta el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica?

1.2.2. Problemas Específicos

PE1: ¿En qué medida el conocimiento y habilidades técnicas de los trabajadores que participan de los procesos administrativos afecta el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica?

PE2: ¿En qué medida la capacidad autónoma para tomar decisiones en los trabajadores que participan de los procesos administrativos afecta el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica?

PE3: ¿En qué medida las capacidades de comunicación efectiva en los trabajadores que participan de los procesos administrativos afectan el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica?

PE4: ¿En qué medida el compromiso en la mejora continua de los trabajadores que participan en los procesos administrativos afecta el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica?

PE5: ¿En qué medida la capacidad para trabajar en equipo de los trabajadores que participan en los procesos administrativos afecta el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica?

1.3. Justificación de la investigación

***Teórica**:* El estudio del empoderamiento y desarrollo organizacional

es de suma relevancia, porque está sustentado en teorías que destacan su interés. La teoría del comportamiento indica que el empoderamiento incrementa la motivación y el compromiso de los empleados, lo que eleva la productividad (Robinson & Judge, 2017). Por otro lado, la teoría de sistemas resalta que estas prácticas mejoran la eficiencia organizacional al provocar la colaboración (Katz & Kahn, 1978). Desde una perspectiva psicológica, Maslow (1943) señala que compensar las necesidades básicas es fundamental para el rendimiento laboral. Además, la teoría de la motivación de Herzberg (1966) propone que un entorno laboral positivo aumenta la satisfacción y retención del talento.

Práctica: Para Hernández y Mendoza (2018), se refiere a las razones concretas y tangibles que respaldan una decisión, acción o proyecto. Para esta investigación, el empoderamiento es importante porque contribuye al desarrollo organizacional al aumentar el compromiso de los empleados, quienes se sienten valorados y responsables de su trabajo. Esto se traduce en una mayor productividad y una disposición proactiva hacia la innovación, ya que los empleados empoderados comparten ideas y propuestas. Además, fomenta una comunicación abierta y mejora la colaboración en equipos, facilitando el desarrollo de habilidades y competencias. En conjunto, el empoderamiento fortalece la relación entre los empleados y la organización, convirtiéndose en un factor clave para un desarrollo organizacional sostenible y exitoso.

Metodológica: Se refiere a las razones y argumentos que respaldan la elección de un enfoque y método específicos para llevar a cabo el estudio (Hernández y Mendoza, 2018). La investigación empírica respalda los beneficios del empoderamiento y desarrollo organizacional, evidenciando una influencia positiva con los resultados empresariales en estudios cuantitativos. Además, el enfoque participativo de estas prácticas, que involucra a los empleados en la toma de decisiones y el diseño de programas de desarrollo, promueve el compromiso y la aceptación de las iniciativas de cambio, aumentando su efectividad y sostenibilidad.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General

OG: Explicar el efecto de la falta de un modelo de empoderamiento de los trabajadores que participan en los procesos administrativos en el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica.

1.4.2. Objetivos Específicos

OE1: Medir el efecto del conocimiento y habilidades técnicas de los trabajadores que participan de los procesos administrativos en el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica.

OE2: Medir el efecto de la capacidad autónoma para tomar decisiones en los trabajadores que participan de los procesos administrativos en el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica.

OE3: Medir el efecto de las capacidades de comunicación efectiva en los trabajadores que participan de los procesos administrativos en el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica.

OE4: Medir el efecto del compromiso en la mejora continua de los trabajadores que participan de los procesos administrativos en el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica.

OE5: Medir el efecto de la capacidad para trabajar en equipo de los trabajadores que participan de los procesos administrativos en el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Jankelová (2024), llevó a cabo un estudio 44 hospitales de Eslovaquia halló que el empoderamiento estructural de los mandos de primer nivel (acceso a recursos, información, apoyo y oportunidades) se asocia positivamente con el desempeño organizacional medido por ratings hospitalarios; además, el clima social y la resiliencia de los jefes median esta relación. Metodológicamente aplicó encuesta a 540 gestores y PLS-SEM**,** confirmando efectos directos e indirectos del empoderamiento sobre los resultados del hospital. Esto respalda la premisa de que un modelo de empoderamiento en los procesos administrativos eleva resultados a nivel organizacional.

Naggar (2022) buscó reconocer al empoderamiento como factor importante para optimizar la gestión de recursos humanos, bajo un estudio realizado en la Dirección de Salud de la Región Fronteriza Norte, con 167 empleados, evidenció que el empoderamiento en sus dimensiones participación en la toma de decisiones, comunicación efectiva, motivación, capacitación continua y trabajo en equipo explica el 67% de variación con la satisfacción laboral, entonces; fortalecer el trabajo en equipo, consolidar la cooperación, mejorar los incentivos y ampliar las oportunidades de participación y comunicación interna son acciones importantes para incrementar la motivación como el compromiso del personal.

Este estudio evidencia que el empoderamiento administrativo, fortalece las dimensiones de empoderamiento incrementa la motivación del personal y mejora el desarrollo organizacional en hospitales públicos.

Paarima et al. (2020) llevaron a cabo un estudio sobre las habilidades gerenciales de las enfermeras en posiciones de gestión en unidades hospitalarias en la región oriental de Ghana, utilizando un diseño transversal cuantitativo con una muestra de 121 directores de enfermería de diez hospitales. Aplicando el modelo de habilidades de Katz, los investigadores encontraron que 60% de los encuestados indicaron que aplican predominantemente sus habilidades técnicas en su trabajo diario. 30% de los

directores de enfermería señalaron que utilizan sus habilidades humanas en segundo lugar. Solo un 10% de los trabajadores afirmaron que sus habilidades conceptuales son las más aplicadas en su rol. En conclusión, aunque la competencia técnica es fundamental para el manejo efectivo de tareas clínicas, es igualmente importante desarrollar habilidades humanas y conceptuales para mejorar la comunicación y la visión estratégica en la gestión hospitalaria.

Este estudio no refiere directamente al empoderamiento en procesos administrativos hospitalarios, pero aporta un antecedente relevante desde la perspectiva de las competencias de liderazgo en el sector salud. Entonces este hallazgo permite construir conexiones valiosas para el estudio sobre empoderamiento y desarrollo organizacional.

Fanelli et al. (2020) llevaron a cabo un estudio sobre las competencias gerenciales de los gestores en hospitales estatales italianos, con el objetivo de optimizar la administración del talento humano. Utilizando un enfoque cualicuantitativo, con la aplicación de 1,500 encuestas en línea a trabajadores de hospitales públicos. Los resultados revelaron que un 85% de los encuestados consideró que la evaluación de la calidad es una competencia esencial para garantizar altos estándares en los servicios de salud. Además, un 78% destacó la mejora de competencias como importante para el desarrollo continuo del personal. En cuanto al estilo de comunicación, el 90% de los trabajadores afirmó que una comunicación efectiva es vital para fomentar la colaboración dentro de los equipos. Por último, un 72% valoró el liderazgo participativo, indicando que este enfoque aumenta la motivación y el compromiso de los empleados.

Estos hallazgos son valiosos para este estudio porque reflejan la necesidad de que los gestores hospitalarios desarrollen un conjunto equilibrado de competencias para mejorar tanto el bienestar del personal como la calidad de la atención médica.

Quijije, et al. (2022) quienes evaluaron la cultura organizacional implantada en base a la percepción del personal de salud en un hospital público de Guayas - Ecuador, 2022; para lograr tal objetivo, se utilizó una investigación básica, de diseño no experimental con un enfoque mixto; en el cual,

participaron 321 profesionales de la salud; los datos fueron procesados mediante SSPS v.28. Según los resultados obtenidos, para el 65,4% de trabajadores la cultura organizacional fue calificado como media – baja; el 68,2% por la responsabilidad y compromiso de la gerencia; para responsabilidad y compromiso del personal fue 67,6%, confianza en la institución 68,8%; satisfacción del personal 66,4%; para comunicación efectiva el 68,2%; planeación y organización 69,8%; trabajo en equipo 67,9% y mejora del servicio un 66,7%. Finalmente, la cultura organizacional comprende las creencias, hábitos, costumbres y valores, conocidos y compartidos por los profesionales de la salud; por lo que, para que estos establecimientos puedan renovarse se deben implantar estrategias efectivas que les permitan adaptarse al cambio, gestionar el conocimiento, comunicarse efectivamente y trabajar en equipo.

Este estudio respalda la necesidad de fortalecer el empoderamiento y las competencias organizacionales como estrategias para mejorar el desarrollo institucional y la calidad de atención.

Antiquera et al. (2020), en su artículo: “Empowerment of nurses from a hospital in the south of Chile. Logrando proponer como objetivo identificar el nivel de empoderamiento de las enfermeras de un hospital del sur de Chile y verificar su potencial asociación con variables de caracterización personal y profesional. Trabajaron bajo una investigación transversal, aplicando el instrumento de recolección de datos a 117 trabajadores de un hospital de Chile, analizándose con la estadística descriptiva e inferencial. Obteniendo que las medias de los factores de la escala de empoderamiento fueron: Oportunidad (4,11±0,82); Información (3,81±0,90); Apoyo (3,81±0,86) y Recursos (3,13±0,97). Concluyendo que los enfermeros relataron una percepción positiva de empoderamiento en el trabajo que desempeñan.

Este estudio deja en evidencia que el empoderamiento no solo se relaciona con la satisfacción individual, sino que constituye un factor determinante para el fortalecimiento organizacional y mejora de la calidad del servicio de salud.

2.2. Marco Epistemológico

El fundamento epistemológico del modelo de empoderamiento radica en la comprensión de cómo se adquiere el conocimiento sobre el empoderamiento

y cómo se puede aplicar este conocimiento en la práctica. Desde una perspectiva epistemológica, el modelo de empoderamiento se basa en la idea de que el conocimiento sobre el empoderamiento se construye a través de la observación, la experiencia y la reflexión crítica sobre la interacción entre individuos y su entorno (Sen, 1999).

Para Freire (1970) el empoderamiento es un fenómeno complejo que involucra múltiples dimensiones, incluyendo factores individuales, sociales y organizacionales. Desde una perspectiva epistemológica, se busca comprender cómo estas dimensiones interactúan entre sí para promover el empoderamiento de individuos y grupos en diferentes contextos. Además, el fundamento epistemológico del modelo de empoderamiento reconoce la importancia de utilizar métodos de investigación rigurosos y apropiados para estudiar el fenómeno del empoderamiento.

Entonces, el origen del empoderamiento tiene raíces en el movimiento social y la teoría de la psicología comunitaria de los años 60 y 70. Autores como Julián Rappaport (1981) argumentaron que el empoderamiento se centra en el proceso de aumentar la capacidad de las personas para tomar decisiones y controlar su vida. Rappaport (1987) definió el empoderamiento como un proceso social que permite a los individuos y grupos aumentar su capacidad de influir en su entorno. Más adelante, Robert K. Greenleaf introdujo la idea del "liderazgo servicial" en los años 70, destacando la importancia de empoderar a los seguidores y fomentar su crecimiento personal y profesional. Este enfoque se traduce en prácticas que fomentan la autonomía y el desarrollo individual dentro de las organizaciones.

2.3. Bases teóricas

2.3.1 Modelo de empoderamiento.

2.3.1.1 Definición: Jáimez (2013), define empoderamiento en dos perspectivas; primero, que es considerada como la realización de actividades organizacionales, en el cual se le asigna poder a los colaboradores de la empresa, llamándose como empoderamiento estructural, segundo, llamado empoderamiento psicológico, en el cual se logra que los colaboradores sientan pueden logra la auto eficacia en

la realización de sus actividades empresariales. Ambos son complementarios, llegando a generar empresas saludables.

El concepto de empoderamiento, según Yukl (2013), se refiere al proceso mediante el cual los individuos o grupos adquieren el control sobre su vida, decisiones y entorno, permitiéndoles influir de manera activa en las situaciones que afectan sus condiciones. Entonces, el empoderamiento no es solo un aumento de poder o autoridad, sino un proceso de desarrollo personal y colectivo, donde los individuos toman conciencia de su capacidad para generar cambios en su vida y en su entorno social, cultural o laboral. Este concepto es fundamental en el ámbito organizacional, ya que implica que los empleados no solo deben tener el conocimiento y las habilidades necesarias, sino también la confianza y la autonomía para tomar decisiones, resolver problemas y contribuir activamente al desarrollo de la organización.

Según Laschinger (1993), propone los modelos de empoderamiento, los cuales son:

- Modelos de conflicto: liberación de la dominación
- Modelos constructivos de empoderamiento: cooperación y desarrollo humano
- Modelo de recursos

2.3.1.2 Características del Modelo de empoderamiento

Basándose en los trabajos de Thomas y Velthouse (1990), así como en las investigaciones de Spreitzer (2006), proponen que el empoderamiento organizacional presenta como características:

Significado. Se refiere al valor que un colaborador asigna a los objetivos fundamentales de su trabajo, en relación con sus metas personales, ideales o valores. Implica un conflicto entre las exigencias del rol laboral y las creencias, valores y comportamientos del individuo.

Competencia. Hace referencia a la autoeficacia del colaborador, es decir, sus creencias sobre sus propias capacidades para llevar a cabo ciertas tareas, utilizando las habilidades que posee. Se utiliza el término "competencia" en lugar de "autoestima" porque se enfoca en la eficacia específica en el rol laboral, no en la eficacia general del individuo.

Autonomía. Se refiere a la sensación de libertad que tiene el colaborador para decidir su participación en determinadas actividades laborales. Esta dimensión refleja la capacidad del trabajador para elegir cómo iniciar y desarrollar procesos o tareas, como decidir sobre los métodos de trabajo, el ritmo o el esfuerzo necesario para realizarlas.

Impacto. Es el grado en que un colaborador puede influir en decisiones estratégicas, administrativas u operativas dentro o fuera de su entorno laboral. Es importante destacar que, a diferencia del locus de control, el impacto está determinado por el contexto de trabajo, mientras que el locus de control es una característica de la personalidad que permanece constante a lo largo de diferentes situaciones.

Seguridad. Se refiere al nivel de responsabilidad con el que un individuo aborda su futuro, lo que le permite desarrollar una mayor independencia tanto laboral como personal. A través del aprendizaje de nuevas habilidades, el colaborador gana confianza en su capacidad para asumir responsabilidades, incluso sin el apoyo directo de la organización, lo que fortalece su autoestima y autoconfianza.

El modelo de empoderamiento, tal como lo define Kenneth Thomas, está íntimamente ligado al desarrollo organizacional, ya que crea un ambiente laboral en el que los empleados disfrutan de un mayor control sobre sus tareas, lo que a su vez eleva su compromiso y satisfacción. Este enfoque promueve una cultura organizacional favorable, estimula la innovación y la creatividad, refuerza el liderazgo y la gestión, y mejora la eficiencia y la productividad de la organización. En definitiva, el empoderamiento juega un papel importante en el desarrollo organizacional al optimizar el rendimiento y la efectividad de la entidad.

2.3.1.3 Dimensiones del Modelo de empoderamiento

Para que un trabajador participe efectivamente en los procesos administrativos dentro de una organización, como en el contexto de hospitales, debe reunir ciertas condiciones. Estas condiciones aseguran que el trabajador no solo sea competente en sus tareas, sino que también esté comprometido con la mejora continua y con la toma de decisiones colaborativa (Yukl, 2013):

a) Conocimiento y habilidades técnicas

El trabajador debe contar con un sólido dominio de las tareas administrativas y técnicas que le corresponden en su rol. Este conocimiento abarca áreas clave como la gestión de recursos, contabilidad, manejo de bases de datos, administración de personal y las normativas específicas aplicables al sector salud. Tener estas habilidades es esencial para garantizar que los procesos administrativos sean eficientes y se ajusten a los estándares requeridos. Una condición necesaria para lograrlo es la capacitación continua, que permite al trabajador mantenerse actualizado con las nuevas herramientas, procedimientos y cambios regulatorios, asegurando así su desempeño óptimo en el puesto.

b) Capacidad de toma de decisiones autónoma

Un trabajador que participe activamente en los procesos administrativos debe poseer la capacidad de tomar decisiones dentro de su ámbito de competencia, lo que le permite actuar con autonomía. Esta autonomía en la toma de decisiones contribuye a mejorar la eficiencia y la rapidez en la resolución de problemas administrativos, ya que se evitan demoras por la dependencia de aprobaciones constantes. Una condición necesaria para que esto ocurra es que los supervisores otorguen un nivel adecuado de confianza al trabajador, permitiéndole tomar decisiones dentro de los límites establecidos por las normativas y procedimientos organizacionales, asegurando así que las decisiones sean alineadas con los objetivos y estándares de la organización.

c) Habilidades de comunicación efectiva

La capacidad para comunicar información de manera clara y precisa es esencial para los trabajadores involucrados en procesos administrativos, ya que deben interactuar continuamente con otros departamentos, supervisores, proveedores y, en ocasiones, con pacientes o sus familias. Una comunicación efectiva no solo facilita la transmisión de información, sino que también contribuye a la coordinación entre áreas y al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Una condición necesaria para lograr esta habilidad es el entrenamiento en comunicación verbal y escrita, así como en

técnicas para negociar y resolver conflictos de manera efectiva, lo que permite que los trabajadores manejen situaciones complejas con seguridad y profesionalismo.

d) Compromiso en la mejora continua

Los trabajadores deben adoptar una actitud proactiva hacia la mejora de los procesos administrativos, lo que implica identificar áreas de oportunidad y buscar soluciones innovadoras para optimizar el funcionamiento de la organización. Además, deben estar dispuestos a adaptarse a los constantes cambios organizacionales y tecnológicos, lo que les permite mantenerse competitivos y eficientes. Una condición necesaria para fomentar esta actitud es una mentalidad orientada al aprendizaje y la mejora continua, apoyada por oportunidades para participar en proyectos de innovación o recibir capacitación adicional, asegurando que los trabajadores tengan las herramientas y conocimientos necesarios para enfrentar los retos del entorno cambiante.

e) Capacidad para trabajar en equipo

En los procesos administrativos, especialmente en entornos hospitalarios, es esencial que los trabajadores puedan colaborar de manera efectiva con otros departamentos, como el área médica, recursos humanos o finanzas. La interacción constante entre estas áreas no solo optimiza la gestión de los recursos y la información, sino que también facilita una respuesta ágil y coordinada ante cualquier desafío organizacional. Una condición necesaria para lograr esta colaboración efectiva es el desarrollo de habilidades para trabajar en equipo, lo que incluye la capacidad para resolver conflictos y tomar decisiones colectivas, asegurando que todos los involucrados estén alineados con los objetivos comunes y contribuyan al buen funcionamiento del hospital.

2.3.1.4 Componentes del empoderamiento

Según Oxaal y Baden (1997), el empoderamiento está vinculado con el poder interno, incluyendo la autoconciencia, autoconfianza y la capacidad de ser asertivo.

a) Asertividad: Flores y Díaz-Loving (2004) definen el asertividad como la habilidad para expresar deseos, opiniones, y defender derechos de manera directa y honesta, lo cual es fundamental para manifestar el empoderamiento personal. Se destaca que las personas asertivas pueden gestionar mejor el estrés y defender sus derechos sin menoscabar los derechos de otros.

Además, se discute que el asertividad puede manifestarse de manera directa o indirecta según el contexto sociocultural y que factores como la edad, el género, el nivel socioeconómico, la personalidad y el conocimiento influyen en este aspecto. Estudios adicionales sugieren que el asertividad está relacionado con el locus de control interno y la autoestima, indicando que las personas con mayor control interno y autoestima tienden a ser más asertivas.

b) Locus de Control

El término "locus de control", presentado por Rotter en 1966, se refiere a cómo las personas interpretan las causas de los acontecimientos en sus vidas, ya sea atribuyéndolos a sus propias acciones (locus de control interno) o a factores externos como la suerte o el destino (locus de control externo). De acuerdo con Spreitzer (1995) y Zimmerman (2000), el locus de control se considera una dimensión del empoderamiento psicológico, ya que está relacionado con la sensación de autocontrol que permite a las personas tomar decisiones y actuar en situaciones significativas.

c) Autoestima:

La autoestima, según Rosenberg (1965), se define como la percepción y evaluación que una persona tiene de sí misma, la cual está influenciada por cómo es vista y valorada en la sociedad. Kabeer (2005) y González et al. (1997) señalan que esta autoestima puede verse afectada por la forma en que otros la valoran, lo que puede variar según factores individuales, socioeconómicos y culturales. Este concepto es importante en el empoderamiento personal, ya que las personas con alta autoestima suelen sentirse más capacitadas para controlar su vida y enfrentar desafíos, mientras que aquellas con baja autoestima pueden encontrar dificultades para empoderarse.

d) Autonomía

Según diferentes estudios y perspectivas revisadas, es un componente fundamental del empoderamiento psicológico. Se define como la capacidad de una persona para tomar decisiones y actuar de manera independiente, basándose en la conciencia de sus propias opiniones, deseos y necesidades. Este concepto no solo implica la capacidad de expresarse en las interacciones sociales, sino también la habilidad para establecer relaciones cercanas y límites claros, así como para enfrentar nuevas situaciones con seguridad y reflexión emocional (Muñoz, Morales y Domínguez, 2019).

2.3.2. Desarrollo Organizacional.

2.3.2.1 Definición: Chiavenato (2007) señala que el Desarrollo Organizacional (DO) analiza las organizaciones como sistemas integrados y busca mejorar su efectividad a largo plazo mediante intervenciones constructivas en sus procesos y estructuras. Esto implica generar cambios en los colaboradores y mejorar las relaciones laborales para adaptarse al entorno dinámico. El DO se apoya en la planificación y el respaldo de la alta dirección, consultores externos y teorías conductistas, con el objetivo de establecer una identidad organizacional sólida, fomentar el trabajo en equipo y mejorar la integración de los individuos.

Schein (2010) describe el desarrollo organizacional (DO) como un proceso planificado que busca transformar la cultura, las estructuras y los procesos de una organización para mejorar su efectividad y capacidad de adaptación. Este enfoque requiere la participación activa de toda la organización en la identificación y resolución de problemas, así como en la promoción del aprendizaje, la innovación y la creación de un ambiente laboral saludable y productivo.

2.3.2.2 Dimensiones de Desarrollo organizacional

Según Schein (2010)

A. Estructura organizacional

En términos de desarrollo organizacional (DO), Schein (2010) sugiere que la estructura organizacional debe ser flexible y adaptable para permitir cambios culturales exitosos. Esto implica que las estructuras jerárquicas

rígidas pueden obstaculizar los esfuerzos de cambio organizacional, ya que pueden perpetuar patrones culturales existentes y resistir nuevas formas de pensar y actuar. Asimismo, enfatiza la importancia de crear una estructura organizacional que fomente la participación y la colaboración entre los miembros de la organización, lo que facilita el aprendizaje organizacional y la adaptación al cambio. Esto puede implicar la creación de equipos multifuncionales, la descentralización de la toma de decisiones y la promoción de la comunicación abierta en toda la organización.

B. Trabajo en equipo

Según Friedman & Ruvio (2020), el trabajo en equipo es fundamental para el desarrollo organizacional, especialmente en lo que respecta a la creación y mantenimiento de una cultura organizacional saludable. La relevancia del trabajo en equipo efectivo puede fomentar la colaboración, el aprendizaje y la innovación dentro de una organización, lo que a su vez contribuye al desarrollo organizacional.

C. Relaciones humanas

Friedman & Ruvio (2020) reconoce que las relaciones humanas son fundamentales para el desarrollo organizacional. Él enfatiza que la calidad de estas relaciones afecta directamente la cultura y el desempeño de la organización. Por lo tanto, señala que, para lograr un desarrollo organizacional efectivo, es necesario cultivar relaciones humanas saludables y constructivas en todos los niveles de la organización; para el desarrollo organizacional deben caracterizarse por los siguientes elementos:

Confianza y respeto mutuo: Las relaciones deben estar basadas en la confianza y el respeto mutuo entre los miembros de la organización. Esto crea un ambiente de trabajo positivo donde las personas se sienten valoradas y apoyadas.

Comunicación abierta y efectiva: Es fundamental que exista una comunicación abierta y efectiva entre todos los miembros de la organización. Esto facilita la resolución de problemas, el intercambio de ideas y la toma de decisiones colaborativas.

Empatía y comprensión: Los líderes y los empleados deben practicar la empatía y la comprensión hacia los demás. Esto implica escuchar activamente las necesidades y preocupaciones de los demás y mostrar

interés genuino en su bienestar.

Colaboración y trabajo en equipo: Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo es esencial para el desarrollo organizacional. Las relaciones humanas efectivas se caracterizan por la disposición de las personas para trabajar juntas hacia objetivos comunes.

Gestión de conflictos**:** Es importante abordar los conflictos de manera constructiva y resolverlos de manera que fortalezcan las relaciones en lugar de debilitarlas. Esto requiere habilidades de negociación, compromiso y resolución de problemas.

2.3.3 Proceso administrativo

Los procesos administrativos son un conjunto de actividades y tareas interrelacionadas que se realizan de manera sistemática dentro de una organización para lograr sus objetivos y asegurar su funcionamiento eficiente (Fayol, 1949). Estos procesos abarcan todas las funciones clave de la administración, que incluyen la planificación, organización, dirección y control.

1. Planificación: Establecimiento de metas, estrategias y acciones necesarias para alcanzar los objetivos de la organización.
2. Organización: Diseño de la estructura organizacional, asignación de recursos y tareas, y coordinación de esfuerzos para implementar el plan.
3. Dirección: Supervisión y liderazgo para guiar a los empleados, motivarlos y asegurarse de que se lleven a cabo las tareas según lo previsto.
4. Control: Monitoreo y evaluación del progreso de las actividades para garantizar que se cumplan los objetivos, realizando ajustes si es necesario.

Por lo tanto, los procesos administrativos buscan asegurar la eficiencia y efectividad de la organización mediante la gestión adecuada de sus recursos y actividades.

2.4. Glosario

Aporte del trabajador: Se refiere a las contribuciones que un empleado realiza dentro de su entorno laboral, las cuales impactan directamente en el logro de los objetivos organizacionales.

Competencia del trabajador: Se refiere al grado en que los empleados se sienten con capacidades de realizar su trabajo y organización.

Comunicación efectiva: es el proceso mediante el cual se transmite un mensaje de manera clara, comprensible y sin distorsiones, asegurando que tanto el emisor como el receptor entienden el mensaje de la misma manera. Implica no solo la expresión verbal o escrita, sino también el uso adecuado del lenguaje no verbal.

Desarrollo organizacional: es un proceso planificado y sistemático de cambio que tiene como objetivo mejorar la eficacia y la capacidad de adaptación de una organización.

Empoderamiento: Se refiere a la capacidad de los empleados para trabajar de manera colaborativa y participativa, compartiendo información, conocimientos y recursos para lograr objetivos comunes y generar un impacto positivo en la organización y la comunidad.

Estructura organizacional: En términos de desarrollo organizacional (DO), Schein (2010) sugiere “que la estructura organizacional debe ser flexible y adaptable para permitir cambios culturales exitosos”.

Liderazgo: Se refiere al papel de los líderes y gerentes en fomentar un entorno de trabajo que promueva el empoderamiento, brindando apoyo, delegando autoridad y proporcionando recursos para que los empleados tomen decisiones y asuman responsabilidades.

Seguridad: Incluye tanto la seguridad física, relacionada con la protección contra accidentes laborales, como la seguridad psicológica, que abarca el ambiente emocional y la prevención de factores estresantes en el trabajo.

Trabajo en equipo: es fundamental para el desarrollo organizacional, especialmente en lo que respecta a la creación y mantenimiento de una cultura organizacional saludable.

Toma de decisiones: es el proceso mediante el cual una persona o grupo

selecciona una opción entre varias alternativas disponibles, con el fin de alcanzar un objetivo específico. Este proceso implica evaluar distintas opciones, considerando posibles beneficios, riesgos y consecuencias de cada una, y elegir la más adecuada en función de los criterios establecidos.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Hipótesis general

La falta de un modelo de empoderamiento de los trabajadores que participan en los procesos administrativos afecta significativamente en el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica.

3.2. Hipótesis específicas

H1: El conocimiento y habilidades técnicas de los trabajadores que participan en los procesos administrativos afecta significativamente en el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica.

H2: La capacidad autónoma para tomar decisiones de los trabajadores que participan en los procesos administrativos afecta significativamente en el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica.

H3: Las capacidades de comunicación efectiva de los trabajadores que participan en los procesos administrativos afecta significativamente en el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica.

H4: El compromiso en la mejora continua de los trabajadores que participan en los procesos administrativos afecta significativamente en el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica.

H5: La capacidad para trabajar en equipo de los trabajadores que participan en los procesos administrativos afecta significativamente en el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica.

3.3. Identificación de variables

Variables 1: Modelo de Empoderamiento;

- Conocimiento y habilidades técnicas
- Capacidad autónoma para tomar decisiones
- Capacidades de comunicación efectiva
- Compromiso en la mejora continua
- Capacidad para trabajar en equipo

Variable 2: Desarrollo organizacional;

- Estructura organizacional
- Trabajo en equipo
- Relaciones humanas

3.4. Operacionalización

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Modelo de empoderamiento	Implica que los empleados no solo deben tener el conocimiento y las habilidades necesarias, sino también la confianza y la autonomía para tomar decisiones, resolver problemas y contribuir activamente al desarrollo de la organización. (Yukl, 2013).	Se refiere al control que ejercen los individuos y será valorado a través de la aplicación de un cuestionario.	Conocimiento y habilidades técnicas	Domina procedimientos administrativos y clínicos según normas institucionales. Aplica correctamente protocolos de gestión contable hospitalaria Manejo de bases de datos Utiliza herramientas digitales para la gestión de procesos de salud.
			Capacidad de toma de decisiones autónoma	Resuelve problemas administrativos sin necesidad de supervisión. Propone alternativas viables en la gestión de recursos y personal. Participa en la toma de decisiones acorde a normativa. Decisiones alineadas con objetivo de la organización
			Habilidades de comunicación efectiva	Mantiene comunicación clara con superiores y compañeros. Utiliza adecuadamente medios digitales e informes escritos de trabajo. Aplica técnicas para resolver conflictos
			Compromiso en la mejora continua	Se actualiza en capacitaciones relacionadas con su labor Actitud proactiva Identificación de áreas de oportunidad. Aplica nuevas metodologías aprendidas en capacitaciones. Adaptación a cambios organizacionales.

			Capacidad para trabajar en equipo	Coopera activamente con diferentes áreas de hospital. Comparte responsabilidades para cumplir objetivos comunes. Participa en la resolución constructiva de conflictos Interviene en la toma de decisiones colectivas orientadas a metas comunes.
Desarrollo organizacional	Es un proceso planificado y sistemático de cambio que tiene como objetivo mejorar la eficacia y la capacidad de adaptación de una organización (Friedman & Ruvio, 2020)	Se refiere al proceso para la adaptación en una organización y será medido a través de la estructura organizacional, trabajo en equipo y las relaciones humanas mediante un cuestionario.	Estructura organizacional	Cumple adecuadamente los roles y funciones asignadas. Mantiene comunicación y coordinación efectiva con otras áreas del hospital Participa en la toma de decisiones contribuyendo a la eficiencia Se adapta a cambios en procesos y estructura manteniendo satisfacción laboral.
			Trabajo en equipo	Establece comunicación clara y constante con compañeros. Fomenta la confianza y mantiene relaciones interpersonales positivas. Asume compromiso y responsabilidades en proyectos grupales. Reconoce y valora el liderazgo en el equipo.
			Relaciones humanas	Mantiene confianza y respeto mutuo con compañeros. Brinda apoyo y colabora con otros miembros de la organización. Establece relaciones interpersonales basadas en el compañerismo Gestiona conflictos de manera constructiva para lograr satisfacción laboral.

3.5. Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicador	Metodología
GENERAL ¿En qué medida la falta de un modelo de empoderamiento de los trabajadores que participan en los procesos administrativos afecta el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica?	**GENERAL** Explicar el efecto de la falta de un modelo de empoderamiento de los trabajadores que participan en los procesos administrativos en el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica.	**GENERAL** La falta de un modelo de empoderamiento de los trabajadores que participan en los procesos administrativos afecta significativamente en el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica.	**V1: Modelo de empoderamiento**	Conocimiento y habilidades técnicas	Domina procedimientos administrativos y clínicos según normas institucionales. Aplica correctamente protocolos de gestión contable hospitalaria Manejo de bases de datos Utiliza herramientas digitales para la gestión de procesos de salud.	Enfoque: Cuantitativo Diseño: No experimental – transversal Alcance: Correlacional – causal Población: 2042 trabajadores Muestra: 351 trabajadores Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario Procesamiento para el análisis de datos: Estadística descriptiva (medidas de tendencia central) e inferencial (Coeficiente de
				Capacidad de toma de decisiones autónoma	Resuelve problemas administrativos sin necesidad de supervisión. Propone alternativas viables en la gestión de recursos y personal. Participa en la toma de decisiones acorde a normativa. Decisiones alineadas con objetivo de la organización.	
				Habilidades de comunicación efectiva	Mantiene comunicación clara con superiores y compañeros. Utiliza adecuadamente medios digitales e informes escritos de trabajo. Aplica técnicas para resolver conflictos.	
				Compromiso en la mejora continua	Se actualiza en capacitaciones relacionadas con su labor Actitud proactiva.	

					Identificación de áreas de oportunidad. Aplica nuevas metodologías aprendidas en capacitaciones. Adaptación a cambios organizacionales.	correlación y regresión)
				Capacidad para trabajar en equipo	Coopera activamente con diferentes áreas de hospital. Comparte responsabilidades para cumplir objetivos comunes. Participa en la resolución constructiva de conflictos Interviene en la toma de decisiones colectivas orientadas a metas comunes.	
ESPECÍFICOS PE1: ¿En qué medida el conocimiento y habilidades técnicas de los trabajadores que participan de los procesos administrativos afecta el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica? PE2: ¿En qué medida la capacidad autónoma para tomar decisiones en los trabajadores que	**ESPECÍFICOS** OE1: Medir el efecto del conocimiento y habilidades técnicas de los trabajadores que participan de los procesos administrativos en el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica. OE2: Medir el efecto de la capacidad autónoma para tomar decisiones en los trabajadores que	**ESPECÍFICOS** H1: El conocimiento y habilidades técnicas de los trabajadores que participan en los procesos administrativos afecta significativamente en el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica. H2: La capacidad autónoma para tomar decisiones de los trabajadores que participan en los procesos administrativos afecta	**V2: Desarrollo organizacional**	Estructura organizacional	Cumple adecuadamente los roles y funciones asignadas. Mantiene comunicación y coordinación efectiva con otras áreas del hospital Participa en la toma de decisiones contribuyendo a la eficiencia Se adapta a cambios en procesos y estructura manteniendo satisfacción laboral.	

participan de los procesos administrativos afecta el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica? PE3: ¿En qué medida las capacidades de comunicación efectiva en los trabajadores que participan de los procesos administrativos afectan el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica? PE4: ¿En qué medida el compromiso en la mejora continua de los trabajadores que participan en los procesos administrativos afecta el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica? PE5: ¿En qué	participan de los procesos administrativos en el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica. OE3: Medir el efecto de las capacidades de comunicación efectiva en los trabajadores que participan de los procesos administrativos en el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica. OE4: Medir el efecto del compromiso en la mejora continua de los trabajadores que participan de los procesos administrativos en el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica. OE5: Medir el efecto de la capacidad para	significativamente en el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica. H3: Las capacidades de comunicación efectiva de los trabajadores que participan en los procesos administrativos afecta significativamente en el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica. H4: El compromiso en la mejora continua de los trabajadores que participan en los procesos administrativos afecta significativamente en el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica. H5: La capacidad para trabajar en equipo de los trabajadores que participan en los procesos administrativos				

medida la capacidad para trabajar en equipo de los trabajadores que participan en los procesos administrativos afecta el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica?	trabajar en equipo de los trabajadores que participan de los procesos administrativos en el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica.	afecta significativamente en el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica.				

				Trabajo en equipo	Establece comunicación clara y constante con compañeros. Fomenta la confianza y mantiene relaciones interpersonales positivas. Asume compromiso y responsabilidades en proyectos grupales. Reconoce y valora el liderazgo en el equipo.	
				Relaciones humanas	Mantiene confianza y respeto mutuo con compañeros. Brinda apoyo y colabora con otros miembros de la organización. Establece relaciones interpersonales basadas en el compañerismo Gestiona conflictos de manera constructiva para lograr satisfacción laboral.	

Matriz de instrumentos

Variables	Dimensiones	Indicadores	N° ítems	%	Ítems	Valoración
Modelo de empoderamiento	Conocimiento y habilidades técnicas	Domina procedimientos administrativos y clínicos según normas institucionales. Aplica correctamente protocolos de gestión contable hospitalaria Manejo de bases de datos Utiliza herramientas digitales para la gestión de procesos de salud.	6	33.3%	Tengo un buen dominio sobre la gestión de recursos en mi área de trabajo. Poseo los conocimientos necesarios para realizar las tareas contables de manera eficiente dentro de mi rol. Soy capaz de manejar bases de datos relacionadas con mi trabajo de manera precisa y eficiente. Tengo las habilidades necesarias para gestionar y coordinar al personal de manera efectiva dentro de mi área de trabajo. Poseo un buen conocimiento de las normativas de salud que rigen mi área de trabajo. Considero que la capacitación continua me permite mantener y mejorar mis conocimientos y habilidades técnicas en el	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

					sector salud.	
	Capacidad de toma de decisiones autónoma	Resuelve problemas administrativos sin necesidad de supervisión. Propone alternativas viables en la gestión de recursos y personal. Participa en la toma de decisiones acorde a normativa. Decisiones alineadas con objetivo de la organización	6	33.3%	Soy capaz de resolver problemas administrativos de manera eficiente y en el menor tiempo posible, sin necesidad de supervisión constante Siento que los supervisores confían en mi capacidad para tomar decisiones relacionadas con mi rol de manera autónoma. Las decisiones que tomo en mi puesto de trabajo siempre se alinean con las normativas y procedimientos establecidos por la institución. Mis decisiones son coherentes con los objetivos y la misión de la institución contribuyendo a alcanzar las metas organizacionales. Me siento con la libertad y responsabilidad suficiente para tomar decisiones	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

					importantes dentro de mi área de trabajo, sin la necesidad de aprobación constante. Soy capaz de tomar decisiones informadas y acertadas incluso en situaciones administrativas complejas o difíciles	
	Habilidades de comunicación efectiva	Mantiene comunicación clara con superiores y compañeros. Utiliza adecuadamente medios digitales e informes escritos de trabajo. Aplica técnicas para resolver conflictos	6	33.3%	Me siento cómodo interactuando con otros miembros del equipo y con personas de diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización. Soy capaz de transmitir información de manera clara y efectiva, asegurándome de que todos los involucrados comprendan los mensajes que comparto. Mi capacidad para comunicarme tanto verbal como por escrito me permite interactuar eficazmente con colegas y supervisores. Utilizo técnicas eficaces para negociar y resolver conflictos que puedan surgir en el ámbito laboral,	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

					buscando soluciones satisfactorias para todas las partes involucradas. Practico la escucha activa, prestando atención completa a los mensajes de mis compañeros y superiores, lo cual me permite comprender mejor las necesidades y preocupaciones de los demás. Soy capaz de adaptar mi estilo de comunicación según las características de la audiencia, ya sea para un grupo de colegas o para un paciente, asegurando que mi mensaje sea comprendido adecuadamente.	
	Compromiso en la mejora continua	Se actualiza en capacitaciones relacionadas con su labor Actitud proactiva Identificación de áreas de oportunidad. Aplica nuevas metodologías aprendidas en	6	33.3%	Siempre busco maneras de anticipar problemas y tomar la iniciativa para mejorar los procesos y resultados en mi área de trabajo. Soy capaz de identificar áreas de oportunidad dentro de mi trabajo y de la organización que puedan ser mejoradas para lograr	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni

		capacitaciones. Adaptación a cambios organizacionales.			mejores resultados. Me esfuerzo por encontrar soluciones innovadoras a los problemas que se presentan en el día a día, contribuyendo a la mejora continua del entorno laboral. Me adapto fácilmente a los cambios organizacionales y busco maneras de aprovecharlos para mejorar mi desempeño y el de mi equipo. Busco regularmente retroalimentación de mis supervisores y colegas para mejorar mis habilidades y desempeño en el trabajo. Me comprometo a mejorar continuamente mis conocimientos y habilidades mediante la capacitación constante, para seguir contribuyendo al éxito de la organización.	en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
	Capacidad para trabajar en equipo	Coopera activamente con diferentes áreas de hospital. Comparte	6	33.3%	Siempre busco colaborar de manera efectiva con mis compañeros para alcanzar los objetivos del equipo y de la organización.	1 = Totalmente

		responsabilidades para cumplir objetivos comunes. Participa en la resolución constructiva de conflictos Interviene en la toma de decisiones colectivas orientadas a metas comunes.			Mantengo una interacción constante y fluida con los miembros del equipo, asegurando que todos estén informados y alineados con los objetivos. Soy capaz de resolver conflictos que surgen dentro del equipo de manera constructiva, buscando soluciones que beneficien al grupo. Participo activamente en la toma de decisiones colectivas dentro del equipo, respetando las opiniones y aportes de todos los miembros. Me esfuerzo por apoyar a mis compañeros de equipo cuando lo necesitan, buscando el bienestar y éxito del grupo en conjunto. Valoro y respeto las diferentes opiniones dentro del equipo, considerando que la diversidad de ideas contribuye al enriquecimiento del trabajo colectivo.	en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

Desarrollo organizacional	Estructura organizacional	Cumple adecuadamente los roles y funciones asignadas. Mantiene comunicación y coordinación efectiva con otras áreas del hospital Participa en la toma de decisiones contribuyendo a la eficiencia Se adapta a cambios en procesos y estructura manteniendo satisfacción laboral.	10	33.3%	La estructura organizacional de nuestra red de salud está claramente definida y comunicada. Las responsabilidades y roles de cada puesto de trabajo están bien definidos en nuestra organización Existe una jerarquía clara y comprensible en nuestra Red Asistencial Ica. La comunicación entre diferentes niveles jerárquicos de la organización es efectiva. La toma de decisiones en nuestra Red Asistencial Ica se lleva a cabo de manera eficiente y transparente. La estructura organizacional facilita la coordinación entre los diferentes departamentos y equipos de trabajo Los procedimientos y protocolos en nuestra organización son claros y fáciles de seguir. La estructura organizacional promueve	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

					la eficiencia y la productividad en nuestra Red Asistencial Ica. Existe flexibilidad en la estructura organizacional para adaptarse a cambios en el entorno o nuevas necesidades. En general, estoy satisfecho con la estructura organizacional de nuestra Red Asistencial de Ica.	
	Trabajo en equipo	Establece comunicación clara y constante con compañeros. Fomenta la confianza y mantiene relaciones interpersonales positivas. Asume compromiso y responsabilidades en proyectos grupales. Reconoce y valora el liderazgo en el equipo.	10	33.3%	Los miembros del equipo se comunican abierta y efectivamente entre sí. Existe un ambiente de confianza y apoyo mutuo en el equipo. Los miembros del equipo están comprometidos con el logro de metas comunes. Se fomenta la participación activa de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones. Existe una distribución equitativa de responsabilidades y tareas dentro del equipo. Los conflictos dentro del equipo se abordan de	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

					manera constructiva y respetuosa. Se promueve la colaboración y el intercambio de ideas entre los miembros del equipo. El liderazgo dentro del equipo es efectivo y orientado al logro de objetivos. Se reconoce y valora el aporte de cada miembro del equipo al trabajo conjunto. En general, considero que nuestro equipo de trabajo es altamente efectivo.	
	Relaciones humanas	Mantiene confianza y respeto mutuo con compañeros. Brinda apoyo y colabora con otros miembros de la organización. Establece relaciones interpersonales basadas en el compañerismo Gestiona conflictos de manera constructiva para lograr satisfacción	10	33.3%	Me siento cómodo interactuando con mis compañeros de trabajo. Existe un ambiente de confianza y respeto mutuo entre los trabajadores de la Red Asistencial Ica. Los conflictos entre compañeros de trabajo se resuelven de manera constructiva y pacífica. Se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en nuestra Red Asistencial Ica.	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 =

		laboral.			Me siento apoyado por mis compañeros de trabajo en situaciones difíciles. Existe un sentido de camaradería y compañerismo en nuestro lugar de trabajo. Los miembros del equipo se ayudan mutuamente para lograr los objetivos comunes. Se promueve la comunicación abierta y la empatía entre los trabajadores de la Red Asistencial Ica. Me siento valorado y respetado por mis colegas en el trabajo. En general, considero que las relaciones humanas en nuestra Red Asistencial Ica son positivas y satisfactorias.	Totalmente de acuerdo

3.6. Tipo y diseño de investigación

Según Hernández y Mendoza (2018), la investigación es de tipo aplicada, porque utiliza conocimientos teóricos para proponer un modelo de empoderamiento orientado a solucionar problemas identificados en los procesos administrativos hospitalarios. Presenta un enfoque cuantitativo, dado que analiza datos numéricos para examinar las variables de estudio. Su diseño es no experimental, puesto que las variables se observaron y midieron sin manipulación deliberada.

3.7. Unidad de análisis

Una unidad de análisis es el elemento o entidad específica que se examina en una investigación o estudio. Se refiere a lo que se está midiendo, observando o analizando para responder a las preguntas de investigación (Hernández y Mendoza, 2018). Estuvo conformado por el trabajador de los hospitales de la Red Asistencial Ica.

3.8. Población de estudio

La población es el conjunto total de individuos, elementos o casos que cumplen con ciertas características y que son objeto de estudio en una investigación (Creswell & Creswell, 2018). Conformado por 2042 trabajadores que se desempeñan en los hospitales de la Red Asistencial Ica, 2024.

3.9.Tamaño de muestra

Una muestra es un subconjunto de la población que se selecciona para participar en un estudio. La muestra debe ser representativa de la población para que los resultados obtenidos sean generalizables (Creswell & Creswell, 2018). Para hallar el tamaño muestral, se aplicó la siguiente fórmula para población finita:

$$n = \frac{Nz^2 p\, q}{(N-1)e^2 + z^2 p\, q}$$

Reemplazando la formula:

$$n = \frac{(2042)\,(1.96)^2\,(0.5)\,(0.5)}{(2041)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

n= 351

El muestreo es el proceso mediante el cual se elige una muestra de la población (Creswell & Creswell, 2018). La muestra estuvo conformada por 351 trabajadores que se desempeñan en los hospitales de ESSALUD de la Red Asistencial Ica, 2024.

3.10. Selección de la muestra

Se aplicó el muestreo probabilístico aleatorio simple.

3.11. Técnicas de recolección de datos

El estudio empleó una encuesta como método de recolección de datos, dado que este enfoque permite obtener información de manera rápida y eficiente de un gran número de personas. El instrumento utilizado fue un cuestionario diseñado a partir de las dimensiones e indicadores del constructo, elaborado por el investigador y validado por tres expertos en el tema.

Con el objetivo de garantizar la rigurosidad metodológica y solidez del modelo de empoderamiento, se llevó a cabo un proceso integral de validación del instrumento. En primer lugar, se evaluó la confiabilidad interna del cuestionario mediante el coeficiente de alfa de Cronbach (α) y ω de McDonald, obteniéndose valores de α = 0.973 y ω = 0.870, superando el criterio mínimo de 0.70, por lo cual la consistencia interna del instrumento se considera aceptable.

Con respecto a la validez de contenido, el cuestionario fue sometido a juicio de expertos conformado por cinco especialistas en gestión organizacional y metodología de la investigación, quienes evaluaron la pertinencia, coherencia y claridad de cada ítem. El coeficiente de validez de contenido (CV) global fue de 0.89, valor considerado adecuado en la literatura científica. A continuación, se llevó a cabo un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) con

el propósito de evaluar la validez el constructo del modelo de empoderamiento, aplicando los principales índices de bondad de ajuste recomendado en la literatura internacional (Hu y bentler, 1999; Hair et al., 2019). Los resultados obtenidos fueron $\chi^2/gl = 2.14$, CFI = 0.94, TLI = 0.93, GFI = 0.92, RMSEA = 0.061 y SRMR = 0.045, evidenciando que el modelo teórico de empoderamiento presenta un ajuste satisfactorio a los datos y cumple con los estándares psicométricos requeridos.

Esta validación previa, sumada a la confiabilidad estadística y al análisis confirmatorio, permitió fortalecer el modelo teórico de empoderamiento, asegurando que el instrumento mide de manera válida y robusta la variable en estudio. En conclusión, la validación del instrumento asegura que este cuenta con confiabilidad estadística, validez de contenido y validez de constructo, lo que fortalece el modelo de empoderamiento y garantizan que los resultados obtenidos reflejan con precisión la realidad investigada, evitando el riesgo de sesgos sistemáticos o de un modelo débil.

3.12. Análisis e interpretación de la información

Se elaboró una base de datos en Excel con los datos obtenidos de la encuesta y luego se trasladaron al software estadístico SPSS para su análisis. Se realizó un análisis descriptivo utilizando tablas de frecuencia y figuras, seguido de un análisis inferencial mediante tablas de correlación utilizando el estadístico Rho de Spearman para comprobar las hipótesis planteadas. También se aplicó Regresión lineal para encontrar el porcentaje de afecto de la variable independiente sobre la variable dependiente. Los resultados se interpretaron para extraer conclusiones significativas.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1 Esquema del modelo de empoderamiento

Con la finalidad de representar de manera sistemática los componentes del modelo de empoderamiento de los trabajadores que participan en los procesos administrativos de los hospitales de la Red Asistencial Ica, se presenta un esquema conceptual que integra las condiciones institucionales, las dimensiones del empoderamiento y su relación con el desarrollo organizacional. Esta representación permite visualizar la articulación de los elementos que sustentan el modelo estudiado.

Figura 1

Esquema del modelo de empoderamiento de los trabajadores que participan en los procesos administrativos.



Nota: Elaboración propia, a partir de las variables y dimensiones de la investigación.

Como se observa en la Figura 1, el esquema comprende cinco dimensiones del empoderamiento: conocimientos y habilidades técnicas, autonomía en la toma de decisiones, comunicación efectiva, compromiso con la mejora continua y trabajo en equipo. Estas se relacionan con el desarrollo organizacional, representado mediante la estructura organizacional, el trabajo en equipo y las relaciones humanas. Asimismo, se incorporan condiciones institucionales, estrategias de implementación y mecanismos de evaluación y retroalimentación, como elementos orientadores para el fortalecimiento de los procesos administrativos hospitalarios.

4.1.2 Resultados descriptivos

Tabla 1

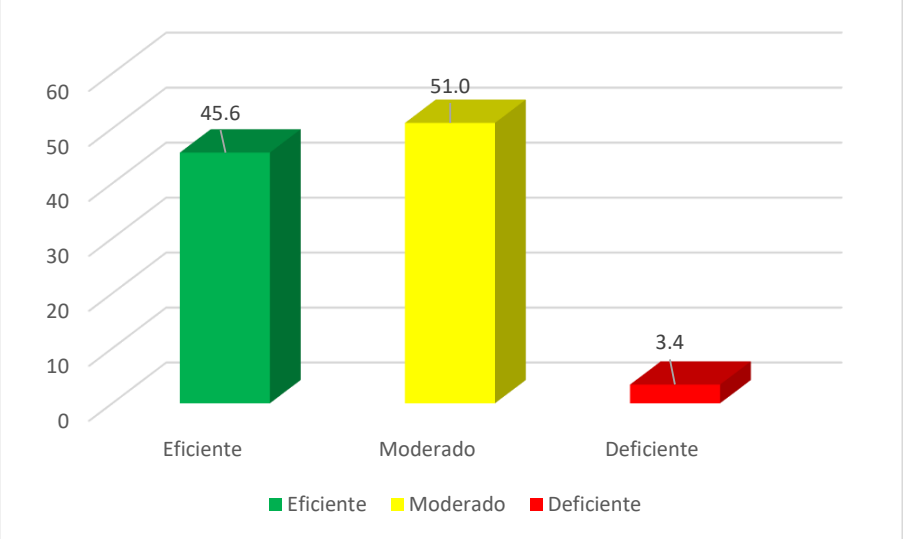
Modelo de empoderamiento

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	160	45,6
Moderado	179	51,0
Deficiente	12	3,4
Total	351	100.0

Nota: Base de datos

Figura 2

Modelo de empoderamiento



La tabla 1 muestra que el 45,6% de los trabajadores demuestra un modelo de empoderamiento eficiente, el 51,0% presenta un nivel moderado, mientras que el 3,4% muestra un nivel deficiente en esta capacidad.

Tabla 2

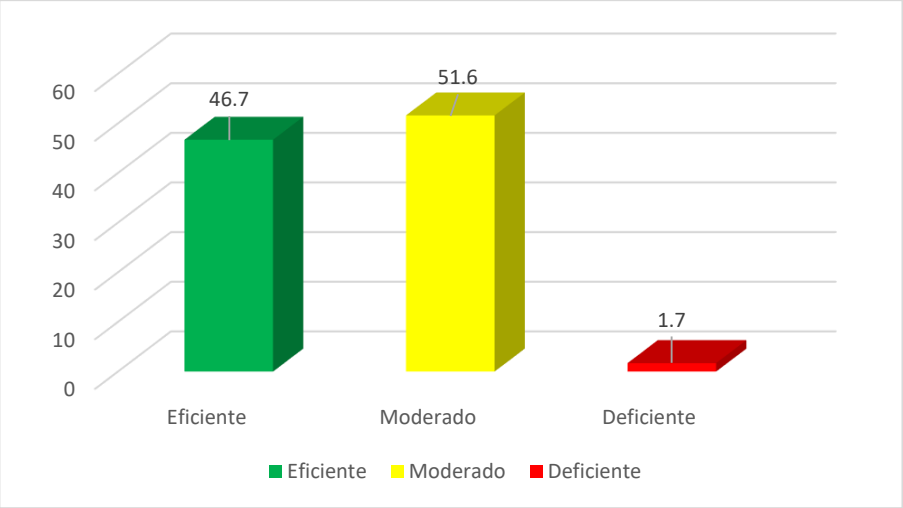
Conocimiento y habilidades técnicas

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	164	46,7
Moderado	181	51,6
Deficiente	6	1,7
Total	351	100.0

Nota: Base de datos

Figura 3

Conocimiento y habilidades técnicas



De acuerdo con los datos presentados, la mayoría de los trabajadores, en concreto el 51,6%, se encuentran en un nivel moderado de conocimientos y habilidades técnicas, mientras que el 46,7% alcanza un nivel eficiente, lo que refleja un desempeño técnico destacable en gran parte de los trabajadores encuestados. Por otro lado, solo un pequeño grupo, equivalente al 1,7%, presenta un nivel deficiente, lo que sugiere que la mayoría se encuentra en un rango aceptable o superior en cuanto a sus capacidades técnicas.

Tabla 3

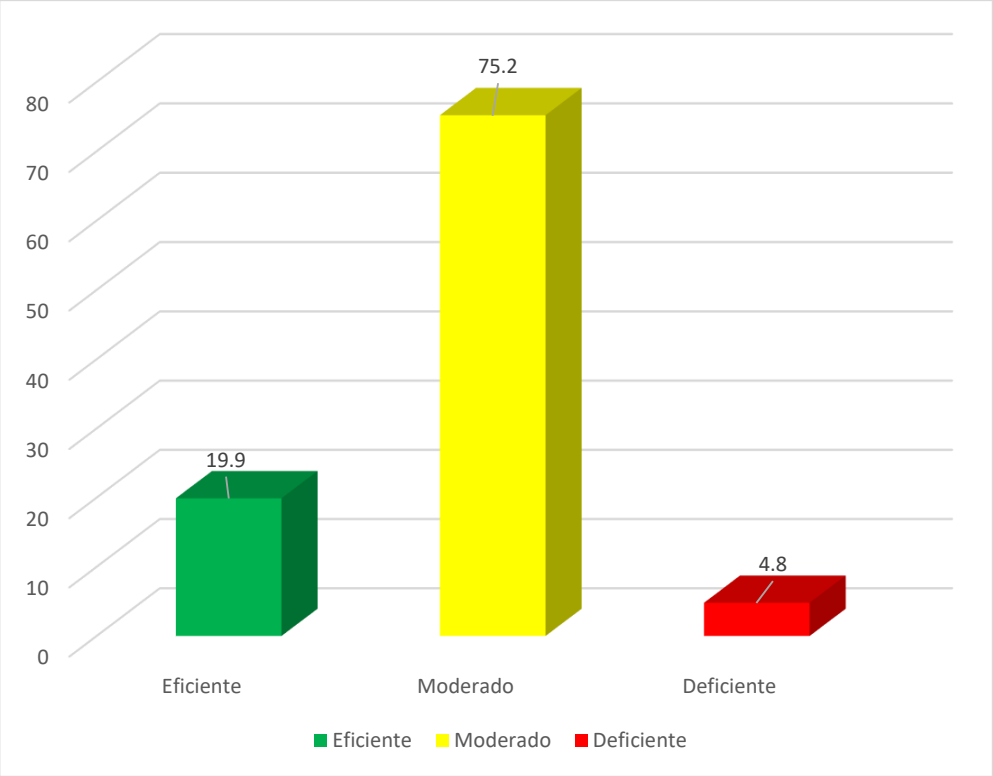
Capacidad de toma de decisiones autónoma

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	70	19,9
Moderado	264	75,2
Deficiente	17	4,8
Total	351	100.0

Nota: Base de datos

Figura 4

Capacidad de toma de decisiones autónoma



Los resultados muestran que el 75,2% de los trabajadores que participan en los procesos administrativos tienen una capacidad moderada para tomar decisiones de forma autónoma, mientras que el 19,9% alcanza un nivel eficiente, reflejando un desempeño positivo en la mayoría, aunque un 4,8% presenta dificultades.

Tabla 4

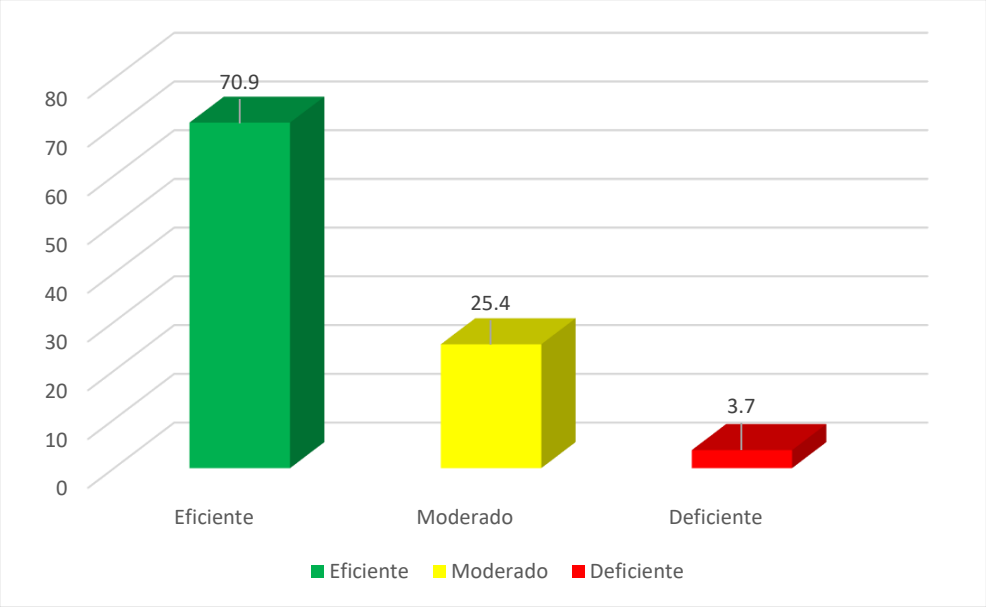
Habilidades de comunicación efectiva

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	249	70,9
Moderado	89	25,4
Deficiente	13	3,7
Total	351	100.0

Nota: Base de datos

Figura 5

Habilidades de comunicación efectiva



Los datos revelan que el 70,9% de los trabajadores tienen habilidades de comunicación efectiva en un nivel eficiente, mientras que el 25,4% se encuentra en un nivel moderado y el 3,7% muestra dificultades en este aspecto.

Tabla 5

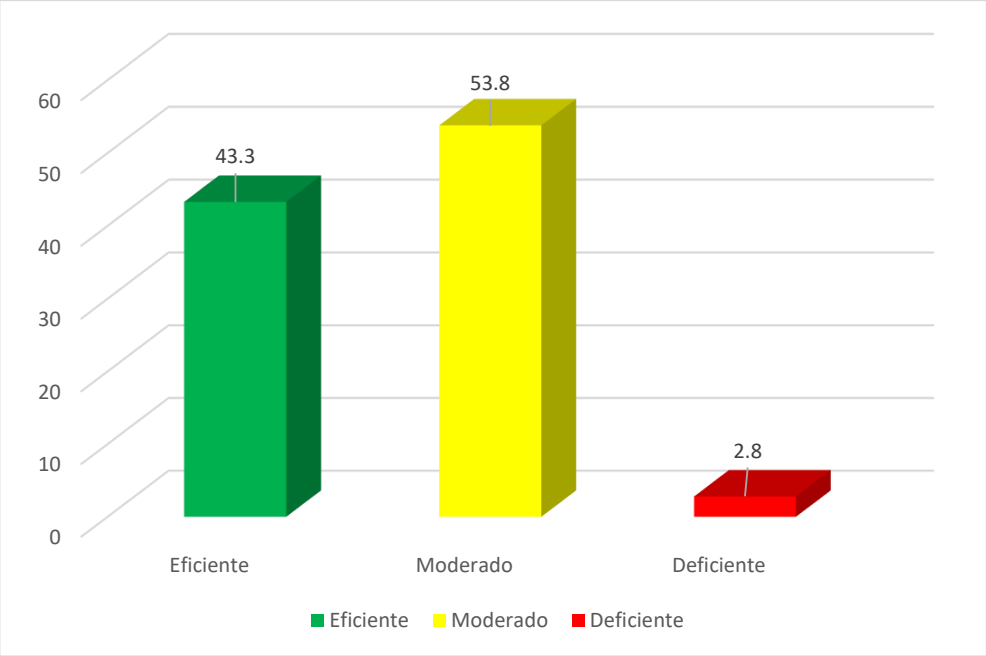
Compromiso en la mejora continua

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	152	43,3
Moderado	189	53,8
Deficiente	10	2,8
Total	351	100.0

Nota: Base de datos

Figura 6

Compromiso en la mejora continua



Se observa que el 43.3% de los trabajadores muestran un compromiso eficiente con la mejora continua, mientras que el 53.8% lo demuestra de manera moderada, además, sólo el 2.8% muestra un nivel deficiente en este aspecto.

Tabla 6

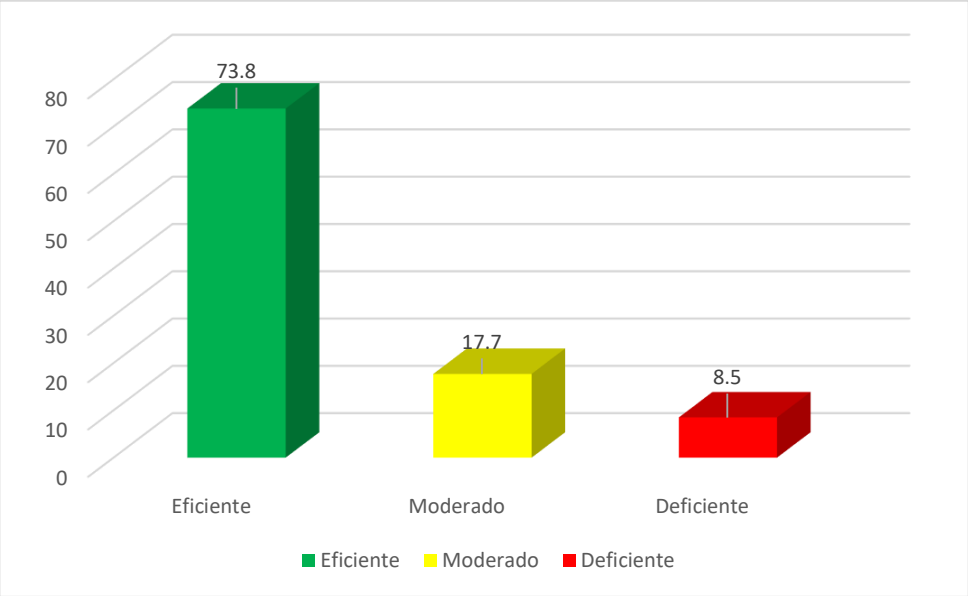
Capacidad de trabajar en equipo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	259	73,8
Moderado	62	17,7
Deficiente	30	8,5
Total	351	100.0

Nota: Base de datos

Figura 7

Capacidad de trabajar en equipo



Se observa que el 73,8% de los trabajadores tienen una capacidad eficiente para trabajar en equipo, seguido por el 17,7% que muestra un nivel moderado, mientras que el 8,5% presenta dificultades en este aspecto.

Tabla 7

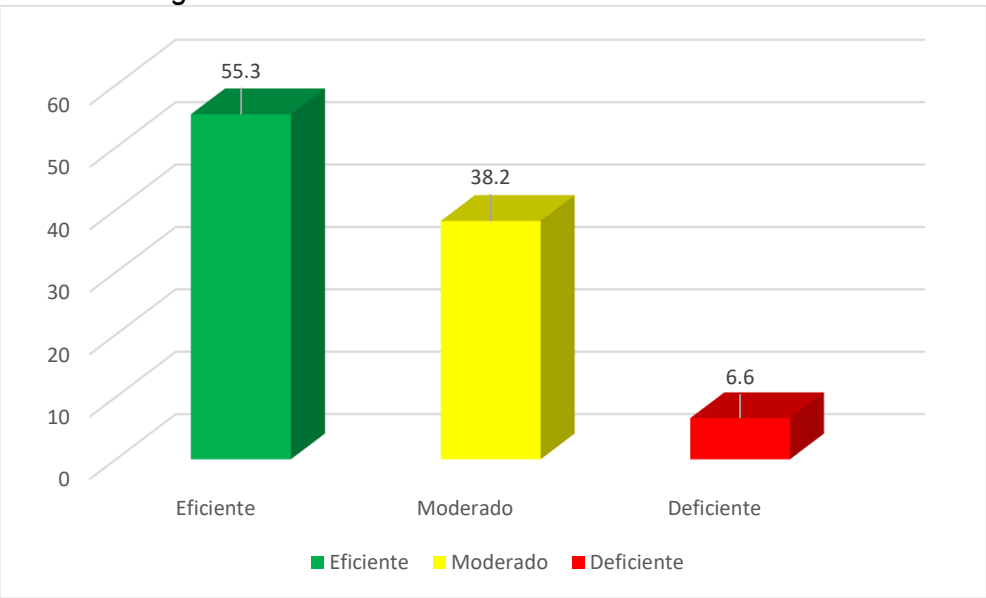
Desarrollo organizacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	194	55,3
Moderado	134	38,2
Deficiente	23	6,6
Total	351	100.0

Nota: Base de datos

Figura 8

Desarrollo organizacional



La mayoría de las organizaciones, con un 55.3 por ciento, alcanzan un nivel eficiente, lo que demuestra un desempeño sólido en su desarrollo organizacional, sin embargo, un 38.2 por ciento se encuentra en un nivel moderado, indicando que, si bien son funcionales, aún tienen áreas por mejorar, por su parte, un 6.6 por ciento se encuentra en un nivel deficiente.

Tabla 8

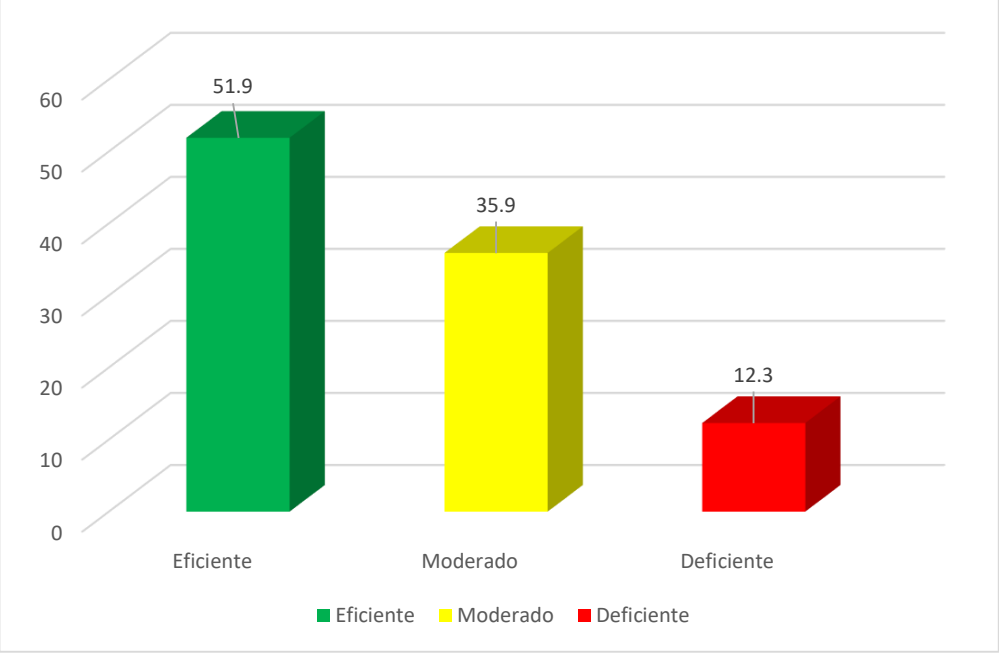
Estructura organizacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	182	51,9
Moderado	126	35,9
Deficiente	43	12,3
Total	351	100.0

Nota: Base de datos

Figura 9

Estructura organizacional



El 51.9% de los trabajadores refleja una estructura organizacional eficiente, el 35.9% se encuentra en un nivel moderado, mientras que el 12.3% muestra un nivel deficiente en este aspecto.

Tabla 9

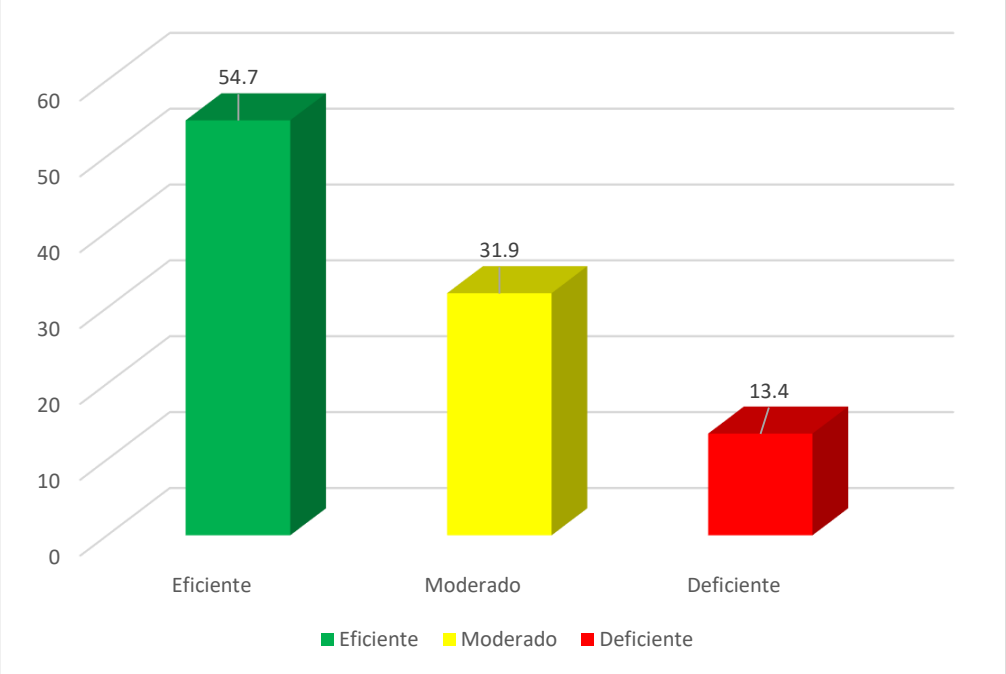
Trabajo en equipo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	192	54,7
Moderado	112	31,9
Deficiente	47	13,4
Total	351	100.0

Nota: Base de datos

Figura 10

Trabajo en equipo



El 54,7% de los trabajadores demuestra un nivel eficiente de trabajo en equipo, el 31,9% se encuentra en un nivel moderado, mientras que el 13,4% tiene un nivel deficiente en esta habilidad.

Tabla 10

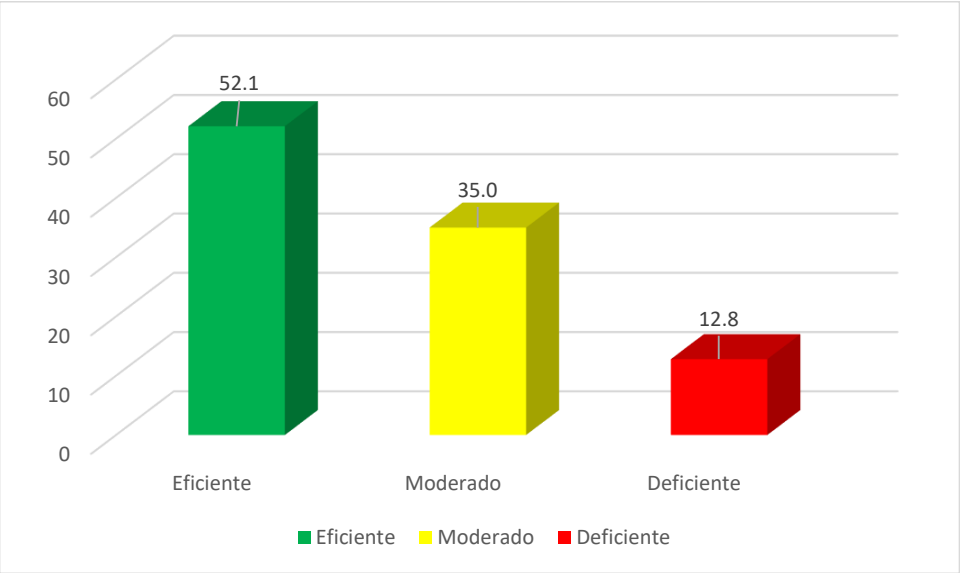
Relaciones humanas

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	183	52,1
Moderado	123	35,0
Deficiente	45	12,8
Total	351	100.0

Nota: Base de datos

Figura 11

Relaciones humanas



El 52,1% de los trabajadores alcanza un nivel eficiente en las relaciones humanas, el 35,0% se encuentra en un nivel moderado, mientras que el 12,8% tiene un nivel deficiente en este aspecto.

Resultado inferencial

Tabla 11

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov[a]		
	Estadístico	gl	Sig.
Modelo de empoderamiento	0.143	351	0.000
Desarrollo organizacional	0.168	351	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

De acuerdo a la prueba de normalidad, la significancia fue menor a 0,005, demostrando que los datos no siguen una distribución normal, en consecuencia, se utilizó la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

Tabla 12

Correlación entre modelo de empoderamiento y desarrollo organizacional

			Modelo de empoderamiento	Desarrollo organizacional	R2
Rho de Spearman	Modelo de empoderamiento	Coeficiente de correlación	1.000	,816	0.665
		Sig. (bilateral)		,000	
		N	351	351	
	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	,816	1.000	
		Sig. (bilateral)	,000		
		N	351	351	

El análisis de Spearman muestra una correlación muy fuerte entre el modelo de empoderamiento y el desarrollo organizacional, con un coeficiente de 0.816, además, la significancia bilateral es de 0.000, confirmando que esta relación es estadísticamente significativa, asimismo, el coeficiente de determinación R^2 igual a 0.665, indicando que la falta de un modelo de empoderamiento de los trabajadores que participan en los procesos administrativos afecta en 66,5 por ciento en el desarrollo organizacional.

Tabla 13

Correlación entre modelo de conocimiento y habilidades técnicas y desarrollo organización

			Conocimiento y habilidades técnicas	Desarrollo organizacional	R2
Rho de Spearman	Conocimiento y habilidades técnicas	Coeficiente de correlación	1.000	,358	0.228
		Sig. (bilateral)		,000	
		N	351	351	
	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	,358	1.000	
		Sig. (bilateral)	,000		
		N	351	351	

La relación entre los conocimientos y habilidades técnicas y el desarrollo organizacional es positiva y moderada, con un coeficiente de Spearman de 0,358, en este sentido, la significancia bilateral de 0,000 confirma que esta relación es estadísticamente significativa, de igual manera, el coeficiente R^2 = 0,228, indicando que el 22,8 por ciento de las variaciones en el desarrollo organizacional se explican por la falta de conocimiento y habilidades técnicas de los trabajadores.

Tabla 14

Correlación entre modelo de capacidad de toma de decisiones y desarrollo organizacional

			Capacidad de toma de decisiones autónoma	Desarrollo organizacional	R2
Rho de Spearman	Capacidad de toma de decisiones autónoma	Coeficiente de correlación	1.000	,324	0.205
		Sig. (bilateral)		,000	
		N	351	351	
	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	,324	1.000	
		Sig. (bilateral)	,000		
		N	351	351	

La correlación entre la capacidad de tomar decisiones autónomas y el desarrollo organizacional es positiva y moderada, con un coeficiente de Spearman de 0,324, asimismo, la significancia bilateral de 0,000 confirma que esta relación es estadísticamente significativa, además, el coeficiente R^2 igual a 205, indicando que el 20,5 por ciento de las variaciones en el desarrollo organizacional se explican por la falta de capacidad de los trabajadores para tomar decisiones autónomamente.

Tabla 15

Correlación entre el modelo de habilidades de comunicación efectiva y desarrollo organizacional

			Habilidades de comunicación efectiva	Desarrollo organizacional	R2
	Habilidades de comunicación efectiva	Coeficiente de correlación	1.000	,267	0.171
		Sig. (bilateral)		,000	
		N	351	351	

Rho de Spearman	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	,267	1.000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	351	351

La relación entre las habilidades de comunicación efectiva y el desarrollo organizacional presenta un coeficiente de 0,267, lo que refleja una correlación positiva pero baja, además, el coeficiente de determinación R² alcanza un valor de 0,171, lo que significa que, la comunicación afectiva afecta en 17,1% en los cambios en el desarrollo organizacional, cabe precisar que la significancia bilateral es de 0.000, confirmando que esta relación es estadísticamente significativa

Tabla 16

Correlación entre modelo de compromiso en la mejora continua y desarrollo organizacional

			Compromiso en la mejora continua	Desarrollo organizacional	R^2
Rho de Spearman	Compromiso en la mejora continua	Coeficiente de correlación	1.000	,437	0.191
		Sig. (bilateral)		,000	
		N	351	351	
	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	,437	1.000	
		Sig. (bilateral)	,000		
		N	351	351	

Entre la mejora continua y el desarrollo organizacional se presenta un coeficiente de 0,437, lo que indica una correlación positiva de nivel moderado, asimismo, el coeficiente de determinación R² de 0,191 muestra que la mejora continua afecta positivamente en 19,1% en los cambios en el desarrollo organizacional, además, la significancia bilateral es de 0.000, confirmando que esta relación es estadísticamente significativa.

Tabla 17

Correlación entre modelo de capacidad para trabajar en equipo y desarrollo organización

			Capacidad para trabajar en equipo	Desarrollo organizacional	R2
Rho de Spearman	Capacidad para trabajar en equipo	Coeficiente de correlación	1.000	,796	0.591
		Sig. (bilateral)		,000	
		N	351	351	
	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	,796	1.000	
		Sig. (bilateral)	,000		
		N	351	351	

Entre la capacidad de trabajar en equipo y el desarrollo organizacional presenta un coeficiente de correlación de 0,796, demostrando que existe una correlación positiva y muy fuerte, en ese sentido, el coeficiente de determinación R^2 de 0,591 muestra que las acciones de trabajar en equipo afectan en 59,1% en el desarrollo organizacional.

4.2. Discusión

Los hallazgos de este estudio muestran la relación estadísticamente significativa entre el modelo de empoderamiento y el desarrollo organizacional en los hospitales de la Red Asistencial Ica, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,816 y un R^2 de 0,655, lo que indica que la falta de un modelo de empoderamiento tiene efecto positivo en el desarrollo organizacional. Este hallazgo es consistente con estudios como el de Roy (2024) quien encontró que el empoderamiento logra mayor satisfacción laboral y mejorar la cultura organizacional de los empleados de los hospitales. Asimismo, estos resultados respaldan lo señalado por Laschinger (1993), quien indicó que el empoderamiento afecta significativamente al desarrollo organizacional al fomentar la autonomía, el sentido del trabajo y la confianza entre los empleados. El estudio muestra que le empoderamiento tiene un impacto importante en el desarrollo organizacional en el ámbito hospitalario. La fuerte correlación observada indica que, al implementar un modelo de empoderamiento en los hospitales, podría haber mejoras sustanciales en el compromiso y desempeño organizacional. Sin embargo, la mayoría de estudios de empoderamiento se encuentran asociados con las mejoras del bienestar y la producción esta situación generaría efectos negativos a largo plazo.

En cuanto a la dimensión conocimientos y habilidades técnicas, se observó que el 51,6% se encuentra en un nivel moderado, mostrando una correlación positiva moderada con el desarrollo organizacional ($r = 0,358$, $p = 0,000$). Este hallazgo sugiere que, si bien la mayoría del personal cuenta con habilidades aceptables, aún hay espacio para mejorar incrementando sus capacitaciones, Entonces con el valor de R^2 0.228 se establece que el conocimiento y habilidades técnicas de los trabajadores afectan significativamente en el desarrollo organizacional en 22,8%. Estudios previos, como el de Paarima et al. (2020), refuerzan esta perspectiva al destacar que las habilidades técnicas, aunque esenciales, deben complementarse con habilidades humanas y conceptuales para lograr un desarrollo integral. Los resultados encontrados en este estudio refuerzan que el desarrollo organizacional no sólo depende de las habilidades técnicas,

sino que también es importante considerar las habilidades humanas y conceptuales, abriendo la puerta a una exploración más profunda de las competencias necesarias para un desarrollo organizacional integral.

En cuanto a la capacidad para tomar decisiones autónomas, los resultados muestran que el 75,2% de los trabajadores tiene un nivel moderado, con una correlación positiva moderada con el desarrollo organizacional ($r = 0,324$, $p = 0,000$), y; un R^2 de 0.205 que permite deducir que la capacidad de tomar decisiones en los trabajadores que participan en los procesos administrativos afecta en 20,5% en el desarrollo organizacional. Esto es consistente con lo señalado por Yukl (2013), quien enfatizó la importancia de la autonomía en la toma de decisiones para mejorar la eficiencia y rapidez en los procesos administrativos, destacando que los líderes deben confiar en la capacidad del personal para resolver problemas de forma autónoma. Entonces, los líderes deben confiar en la capacidad de los trabajadores para la resolución de problemas de manera autónoma, lo que mejora los resultados organizacionales.

La comunicación efectiva también mostró resultados importantes, con un 70,9% de los trabajadores alcanzando un nivel eficiente, mientras que un 25,4% se encontraba en un nivel moderado. Sin embargo, su relación con el desarrollo organizacional fue positiva pero baja ($r = 0,267$, $p = 0,000$) y un valor de R^2 de 0.171 lo que indica que las habilidades de comunicación efectiva tienen afectan significativamente en 17.1% en el desarrollo organizacional. Esto es consistente con los hallazgos de Fanelli et al. (2020), quienes señalaron que la comunicación efectiva fomenta la colaboración y el aprendizaje, aunque su impacto depende en gran medida del estilo de liderazgo y la cultura organizacional. Entonces, este hallazgo es clave para comprender que, si bien la comunicación es esencial, no actúa como un factor aislado, sino que su efectividad está influenciada por el contexto organizacional en el que se da.

En cuanto al compromiso con la mejora continua, se encontró que el 43,3% de los trabajadores tiene un nivel eficiente, mientras que el 53,8% se

encuentra en un nivel moderado. La relación con el desarrollo organizacional fue positiva y moderada (r = 0,437, p = 0,000) R^2 de 0.191 permite sostener que el modelo de compromiso afecta significativamente en 19,1% en el desarrollo organizacional. Esto está en línea con los estudios de Quijije et al. (2022), quienes destacaron que la mejora continua es fundamental para la sostenibilidad organizacional, especialmente en contextos hospitalarios donde los cambios tecnológicos y administrativos son constantes. Entonces, el compromiso con la mejora continua contribuye al desarrollo organizacional, pero su impacto debe ser considerado dentro de un contexto más amplio que involucre otros factores que también son determinantes para la sostenibilidad y el éxito organizacional.

Por último, la capacidad de trabajar en equipo resultó ser la dimensión con mayor impacto en el desarrollo organizacional, con un coeficiente de correlación de 0,796 (p = 0,000), R^2 de 0.591 se deduce que la capacidad para trabajar en equipo afecta significativamente 59,1% en el desarrollo organizacional reflejado en un nivel eficiente en el 73,8% de los trabajadores. Este hallazgo apoya lo señalado por Friedman y Ruvio (2020), quienes sostienen que el trabajo en equipo es importante para fomentar una cultura organizacional saludable y eficiente, especialmente en entornos hospitalarios donde la colaboración interdisciplinaria es esencial. Estas similitudes indican que el trabajo en equipo no sólo mejora el rendimiento individual, sino que también potencia la eficacia organizacional, lo cual es vital en contextos donde la colaboración es indispensable.

CONCLUSIONES

Se concluye que la falta de un modelo de empoderamiento de los trabajadores que participan en los procesos administrativos afecta significativamente en 66,5% en el desarrollo organizacional de los hospitales de la Red Asistencial Ica; ya que fomenta un mayor compromiso y autonomía entre los empleados, lo que se traduce en una mejora general de las dinámicas y procesos organizativos, fortaleciendo el sentido de pertenencia y responsabilidad, aspectos fundamentales para el éxito a largo plazo en la institución. Los resultados de la investigación confirman que el modelo de empoderamiento validado estadísticamente presenta propiedades psicométricas, ajuste satisfactorio y adecuada confiabilidad y validez de constructo, confirmando su relevancia como referente teórico-metodológico para el fortalecimiento de la gestión organizacional y la mejora de la calidad de los servicios hospitalarios.

Los conocimientos y habilidades técnicas para lograr el empoderamiento de los trabajadores que participan en los procesos administrativos afectan significativamente en 22,8% en el desarrollo organizacional, se observa que su impacto, aunque positivo es moderado. Si bien la mayoría de trabajadores cuenta con una formación técnica adecuada coma se evidencia que existen oportunidades para potenciar estas habilidades a través de programas de capacitación continua.

La capacidad de tomar decisiones autónomas afecta significativamente en 20,5% en los trabajadores que participan en los procesos administrativos para el desarrollo organizacional. Fomentar la autonomía no sólo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite a los empleados adaptarse más rápidamente a los desafíos y tomar decisiones informadas, lo que utiliza el funcionamiento diario de la organización.

Las habilidades de comunicación efectiva tienen efecto significativo en 17,1% con el desarrollo organizacional en trabajadores que participan de

los procedimientos administrativos; indicando la necesidad de mejorar la claridad y precisión en las interacciones laborales para optimizar los resultados organizacionales; Teniendo en cuenta que una comunicación fluida y eficiente es clave para evitar malentendidos y asegurar que los objetivos y procesos se comprendan y se ejecuten correctamente contribuyendo así a la productividad y cohesión en el grupo.

El compromiso con la mejora afecta significativamente en 19,1% de los trabajadores que participan activamente de los procesos administrativos para lograr el desarrollo organizacional, lo que refleja que la implementación de una cultura de mejora constante es clave para fortalecer la sostenibilidad organizacional y el compromiso en todos los niveles promueve una mentalidad orientada al crecimiento y a la superación de desafíos, lo cual es importante para la evolución organizacional.

La capacidad de trabajar en equipo demuestra un efecto significativo de 59,1% en los trabajadores que participan de los procesos administrativos en el desarrollo organizacional, lo que pone de manifiesto su papel importante en la construcción de una cultura organizacional saludable y eficiente. Asimismo, El trabajo en equipo no sólo mejora el rendimiento individual, sino que también crea un ambiente de confianza y cooperación, esencial para el éxito a largo plazo de la organización.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Red Asistencial Ica que realice un modelo de empoderamiento integral en los hospitales, que admita articular el conocimiento técnico, autonomía, comunicación efectiva, mejora continua y trabajo en equipo, indagando fortalecer el desarrollo organizacional.

Se recomienda a la Red Asistencial que esboce programas específicos que fortifiquen las competencias técnicas de los trabajadores de los hospitales, afirmando que estén actualizados en el uso de herramientas tecnológicas y normativas del sector salud. Esto puede incluir talleres prácticos y acceso a plataformas de aprendizaje en línea que permitan la capacitación continua.

Se insta a los directores de los hospitales de la Red Asistencial de Ica a establecer políticas claras que promuevan la autonomía en la toma de decisiones de los trabajadores que participan en los procesos administrativos, creando un ambiente que fomente la confianza y reduciendo los niveles de supervisión excesiva. Asimismo, se sugiere realizar evaluaciones periódicas para asegurar que estas políticas se estén implementando de manera efectiva.

Se recomienda al área de Recursos Humanos de los hospitales en coordinación con la División de Recursos Humanos de la Red, desarrollar e implementar programas de comunicación efectiva para el personal que participa en los procesos administrativos, incluyendo capacitación en habilidades interpersonales, manejo de conflictos y trabajo colaborativo, además de promover un sistema de retroalimentación continua que permita identificar áreas de mejora en las interacciones laborales.

Se pide a los jefes de departamentos y jefes de servicios de los hospitales de la Red Asistencial Ica a promover una cultura organizacional basada en la mejora continua, estableciendo metas claras y objetivos alcanzables, además de generar espacios para la innovación y la

participación activa del personal que participa en los procesos administrativos en proyectos estratégicos que fomenten la eficiencia organizacional.

Se recomienda a la Red Asistencial de Ica establecer políticas que refuercen el trabajo en equipo en los hospitales, promoviendo actividades que incentiven la colaboración entre áreas y creando espacios donde los trabajadores puedan desarrollar habilidades de cohesión grupal, como talleres interdisciplinarios y reuniones de integración. Estas estrategias contribuirán a construir un ambiente de trabajo más armónico y productivo

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia Andina. (2021, 15 de mayo). Perú: 85% de empresas se resiste a las nuevas formas de trabajo. https://andina.pe/agencia/noticia-peru-85-empresas-se-resiste-alas-nuevas-formas-trabajo-844788.aspx

Alomia-Padilla, B., Alvarez-Guzman, C., Alvarez-Guzman, A., Morales-García, M., Sairitupa-Sanchez, L., Morales-García, S., Álvarez-Manrique, V., Paredes-Saavedra, M., & Morales-García, W. (2023). Sociodemographic Factors, Work Motivation, Emotional Intelligence, Quality of Work Life, and Their Association with Work Performance in Peruvian Health Workers. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*. https://doi.org/10.56294/sctconf2023565.

Antiquera Masias KA, Guedes Dos Santos JL, Lorenzini Erdmann A. (2020) Empowerment of nurses from a hospital in the south of Chile. Texto Contexto Enferm. 2020;29 (Spe): e20190341. https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2019-0341

Amaro, Y. (2019). Gestión de empresas. sector primario. Buenos Aires, Argentina: Editorial Osmar Buyati.

Arias, K., Espinoza-Suarez, S., Fernandez-Espinoza, R., Ruiz, A., Lima, P., Montoya-Cantoral, E., & Generales, E. (2024). Educational Model to Develop Work Skills in Students at a Higher Education Institute in Lima, Peru. *2024 International Symposium on Accreditation of Engineering and Computing Education (ICACIT)*, 1-6. https://doi.org/10.1109/ICACIT62963.2024.10788636.

Asiri, A. y Sharqi, O. (2020). El impacto del empoderamiento administrativo en el desempeño del Hospital Rey Abdul Aziz de La Meca (Estudio Aplicado). *Revista de Estudios de Recursos Humanos y Sostenibilidad*. https://doi.org/10.4236/jhrss.2020.82010

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Burke, W. W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*. Sage Publications.

Burke, W. W. (2017). *Organization Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill Interamericana.

Castro Baca, Ángel Manuel, & Villena Pacheco, Arturo Eduardo. (2021). La Pandemia del COVID-19 y su repercusión en la salud pública en Perú. *Acta Médica Peruana*, *38*(3), 161-162. Epub 00 de julio de 2021.https://doi.org/10.35663/amp.2021.383.2227

Cordova – Cano A E. (2023) Marco conceptual para organizaciones saludables en el contexto ecuatoriano" 2023 (Consultado 01 de diciembre 2023) https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/529/666

Ccosi, D. (2021). *Empoderamiento en el compromiso organizacional del personal de salud en un hospital público-Cusco 2021.* (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo) https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/74225/Ccosi_PDR-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cuya-Lévano, V., Huamán-Valiente, N., Placencia-Medina, M. D., Muñoz-Zambrano, M. E., & Pando-Álvarez, R. (2023). *Clima organizacional y productividad laboral en trabajadores de los establecimientos de salud I-3 de Lima Sur, 2020* [Organizational climate and work productivity of health workers in health establishments I-3 of Lima South, 2020]. *Revista Experiencia en Medicina del Hospital Regional Lambayeque, 9*(2), 38–43. https://doi.org/10.37065/rem.v9i2.658

Descartes, R. (1641). *Meditations on First Philosophy*. Translated by John Cottingham. Cambridge: Cambridge University Press.

Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman Publishing.

Fanelli, S., Lanza, G., Enna, C., & Zangrandi, A. (2020). Managerial competences in public organisations: the healthcare professionals

perspective'. *BMC Health Services Research, 20(1), 1-9*. https://doi.org/10.1186/s12913-020- 05179-5

Fattoum, A. (2024). Delegated Autonomy in Multi-Agency Viable Systems: Social and Systemic Factors During Crisis. *Systemic Practice and Action Research*. https://doi.org/10.1007/s11213-024-09706-x.

Flores, M. M., & Díaz-Loving, R. (2004). *Escala Multidimensional de Asertividad* (EMA). México: Manual Moderno

Freire, P. (1970). Pedagogy of the oppressed. Continuum International Publishing Group.G

Friedman, V. J., & Ruvio, A. (2020). *Organizational Development: A Systems Perspective on the Future of Work*. *Organization Development Journal*, 38(1), 35-47.

García Bucheli, C., Castro Peñafiel, K., Bravo Zambrano, J., Sornoza Medina, C., & Cool Vergara, E. (2023). Desarrollo organizacional y su proceso de gestión en las instituciones educativas. *Polo del Conocimiento, 8*(7), 198-218. http://dx.doi.org/10.23857/pc.v8i7.5781

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

González, M., & Rodríguez, M. (2021). Empowerment and interpersonal relationships in organizations: A systematic review. *Journal of Organizational Behavior, 42(3), 345-362*. https://doi.org/10.1002/job.2574

González, P. J. A., Nuñez, P. J. C., Glez.-Pumariega, S., & García, G. M. S. (1997). Autoconcepto, autoestima y aprendizaje escolar. Psicothema, 9, 271-289. https:// www.redalyc.org/pdf/727/72709204.pdf

Haque, A., & Miah, M. S. (2021). Empowerment, team dynamics, and performance: A systematic review and future research directions. *Team Performance Management*, 27(1/2), 16-32. https://doi.org/10.1108/TPM-06-2020-0040

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8.ª ed.). Cengage Learning.

Hassan, A., & Hatmaker, D. M. (2021). The role of empowerment in the relationship between leadership and job satisfaction: Evidence from

healthcare. *Journal of Health Organization and Management*, 35(2), 161-175. https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2020-0153

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.

Howick, J. (2025). *Poor Communication Causes 10 % of Hospital Incidents*. Mirage News.

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 1–55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Jáimez Román MJ. Organizaciones saludables: el papel del empoderamiento organizacional [dissertation]. Universidad de Granada; 2013 [Consultado 9 de junio de 2024]. https://digibug.ugr.es/handle/10481/23761

Jankelová, N., Joniaková, Z., Skorková, Z., & Gažová Adamková, H. (2024). *Impact of structural employee empowerment on hospital ratings: Mediating role of social climate and first-line managers' resilience*. Risk Management and Healthcare Policy, 17, 883–901. https://doi.org/10.2147/RMHP.S453351

Kabeer, N. (2005). Gender Equality and Women's Empowerment: A Critical Analysis of the Third Millennium Development Goal 1. *Gender & Development, 13, 13-24.* http://doi.org/10.1080/13552070512331332273

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33(4), 692-724.

Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. Simon & Schuster.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *Organizations and the System Concept*. In *The Social Psychology of Organizations* (pp. 4-5). Wiley.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

La O. Jiménez, Y, & Camue, V. (2023). Empoderamiento, una herramienta en el desempeño profesional de Enfermería en la promoción y prevención de salud. *Revista Cubana de Enfermería*, *39*, . Epub 25 de junio de 2023. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192023000100025&lng=es&tlng=es.

Lasky, S. (2018). *Constructing a New Reality: Building a Constructivist Perspective in Education*. *Educational Leadership*, 75(7), 36-41.

Laschinger HK. (1996) A theoretical approach to studying work empowerment in nursing: a review of studies testing Kanter's theory of structural power in organizations. *Nurs Adm Q. 1996 [Consultado 7 mayo 2024];20(2):25-41.* https://europepmc.org/article/med/8700383.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Harper & Row.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.

Moscoso, E. (2021). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.* (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo) https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/58226

Muñoz-Márquez, C., Morales-Barrera, R. & Domínguez-Espinosa, A. (2021). Model of psychological empowerment based on structural equations for predicting autonomy. *Revista Colombiana de Psicología, 30(2), 55-69.* https://doi.org/10.15446/rcp.v30n2.82149

Naggar, S. (2022). El impacto del empoderamiento administrativo en la satisfacción laboral de los empleados. *Revista Internacional de Ciencias Avanzadas y* Aplicadas. https://www.science-gate.com/IJAAS/2022/V9I7/1021833ijaas202207020.html

Paitan Sedano E. (2020) *Gestión administrativa y empoderamiento de los profesionales de "enfermería del Hospital San Juan de Lurigancho,*

2019 [tesis]. Lima, Perú: Univ. Cesar Vallejo; 2020 [acceso 20/10/2023]. https://hdl.handle.net/20.500.12692/53936.

Paarima, Y., Ansah , A., & Adzo, A. (2020). Managerial Competencies of Nurse Managers in Ghana. *Africa Journal of Nursing and Midwifery, 22(2), 1-20.* https://doi.org/10.25159/2520-5293/6969

Obando, M. (2020). El empoderamiento del personal como herramienta para fortalecer el compromiso organizacional en el nivel operativo. ResearchGate Universidad de las fuerzas armadas de Ecuador.DOI:10.29018/issn.2588-1000vol4iss32.2020pp81-88

Oxaal, Z., & Baden, S. (1997). Gender and Empowerment: Definitions, Approaches and implications for Policy (Report 40). *Institute of Development Studies at the University of Sussex Sussex.* https:// www.bridge.ids.ac.uk/reports/re40c.pdf

Piaget, J. (1973). *To Understand is to Invent: The Future of Education*. New York: Grossman Publishers.

Quijije, I., Álvarez, N., Guevara, D. y Lujan, G. (2022). Percepción de la cultura organizacional en profesionales de un hospital público Ecuador, 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4): 2272 - 2287. https://www.academia.edu/117159490/Percepci%C3%B3n_de_la_cultura_organizacional_en_profesionales_de_un_hospital_p%C3%BAblico_Ecuador_2022

Rappaport, J. (1981). *In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention*. American Journal of Community Psychology, 9(1), 1-25. https://psycnet.apa.org/record/1982-01824-001

Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.

Rosenberg, M. (1965). Society and the Adolescent Self-image. Princeton, NJ: Princeton University Press. https://www.jstor.org/stable/j.ctt183pjjh

Ross, C. E., & Mirowsky, J. (1989). Explaining the Social Patterns of Depression: Control and Problem Solving: Or Support and Talking? *Journal of Health and Social Behavior, 30, 206-219.* https://doi.org/10.2307/2137014

Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. Psychological Monographs: General and Applied, 80(1), 1-28. https://doi.org/10.1037/h0092976

Roy, S. (2024). Investigación del impacto del empoderamiento y la autonomía de los empleados en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Shubhangi Roy. *REVISTA INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN INGENIERÍA Y GESTIÓN*. https://doi.org/10.55041/ijsrem32250

Sarra F. (2021) *La desmotivación laboral como factor predominante en una Agencia Nacional del empleo público*. Universidad de San Martín. https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1859/1/TFPP%20EEYN%202021%20SFJ.pdf

Sen, A. (1999). Development as freedom. Oxford University Press. http://www.c3l.uni-oldenburg.de/cde/OMDE625/Sen/Sen-intro.pdf https://envs.ucsc.edu/internships/internship-readings/freire-pedagogy-of-the-oppressed.pdf

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. John Wiley & Sons. https://ia800809.us.archive.org/14/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf

Solís, E. (2020). *Empoderamiento y compromiso organizacional del personal de enfermería del servicio de neonatología del Hospital Nacional Dos de Mayo- 2019.* (Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villareal) https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/5679/tesis%20--Sol%c3%ads%20Barr%c3%b3n%2c%20Edith%20Graciela.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal, 38, 1442-1465*. https://doi.org/10.2307/256865

Thomas, K. W. (n.d.). Empowerment model: Three components. https://core.ac.uk/download/pdf/36738094.pdf

Spreitzer, G. M. (2006). Empowerment. En S. Rogelberg, Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology. Thousand Oaks: Sage

Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2020). The role of empowerment in organizational effectiveness: A review of the literature. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 265-279. https://doi.org/10.1002/job.2424

Vargas G. (2021). Aplicación de la teoría rensis Lickert en el clima organizacional. *Revista Ciencia Latina 4(2),68-72.* https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1558/2172

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Woodman, R. W. (2009). Organizational behavior: A model for effective management. Routledge.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Zevallos L. (2019) *Compromiso organizacional y su implicancia en el desarrollo institucional del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión Pasco – 2019* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/2350/1/T026_46320066_M.pdf

Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory. In Rappaport J., & Seidman E. (Eds.), Handbook of Community Psychology (pp. 43-63). *Springer Science + Business Media New York.* https:// doi.org/10.1007/978-1-4615-4193-6

ANEXOS

ANEXO 1

Instrumento para medir el Modelo de Empoderamiento

Por favor, responde a cada pregunta según tu experiencia y percepción en el trabajo, marcando el número que mejor represente tu opinión, utilizando la siguiente escala de 1 a 5, donde:

1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

Items o preguntas	1	2	3	4	5
Dimensión 1: Conocimiento y habilidades técnicas					
1) Tengo un buen dominio sobre la gestión de recursos en mi área de trabajo.					
2) Poseo los conocimientos necesarios para realizar las tareas contables de manera eficiente dentro de mi rol.					
3) Soy capaz de manejar bases de datos relacionadas con mi trabajo de manera precisa y eficiente.					
4) Tengo las habilidades necesarias para gestionar y coordinar al personal de manera efectiva dentro de mi área de trabajo.					
5) Poseo un buen conocimiento de las normativas de salud que rigen mi área de trabajo en la institución.					
6) Considero que la capacitación continua me permite mantener y mejorar mis conocimientos y habilidades técnicas en el sector salud.					
Dimensión 2: Capacidad de toma de decisiones autónoma					
7) Soy capaz de resolver problemas administrativos de manera eficiente y en el menor tiempo posible, sin necesidad de supervisión constante.					
8) Siento que los supervisores confían en mi capacidad para tomar decisiones relacionadas con mi rol de manera autónoma.					
9) Las decisiones que tomo en mi puesto de trabajo siempre se alinean con las normativas y procedimientos establecidos por la institución					
10) Mis decisiones son coherentes con los objetivos y la misión de la institución, contribuyendo a alcanzar las metas organizacionales.					
11) Me siento con la libertad y responsabilidad suficiente para tomar decisiones importantes dentro de mi área de trabajo, sin la necesidad de aprobación constante.					
12) Soy capaz de tomar decisiones informadas y acertadas incluso en situaciones administrativas complejas o difíciles.					

Dimensión 3: Habilidades de comunicación efectiva					
13) Me siento cómodo interactuando con otros miembros del equipo y con personas de diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización.					
14) Soy capaz de transmitir información de manera clara y efectiva, asegurándome de que todos los involucrados comprendan los mensajes que comparto.					
15) Mi capacidad para comunicarme tanto verbal como por escrito me permite interactuar eficazmente con colegas y supervisores.					
16) Utilizo técnicas eficaces para negociar y resolver conflictos que puedan surgir en el ámbito laboral, buscando soluciones satisfactorias para todas las partes involucradas.					
17) Practico la escucha activa, prestando atención completa a los mensajes de mis compañeros y superiores, lo cual me permite comprender mejor las necesidades y preocupaciones de los demás.					
18) Soy capaz de adaptar mi estilo de comunicación según las características de la audiencia, ya sea para un grupo de colegas o para un paciente, asegurando que mi mensaje sea comprendido adecuadamente.					
Dimensión 4: Compromiso en la mejora continua					
19) Siempre busco maneras de anticipar problemas y tomar la iniciativa para mejorar los procesos y resultados en mi área de trabajo.					
20) Soy capaz de identificar áreas de oportunidad dentro de mi trabajo y de la organización que puedan ser mejoradas para lograr mejores resultados.					
21) Me esfuerzo por encontrar soluciones innovadoras a los problemas que se presentan en el día a día, contribuyendo a la mejora continua del entorno laboral.					
22) Me adapto fácilmente a los cambios organizacionales y busco maneras de aprovecharlos para mejorar mi desempeño y el de mi equipo.					
23) Busco regularmente retroalimentación de mis supervisores y colegas para mejorar mis habilidades y desempeño en el trabajo.					
24) Me comprometo a mejorar continuamente mis conocimientos y habilidades mediante la capacitación constante, para seguir contribuyendo al éxito de la organización.					
Dimensión 5: Capacidad para trabajar en equipo					
25) Siempre busco colaborar de manera efectiva con mis compañeros para alcanzar los objetivos del equipo y de la organización.					

26) Mantengo una interacción constante y fluida con los miembros del equipo, asegurando que todos estén informados y alineados con los objetivos.					
27) Soy capaz de resolver conflictos que surgen dentro del equipo de manera constructiva, buscando soluciones que beneficien al grupo.					
28) Participo activamente en la toma de decisiones colectivas dentro del equipo, respetando las opiniones y aportes de todos los miembros.					
29) Me esfuerzo por apoyar a mis compañeros de equipo cuando lo necesitan, buscando el bienestar y éxito del grupo en conjunto.					
30) Valoro y respeto las diferentes opiniones dentro del equipo, considerando que la diversidad de ideas contribuye al enriquecimiento del trabajo colectivo.					

ANEXO 2

Instrumento para medir el desarrollo organizacional

Ítems o preguntas	1	2	3	4	5
Dimensión 1: Estructura organizacional					
1) La estructura organizacional de nuestra red de salud está claramente definida y comunicada.					
2) Las responsabilidades y roles de cada puesto de trabajo están bien definidos en nuestra organización					
3) Existe una jerarquía clara y comprensible en nuestra Red Asistencial Ica.					
4) La comunicación entre diferentes niveles jerárquicos de la organización es efectiva.					
5) La toma de decisiones en nuestra Red Asistencial Ica se lleva a cabo de manera eficiente y transparente.					
6) La estructura organizacional facilita la coordinación entre los diferentes departamentos y equipos de trabajo					
7) Los procedimientos y protocolos en nuestra organización son claros y fáciles de seguir.					
8) La estructura organizacional promueve la eficiencia y la productividad en nuestra Red Asistencial de Ica.					
9) Existe flexibilidad en la estructura organizacional para adaptarse a cambios en el entorno o nuevas necesidades.					
10) En general, estoy satisfecho con la estructura organizacional de nuestra Red Asistencial Ica.					
Dimensión 2: Trabajo en equipo					
11) Los miembros del equipo se comunican abierta y efectivamente entre sí.					
12) Existe un ambiente de confianza y apoyo mutuo en el equipo.					
13) Los miembros del equipo están comprometidos con el logro de metas comunes.					
14) Se fomenta la participación activa de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones.					
15) Existe una distribución equitativa de responsabilidades y tareas dentro del equipo.					
16) Los conflictos dentro del equipo se abordan de manera constructiva y respetuosa.					
17) Se promueve la colaboración y el intercambio de ideas entre los miembros del equipo.					
18) El liderazgo dentro del equipo es efectivo y orientado al logro de objetivos.					
19) Se reconoce y valora el aporte de cada miembro del equipo al trabajo conjunto.					
20) En general, considero que nuestro equipo de trabajo es altamente efectivo.					

Dimensión 3: Relaciones humanas					
21) Me siento cómodo interactuando con mis compañeros de trabajo.					
22) Existe un ambiente de confianza y respeto mutuo entre los trabajadores de la Red Asistencial Ica.					
23) Los conflictos entre compañeros de trabajo se resuelven de manera constructiva y pacífica.					
24) Se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en nuestra Red Asistencial Ica.					
25) Me siento apoyado por mis compañeros de trabajo en situaciones difíciles.					
26) Existe un sentido de camaradería y compañerismo en nuestro lugar de trabajo.					
27) Los miembros del equipo se ayudan mutuamente para lograr los objetivos comunes.					
28) Se promueve la comunicación abierta y la empatía entre los trabajadores de la Red Asistencial Ica.					
29) Me siento valorado y respetado por mis colegas en el trabajo.					
30) En general, considero que las relaciones humanas en nuestra Red Asistencial Ica son positivas y satisfactorias.					

ANEXO 3

VALIDACION DEL INSTRUMENTO

"INFLUENCIA DE UN MODELO DE EMPODERAMIENTO DE LOS TRABAJADORES QUE PARTICIPAN EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS HOSPITALES DE LA RED ASISTENCIAL ICA"

INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

I. DATOS GENERALES

a. Título de la Investigación: "INFLUENCIA DE UN MODELO DE EMPODERAMIENTO DE LOS TRABAJADORES QUE PARTICIPAN EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS HOSPITALES DE LA RED ASISTENCIAL ICA"
b. Instrumento motivo de evaluación: Validación
c. Autor del Instrumento: Muñante Valle Ronald Javier

II. DATOS DEL EXPERTO

a. Apellidos y Nombres: Villamares Hernández Ericka Janet
b. Grado Académico: Doctor
c. Institución en la que trabaja: Universidad San Juan Bautista
d. Cargo que Desempeña: Docente

III. ASPECTOS DE VALIDACION:

Muy deficientes (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Bueno (4) **Muy Bueno (5)**

Criterios	Indicadores	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Las preguntas están formuladas con el lenguaje apropiado.					X
OBJETIVIDAD	Las preguntas están expresadas en conductas observables.					X
ACTUALIDAD	El cuestionario evidencia estar vigente y acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					X
ORGANIZACIÓN	Las preguntas se encuentran organizadas de una manera lógica.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.				X	
INTENCIONALIDAD	Las preguntas evidencian ser adecuadas y responden a los objetivos e hipótesis de la investigación.					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante las preguntas, permitirá analizar, describir y explicar la realidad de la investigación.					X
COHERENCIA	Las preguntas expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores					X
METODOLOGIA	La relación entre la técnica y el instrumento responde al propósito de la investigación.				X	
PERTINENCIA	El cuestionario responde al momento oportuno o más adecuado.					X
SUB TOTAL					12	35
TOTAL	Promedio de valorización.					**47**

IV. OPINION DE APLICABILIDAD:

Aplicable (**X**) Aplicable atendiendo las observaciones ( ) No aplicable ( )

V. **OBSERVACIONES:**

Ica, 15 de Enero del 2025



Villamares Hernández Ericka Janet
DNI: 41486897

ANEXO 4

VALIDACION DEL INSTRUMENTO

"INFLUENCIA DE UN MODELO DE EMPODERAMIENTO DE LOS TRABAJADORES QUE PARTICIPAN EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS HOSPITALES DE LA RED ASISTENCIAL ICA"

INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

I. DATOS GENERALES

a. Título de la Investigación: **"INFLUENCIA DE UN MODELO DE EMPODERAMIENTO DE LOS TRABAJADORES QUE PARTICIPAN EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS HOSPITALES DE LA RED ASISTENCIAL ICA"**
b. Instrumento motivo de evaluación: Validación
c. Autor del Instrumento: Muñante Valle Ronald Javier

II. DATOS DEL EXPERTO

a. Apellidos y Nombres: Boza Muñoz Joan Carlos
b. Grado Académico: Doctor
c. Institución en la que trabaja: Universidad Autónoma de Ica
d. Cargo que Desempeña: Docente

III. ASPECTOS DE VALIDACION:

Muy deficientes (1) Deficiente (2) Aceptable (3) **Bueno (4)** Muy Bueno (5)

Criterios	Indicadores	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Las preguntas están formuladas con el lenguaje apropiado.				X	
OBJETIVIDAD	Las preguntas están expresadas en conductas observables.				X	
ACTUALIDAD	El cuestionario evidencia estar vigente y acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					X
ORGANIZACIÓN	Las preguntas se encuentran organizadas de una manera lógica.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.				X	
INTENCIONALIDAD	Las preguntas evidencian ser adecuadas y responden a los objetivos e hipótesis de la investigación.				X	
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante las preguntas, permitirá analizar, describir y explicar la realidad de la investigación.					X
COHERENCIA	Las preguntas expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores					X
METODOLOGIA	La relación entre la técnica y el instrumento responde al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	El cuestionario responde al momento oportuno o más adecuado.					X
SUB TOTAL					16	30
TOTAL	Promedio de valorización.					46

IV. OPINION DE APLICABILIDAD:

Aplicable (**X**) Aplicable atendiendo las observaciones ( ) No aplicable ( )

V. **OBSERVACIONES:**

Ica, 16 de Enero del 2025



Boza Muñoz Joan Carlos
DNI: 21569130

ANEXO 5

VALIDACION DEL INSTRUMENTO

"INFLUENCIA DE UN MODELO DE EMPODERAMIENTO DE LOS TRABAJADORES QUE PARTICIPAN EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS HOSPITALES DE LA RED ASISTENCIAL ICA"

INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

I. DATOS GENERALES

a. Título de la Investigación: "**INFLUENCIA DE UN MODELO DE EMPODERAMIENTO DE LOS TRABAJADORES QUE PARTICIPAN EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS HOSPITALES DE LA RED ASISTENCIAL ICA**"
b. Instrumento motivo de evaluación: Validación
c. Autor del Instrumento: Muñante Valle Ronald Javier

II. DATOS DEL EXPERTO

a. Apellidos y Nombres: Portillo Guillén Edgar Jesús
b. Grado Académico: Doctor
c. Institución en la que trabaja: Hospital IV Augusto Hernández Mendoza
d. Cargo que Desempeña: Medico Asistente del Servicio de Ginecología y Obstetricia

III. ASPECTOS DE VALIDACION:

Muy deficientes (1) Deficiente (2) Aceptable (3) **Bueno (4)** Muy Bueno (5)

Criterios	Indicadores	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Las preguntas están formuladas con el lenguaje apropiado.					X
OBJETIVIDAD	Las preguntas están expresadas en conductas observables.				X	
ACTUALIDAD	El cuestionario evidencia estar vigente y acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					X
ORGANIZACIÓN	Las preguntas se encuentran organizadas de una manera lógica.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.				X	
INTENCIONALIDAD	Las preguntas evidencian ser adecuadas y responden a los objetivos e hipótesis de la investigación.				X	
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante las preguntas, permitirá analizar, describir y explicar la realidad de la investigación.					X
COHERENCIA	Las preguntas expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores					X
METODOLOGIA	La relación entre la técnica y el instrumento responde al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	El cuestionario responde al momento oportuno o más adecuado.					X
SUB TOTAL					16	30
TOTAL	Promedio de valorización.					46

IV. OPINION DE APLICABILIDAD:

Aplicable (X) Aplicable atendiendo las observaciones ( ) No aplicable ( )

V. **OBSERVACIONES:** _____

Ica, 16 de Enero del 2025



Portillo Guillén Edgar Jesús
DNI: 29585684

ANEXO 6

CONFIABILIDAD

Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Suma de Items
1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	68
2	3	3	1	1	1	3	3	1	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	3	3	1	3	1	3	3	60
3	3	5	3	3	1	2	3	1	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	1	2	3	1	1	2	3	3	69
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	60
5	2	3	2	2	2	5	3	3	2	3	3	2	1	3	2	3	3	2	1	3	2	2	2	5	3	3	2	3	3	2	77
6	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	3	1	3	3	3	74
7	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	65
8	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	5	2	2	2	1	3	5	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	3	2	3	73
9	3	2	2	1	2	3	3	3	2	1	3	2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	1	2	3	3	3	2	1	2	2	68
10	3	2	1	3	2	1	1	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	3	2	1	1	3	2	1	3	1	53
11	3	3	1	2	2	1	2	3	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	3	1	2	2	3	52
12	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	52
13	5	2	2	2	1	1	2	2	1	3	1	1	1	2	1	3	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	3	2	2	52
14	3	5	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	64
15	1	2	5	1	2	1	2	2	1	1	1	1	5	5	5	1	1	1	5	5	5	4	2	1	2	2	1	1	2	2	70
16	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	5	2	2	2	1	2	5	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	47
17	1	2	5	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	51
18	1	5	1	2	1	2	2	2	2	1	2	5	1	1	1	1	2	5	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	56
19	2	1	1	1	2	4	4	1	4	5	4	5	2	1	1	5	4	5	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	5	1	70
20	1	5	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	53
21	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	59
22	2	5	2	1	2	1	2	1	1	1	3	1	2	2	2	1	3	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	51
23	2	5	1	1	1	2	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	61
24	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	48
25	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	43
¥ARP	0.91	2.04	1.16	0.46	0.42	1.03	0.64	0.64	0.68	0.88	0.96	1.54	0.76	0.79	0.76	0.88	0.96	1.54	0.76	0.79	0.76	0.64	0.42	0.88	0.51	0.64	0.48	0.53	0.68	0.52	87.01

(¥arianza de la Población) ΣSi^2 : 4.56

K: El número de ítems

ΣSi^2 : Sumatoria de las Varianzas de los ítems

S_T^2 : La Varianza de la suma de los ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1-\frac{\sum S_i^2}{S_T^2}\right]$$

30	
4.56	
87.01	

α : $\frac{30}{29}\left(1 - \frac{4.56}{87.01}\right)$

α : 1.0345 (1 - 0.05)

α : 1.0345 (0.95)

α : 0.980 INSTRUMENTO DE MUY FUERTE CONFIABILIDAD

Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Suma de Items
1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	58
2	3	3	1	1	1	3	3	1	3	1	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	3	3	1	3	1	3	3	61
3	3	5	3	1	1	2	3	1	1	2	2	3	2	2	3	2	3	5	3	1	1	3	1	2	3	1	1	2	3	3	68
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	60
5	2	3	2	5	2	5	3	3	2	3	3	2	1	3	2	3	2	3	2	5	2	2	2	5	3	3	2	3	3	2	83
6	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	1	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	76
7	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	66
8	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	5	2	2	2	1	1	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	71
9	3	2	2	5	2	3	3	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	2	5	2	1	2	3	3	3	2	1	2	2	74
10	3	2	1	3	2	1	1	3	2	1	1	2	2	5	2	3	3	2	1	3	2	3	2	1	1	3	2	1	3	1	62
11	3	3	1	2	2	1	2	3	1	2	1	1	2	1	1	2	3	3	1	2	2	2	2	1	2	3	1	2	2	3	57
12	2	2	2	2	2	2	1	1	5	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	57
13	5	2	2	2	1	1	2	2	1	3	1	1	1	5	1	3	5	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	3	2	2	61
14	3	5	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	3	5	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	73
15	1	2	5	1	2	1	2	2	1	1	1	1	5	5	5	2	1	2	5	1	2	4	2	1	2	2	1	1	2	2	65
16	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	5	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40
17	1	2	5	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	5	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	56
18	1	5	1	2	1	2	2	2	2	1	2	5	1	1	1	2	1	5	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	57
19	2	1	1	1	2	4	4	1	4	5	4	5	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	5	1	61
20	1	5	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	2	3	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	48
21	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	58
22	2	5	2	1	2	1	2	1	1	1	3	1	2	2	2	1	2	5	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	53
23	2	5	1	1	1	2	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	5	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	58
24	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	5	4	3	4	2	2	1	2	1	1	4	1	2	1	2	1	2	2	1	58
25	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	45
¥ARP	0.91	2.04	1.16	1.23	0.42	1.03	0.64	0.64	1.07	0.88	0.96	1.76	0.91	1.46	0.91	0.48	0.91	2.04	1.16	1.23	0.42	0.79	0.42	0.88	0.51	0.64	0.48	0.53	0.68	0.52	90.12

(Varianza de la Población) ΣSi^2 : 5.33

¥ARP	0.91	2.04	1.16	1.23	0.42	1.03	0.64	0.64	1.07	0.88	0.96	1.76	0.91	1.46	0.91	0.48	0.91	2.04	1.16	1.23	0.42	0.79	0.42	0.88	0.51	0.64	0.48	0.53	0.68	0.52	90.12

(Varianza de la Población) ΣSi^2 : 5.33

K: El número de ítems
ΣSi^2 : Sumatoria de las Varianzas de los Ítems
S_T^2 : La Varianza de la suma de los Ítems
α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right]$$

K	30
ΣSi^2	5.33
S_T^2	90.12

α : $\frac{30}{29}\left(1 - \frac{5.33}{90.12}\right)$

α : $1.0345\left(1 - 0.06\right)$

α : $1.0345\left(0.94\right)$

α : 0.973 INSTRUMENTO DE MUY FUERTE CONFIABILIDAD

Confiabilidad, Omega y AFC

Indicador	Valor obtenido	Criterio de aceptación*	Interpretación
Alfa de Cronbach (α)	0.97	≥ 0.70	Excelente
Omega de McDonald (Ω)	0.87	≥ 0.70	Excelente
χ^2/gl	2.14	≤ 3 (ó ≤ 5 aceptable)	Ajuste óptimo
Comparative Fit Index (CFI)	0.94	≥ 0.90	Buen ajuste
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.93	≥ 0.90	Buen ajuste
Goodness of Fit Index (GFI)	0.92	≥ 0.90	Buen ajuste
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.061	≤ 0.08	Aceptable
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0.045	≤ 0.08	Excelente

Nota. Criterios de aceptación basados en Hu & Bentler (1999) y Hair et al. (2019).

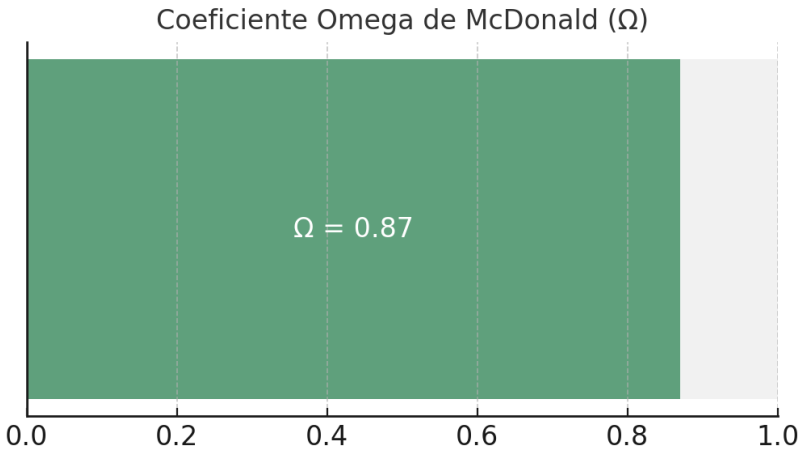


Diagrama de modelo confirmatorio con cargas principales por ítems

