

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**ANÁLISIS DEL EMPOWERMENT Y LA CALIDAD DE SERVICIO DEL  
PERSONAL DE LA SUB GERENCIA DE PROTECCIÓN CIUDADANA  
DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO – 2017**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**RUBEN MAMANI AGUILAR**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PUNO – PERÚ**

**2019**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

ANÁLISIS DEL EMPOWERMENT Y LA CALIDAD DE SERVICIO DEL  
PERSONAL DE LA SUB GERENCIA DE PROTECCIÓN CIUDADANA DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO – 2017

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

RUBEN MAMANI AGUILAR

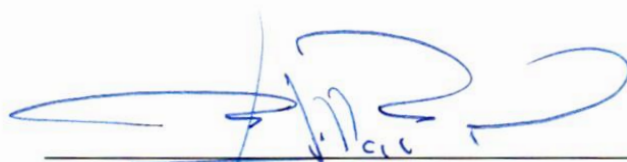
**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN



**APROBADA POR:**

**PRESIDENTE:**



M.Sc. BRAULIO SALOME VILLA RUIZ

**PRIMER MIEMBRO:**



M.Sc. ROMULO HUACASI GONZALES

**SEGUNDO MIEMBRO:**



Dr. ALEJANDRO TICONA MACHACA

**DIRECTOR / ASESOR:**



Dra. PAULA A. AROHUANCA PERCCA

**Área:** Administración de Recursos Humanos

**Tema:** Empowerment y Calidad de Servicio

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 09 de Agosto del 2019

## DEDICATORIA

*A mí querida Madre MARUJA, que en el cielo esta. Por haberme dado la vida y hacer de mí una gran persona y un gran profesional, por todo su apoyo, su tiempo, sus consejos, su paciencia y sobre todo su cariño.*

*A mi querido Padre HUGO RAUL, por su apoyo incondicional, en todo este tiempo, mil gracias por ser un ejemplo de padre, trabajo, esfuerzo y dedicación.*

*Al amor de mi vida, YENNY MARIVEL. Por su apoyo constante e incondicional, por compartir momentos felices y difíciles, por todo su esfuerzo, paciencia y su gran cariño.*

*A mi hijo DITMAR AYRTON, por ser el motor y motivo, desde que llegó al mundo se convirtió en la razón de lucha diaria y por su gran cariño y amor.*

## AGRADECIMIENTO

*A Dios, por haberme bendecido con salud, perseverancia y sabiduría, quien me ha guiado y me ha dado la fortaleza de seguir adelante y haber puesto cerca de mí a personas maravillosas.*

*A mi familia, quien fue mi soporte y pilar más importante durante mis estudios universitarios, y a mis hermanos Horacio, Jaén; Margot; Waldir, quienes fueron y seguirán siendo mi ejemplo de superación.*

*A mi alma mater y segundo hogar, La Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Escuela Profesional Administración, Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación social y a toda la plana docente por contribuir en mis aprendizajes y en mi formación profesional.*

*A mis Jurados y director de tesis, por su asesoramiento, por guiarme en el proceso de elaboración de la investigación, y de manera muy especial a la Dra. Paula Andrea Arohuanca Percca, por su apoyo, su tiempo y por todas las enseñanzas.*

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>8</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>10</b>
<b>ÍNDICE DE ACRÓNIMOS .....</b>	<b>11</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>12</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>13</b>

### CAPÍTULO I

#### INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.2.1. PROBLEMA GENERAL .....	17
1.2.2. PROBLEMA ESPECÍFICO.....	17
1.3. IMPORTANCIA Y UTILIDAD DE ESTUDIO .....	17
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	18
1.4.2. OBJETIVO ESPECÍFICO .....	18

### CAPÍTULO II

#### REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
2.1.1. A NIVEL INTERNACIONAL .....	20
2.1.2. A NIVEL NACIONAL .....	22

2.1.3.	A NIVEL LOCAL.....	26
2.2.	MARCO TEÓRICO .....	28
2.2.1.	EMPOWERMENT .....	28
2.2.2.	PRINCIPIOS DEL EMPOWERMENT.....	29
2.2.3.	BENEFICIOS DEL EMPOWERMENT.....	30
2.2.4.	CARACTERÍSTICAS DEL EMPOWERMENT .....	31
2.2.5.	NIVELES DEL EMPOWERMENT .....	32
2.2.6.	CÍRCULO DEL EMPOWERMENT .....	34
2.2.7.	ELEMENTOS DEL EMPOWERMENT.....	37
2.2.8.	ORGANIZACIÓN CON EMPOWERMENT Y SIN EMPOWERMENT.	39
2.2.9.	RECURSOS HUMANOS.....	40
2.2.10.	CALIDAD DE SERVICIO.....	42
2.2.11.	EL MODELO SERVPERF .....	48
2.3.	MARCO CONCEPTUAL .....	51
2.4.	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	53

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1.	ENFOQUE DE INVESTIGACION .....	54
3.2.	ALCANCE DE INVESTIGACIÓN .....	54
3.3.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	55
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	55
3.4.1.	POBLACIÓN.....	55
3.4.2.	MUESTRA.....	55

3.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	56
3.5.1.	TÉCNICAS .....	56
3.5.2.	INSTRUMENTOS.....	57
3.6.	ESCALA DE MEDICIÓN.....	58
3.7.	PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	58
3.8.	ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN .....	59
3.9.	DESCRIPCIÓN DE LA SUB GERENCIA.....	59
3.10.	ORGANIGRAMA .....	60

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1:.....	61
4.2.	DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2:.....	84
4.3.	DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3:.....	92
4.4.	CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS .....	105
4.4.1.	Primera hipótesis específica 1.....	105
4.4.2.	Segunda hipótesis específica 2.....	105
4.4.3.	Hipótesis general.....	106
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>107</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>109</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>111</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>115</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Niveles del empowerment .....	33
Figura 2 Círculo del empowerment.....	34
Figura 3 Organización con empowerment y sin empowerment.....	39
Figura 4 Organigrama Estructural.....	60
Figura 5 Recibe información.....	62
Figura 6 Siente confianza al recibir información.....	63
Figura 7 Posee posibilidades de autocontrol para tomar decisiones.....	64
Figura 8 Ve los errores como oportunidades de aprender.....	65
Figura 9 Cree que se va disminuyendo con el modo de pensar jerárquico .....	66
Figura 10 Resumen compartir información con todos.....	67
Figura 11 Conoce la Misión y Visión .....	69
Figura 12 Conoce las metas y valores para sustentar las acciones deseadas.....	70
Figura 13 Considera que se van desarrollando nuevas estructuras y procedimientos. ....	71
Figura 14 Considera que se les da el entrenamiento necesario.....	72
Figura 15 Es responsable de los resultados obtenidos .....	73
Figura 16 Resumen crear autonomía mediante fronteras.....	74
Figura 17 Posee dirección y entrenamiento en destrezas.....	76
Figura 18 Existe recompensas y estímulos.....	77
Figura 19 La alta dirección capta la diversidad .....	78
Figura 20 Recibe gradualmente el control a los equipos.....	79
Figura 21 Considera que hay un ambiente de trabajo armónico.....	80
Figura 22 Es creativo e innovador en sus ideas.....	81



Figura 23 Resumen reemplazar la jerarquía con equipos .....	82
Figura 24 Fiabilidad .....	85
Figura 25 Seguridad .....	86
Figura 26 Elementos tangibles .....	88
Figura 27 Capacidad de respuesta.....	89
Figura 28 Empatía .....	91

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro de equivalencias de afirmaciones .....	58
Tabla 2 Resumen compartir información con todos .....	67
Tabla 3 Resumen crear autonomía mediante fronteras .....	74
Tabla 4 Resumen reemplazar la jerarquía con equipos.....	82
Tabla 5 Fiabilidad .....	84
Tabla 6 Seguridad .....	86
Tabla 7 Elementos tangibles .....	87
Tabla 8 Capacidad de respuesta .....	89
Tabla 9 Empatía .....	90

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

MPP: Municipalidad Provincial de Puno.

## RESUMEN

El trabajo de investigación titulado: “Análisis del Empowerment y la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno – 2017”. El enfoque de investigación es cuantitativa, de alcance descriptiva y de diseño no experimental transeccional o transversal. Tiene como objetivos: Analizar el empowerment y la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno – 2017; Identificar los elementos del empowerment que utiliza el personal de la sub gerencia de protección ciudadana, Describir los elementos del modelo servperf permiten mejorar la calidad de servicio y proponer estrategias de empowerment que permitan mejorar la calidad de servicio. La primera encuesta se aplicó a 75 miembros del personal de la sub gerencia de protección ciudadana para evaluar el empowerment y la segunda encuesta se aplicó a 35 ciudadanos para evaluar a calidad de servicio, mediante el modelo SERVPERF. Los resultados obtenidos nos muestran que el empowerment se desarrolla en una escala de nivel media baja con un 32% del total de encuestados; por otro lado la percepción de la ciudadanía sobre la calidad de servicio brindada por personal de serenazgo; es un 44% ubicando en una escala de nivel media baja. En conclusión, la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno, no desarrolla eficientemente esta herramienta gerencial para mejorar el empowerment. Así mismo falta implantar los elementos como; compartir información, crear autonomía mediante fronteras y reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos y para mejorar la calidad de servicio se debe considerar los elementos del modelo servperf como; fiabilidad, seguridad, elementos tangibles, capacidad de respuesta y empatía.

**Palabras claves:** Empowerment y calidad de servicio.

## ABSTRACT

The research work entitled: "Analysis of the Empowerment and the quality of service of the personnel of the sub-management of citizen protection of the Provincial Municipality of Puno - 2017". The research approach is quantitative, descriptive in scope and non-experimental transectional or transversal design. Its objectives are: To analyze the empowerment and the quality of service of the personnel of the sub-management of citizen protection of the Provincial Municipality of Puno - 2017; Identify the elements of the empowerment used by the personnel of the sub-management of citizen protection, Describe the elements of the servperf model to improve the quality of service and propose empowerment strategies that allow improving the quality of service. The first survey was applied to 75 staff members of the sub-management of citizen protection to evaluate the empowerment and the second survey was applied to 35 citizens to assess quality of service, using the SERVPERF model. The results obtained show us that the empowerment develops on a low medium level scale with 32% of the total respondents; on the other hand the perception of the citizenship on the quality of service provided by serenazgo personnel; It is 44% located on a low medium level scale. In conclusion, the sub-management of citizen protection of the Provincial Municipality of Puno, does not efficiently develop this management tool to improve empowerment. Likewise, the elements such as; share information, create autonomy through borders and replace the hierarchy with self-directed teams and to improve the quality of service the elements of the servperf model should be considered as; reliability, security, tangible elements, responsiveness and empathy.

**Keywords:** Empowerment and quality of service.

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación se enfoca en el análisis del Empowerment y la Calidad de servicio que brinda el personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno. Dentro del contexto actual en que se encuentran inmersos los gobiernos locales y frente a una difícil situación socioeconómica que presenta el país. La Municipalidad Provincial de Puno asume el rol de ente promotor y de brindar un servicio de calidad a la población. Dentro de este marco, la Municipalidad debe emplear un rol que se traduce en las siguientes acciones; una política de descentralizar las funciones, las responsabilidades y la toma de decisiones, dotando de más libertad a los colaboradores para que puedan ejercer sus funciones todo esto enmarcado dentro del marco de sus atribuciones, la cual está contemplada en los manuales de gestión, logrando así una gestión administrativa eficaz de los recursos públicos y de atención al ciudadano. Así mismo compartir información, crear autonomía y reemplazar la jerarquía con equipos. Son los elementos claves para empoderar al personal de serenazgo y por ende mejorar la calidad del servicio.

En este contexto (Robinson, 1998) plantea al empowerment: Como un proceso estratégico que busca forjar la autoridad, aumentar la confianza, compromiso y responsabilidad, formando una relación de socios entre la organización y sus colaboradores. Es un sinónimo de cultura de participación, que requiere derrumbar paradigmas en cuanto a la toma de decisiones, estilos de liderazgo, proceso de comunicación e integración de los equipos de trabajo en torno a la cultura organizacional.

Así mismo Chiavenato (2006) establece “que las organizaciones constituyen la forma dominante de la institución, de la sociedad moderna e involucra la participación de innumerables personas para lograr los objetivos preestablecidos”. De allí, entonces la organización una unidad compuesta por dos o más personas que trabajan en relativa continuidad para conseguir una meta o conjunto de metas comunes. Es decir que las organizaciones representan un sistema de actividades donde el eje principal son todos los miembros que la integran para la existencia de la misma, en consecuencia las organizaciones se forman para superar limitaciones, es por ello que la capacidad intelectual y la física no son las que impiden la consecución de los objetivos organizacionales sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas.

Según (Blanchard, 2011), la estrategia de empowerment engloba la noción de personas que tienen el control sobre ellas mismas y sus entornos, que expanden sus posibilidades, horizontes, elevan a niveles más altos de logro de satisfacción personal. En este sentido, significa empoderamiento, facilitación, dar poder a la gente para decidir, actuar con responsabilidad y compromiso, constituye una herramienta gerencial fundamental para romper los viejos modelos mentales de liderazgo autoritario, que está orientado a dirigir y controlar a la gente. Con adecuada políticas, planes, programas, normas, valores, metodología de trabajo, articule las actividades para lograr alcanzar los objetivos de precisar la relación existente entre los colaboradores y el cumplimiento de los servicios de la Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Provincial del Puno.

La sub gerencia de protección ciudadana, debe estar a la vanguardia del crecimiento tecnológico y el desarrollo de nuevos conocimientos de administración. Así mismo desarrollar e implantar nuevas herramientas gerenciales para empoderar e impulsar la

iniciativa de los empleados, otorgándoles mayor poder de decisión y cambiar el modelo tradicional en el que el sub gerente es quien controla y toma las decisiones.

En muchas de las instituciones del estado ya se manejan diferentes herramientas en el apoyo de la administración pública. Se ha dado un desarrollo significativo en estas herramientas. Todo ello ha facilitado el desempeño de diferentes entidades públicas y privadas y ha logrado una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de varios tipos de procesos. En este sentido, los distintos gobiernos locales con su rol de liderazgo y de actores principales en el establecimiento de un clima de crecimiento y de bienestar dentro de la organización, y también como los órganos que se encargan de la conducción y la administración del Estado, tienen el deber de hacer uso de las herramientas gerenciales modernas para la transformación y modernización del mismo, pero en especial el empowerment, herramienta que nos ayuda a comprometernos más con la organización y ayuda al desarrollo personal de cada trabajador.

El problema de la ineficiencia en la calidad de servicio, no es un caso aislado y el bajo desempeño del personal tanto de directivos, personal de órganos intermedios y operativos, se ha generalizado de tal manera que es un problema de todas las municipalidades del país, por lo que los encargados de la gestión municipal buscan la forma de mejorar o perfeccionar los mecanismos de captación, generar una nueva filosofía organizacional y dotándolo de herramientas para que puedan desarrollar de manera más eficiente sus funciones.

Las causas del problema están directamente relacionadas con la poca preparación de los directivos en el tema de empowerment, escasa capacitación al personal de serenazgo, falta de compromiso, deficiente desarrollo de cultura de empowerment y escaso desarrollo de elementos del empowerment y desconocimiento de la visión y misión de la sub gerencia.



## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

- ¿En qué medida contribuye el empowerment en la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017?

### **1.2.2. PROBLEMA ESPECÍFICO**

- ¿Cuál de los elementos del empowerment es el que utiliza el personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017?
- ¿Qué elementos del modelo Servperf son los que permiten mejorar la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017?
- ¿Es factible proponer estrategias de empowerment que permitan mejorar la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017?

## **1.3. IMPORTANCIA Y UTILIDAD DE ESTUDIO**

En la presente investigación damos a conocer el análisis del Empowerment y la Calidad de Servicio. Una herramienta eficaz para alcanzar los objetivos y metas de la Sub Gerencia de Seguridad ciudadana de la M.P.P.; Ya que la investigación fomenta la participación de los colaboradores, la delegación de autoridad, poder, responsabilidad y toma de decisiones. Está sustentado en que las áreas administrativas de la municipalidad debe estar cubierto por cuadros que cumplan el perfil necesario y cuenten con la especialización necesaria para poder desempeñarse en el puesto asignado.

El impacto a nivel social, reviste de gran importancia a la investigación en referencia, dada la necesidad de reorientar el quehacer directivo, en función de garantizar el ejercicio de la seguridad pública, maximizando las capacidades organizacionales referidas a los aspectos humanos, administrativos y gerenciales a fin de responder satisfactoriamente a las cambiantes y exigentes demandas que se originan desde diferentes grupos sociales, logrando incrementar los niveles del desempeño institucional.

Los resultados de la investigación contribuye a la unidad de serenazgo de la Municipalidad Provincial de Puno y otras instituciones públicas del estado. Ya que permite conocer de esta importante herramienta gerencial; para darles poder, capacitarlos, facultarlos, entrenarlos y luego brindar todo ese poder, confianza, autoridad, y responsabilidad. Creando una actitud positiva y proactiva; intensificando la autoeficacia a través del compromiso y la motivación, generando un aumento en la efectividad del personal y que permitan mejorar los resultados de los colaboradores.

#### **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

- Analizar el empowerment y la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017.

##### **1.4.2. OBJETIVO ESPECÍFICO**

- Identificar los elementos del empowerment que utiliza el personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017.
- Describir los elementos del modelo Servperf que permiten mejorar la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017.

- Proponer estrategias de empowerment que permitan mejorar la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017.

## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### 2.1.1. A NIVEL INTERNACIONAL

(Maldonado, 2014); En su tesis “EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ACCION GERENCIAL DE LOS DIRECTIVOS DEL SERVICIO AUTÓNOMO DE RENTAS DEL ESTADO PORTUGUESA”; concluye:

- a. Partiendo de los objetivos que direccionaron la investigación se logró concluir que existe debilidad en cuanto a las competencias gerenciales, capacidad de respuestas asertivas y trabajo en equipo empleado por los gerentes, las cuales inciden en cierta medida en el ejercicio de sus funciones gerenciales. En función a lo planteado en el estudio se le facilitara el Empowerment como estrategia para fortalecer la acción gerencial de los directivos del SAREP.
- b. Existe una serie de condiciones favorables que indican que es factible proponer el empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial de los directivos del SAREP, la anterior afirmación es posible de los hallazgos realizados entre los que se destacan aspectos como: El diseño de la propuesta es factible desde el punto de vista de mercado debido a que se observa una demanda significativa que justifica la puesta en marcha de la misma obteniendo un equilibrio entre la demanda y la oferta. Existe disponibilidad de recursos tanto humanos como materiales, así como también lo correspondiente al espacio físico la propuesta que contribuirá al fortalecimiento de la acción gerencial y por ende un desempeño laboral efectivo que contribuya con la misión de la institución.

- c. Finalmente, la fase III correspondiente al diseño de la propuesta existe viabilidad de proponer el empowerment como estrategia para el fortalecimiento de la acción gerencial de los directivos del SAREP, que permite el desarrollo de competencias gerenciales, para el mejoramiento continuo de su desempeño laboral, brindando un conjunto de orientaciones en cuanto a teorías y prácticas de empowerment enmarcado en el contexto gerencial.

(Rivera, 2012); En su tesis “EL EMPOWERMENT Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA EMPRESA PAZVISEC CÍA LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”; concluye:

- a. La empresa no se está preocupando por gestionar cambios los cual la expone a no progresar dentro del entorno tan variante en el que se encuentra y a no mejorar la calidad del servicio que brinda. y La empresa no ha logrado eliminar las limitaciones y restricciones a sus colaboradores dejando de prestar atención a la autonomía y confianza que ellos no necesitan para desarrollar sus funciones.
- b. La mayor parte de colaboradores de la organización no se sienten totalmente identificados con el trabajo que realizan, provocando así que no tomen a conciencia sus deberes dentro de su puesto y de la empresa. Por otra parte la empresa se preocupa por enseñarles a los guardias de la empresa únicamente las habilidades en cuanto al manejo de armas, y dicha capacitación lo hacen cuando el colaborador ingresa a prestar sus servicios en la empresa.
- c. Los colaboradores de la empresa no se siente capaces de realizar trabajos con mayor dificultad o riesgos, por temor a recibir mayor responsabilidad que no puedan desempeñar o eficiencia. Por otro lado la falta de autonomía dentro de la empresa ocasiona que los colaboradores sientan la capacidad de aportar en la toma de

decisiones únicamente en su puesto de trabajo, inutilizando así su capacidad de colaborar en las decisiones a nivel empresarial.

- d. La empresa no posee armamento de apariencia moderna lo cual dificulta el trabajo de los guardias al brindar la seguridad necesaria dentro de las entidades que contrató el servicio. Por otro lado Con un personal motivado y con mayor poder de decisión se logra obtener una mejor comunicación organizacional y relaciones interpersonales que contribuyen a mejorar la calidad del servicio brindado por la empresa.
- e. Los clientes de la empresa consideran que la aplicación del Empowerment contribuye a mejorar la comunicación de la organización tanto en su entorno interno y externo. Para los clientes el factor más importante a la hora de evaluar el servicio es la seguridad que la empresa le brinda a través del conocimiento que demuestre el personal para desarrollar su trabajo. Dentro de la empresa no se realizan las gestiones necesarias para evaluar la calidad del servicio con el fin de identificar errores o falencias dentro de la ejecución del mismo.

### **2.1.2. A NIVEL NACIONAL**

(Castro & Riveros, 2015); En su tesis “EMPOWERMENT Y GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA, PERIODO 2014 – 2015”; concluye:

- a. La evidencia empírica ha corroborado el hecho que el Empowerment influye de forma positiva y significativa con la gestión empresarial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica periodo 2014 - 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=93\%$  que tienen asociado una probabilidad

$p=0,0 < 0,05$  por lo que dicha relación es positiva y significativa. En el 60% de los casos tienen un nivel bajo de Empowerment y el 60% de los casos tienen un nivel bajo de gestión empresarial.

- b.** Se ha determinado que el Empowerment en su dimensión competencia se relaciona de forma positiva y significativa con la gestión empresarial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica periodo 2014-2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=83\%$  que tienen asociado una probabilidad  $p.=0,0 < 0,05$  por lo que dicha relación de influencia es positiva y significativa. Además se ha determinado que el 40% de los casos prevalece el nivel bajo y medio de la dimensión competencia.
- c.** Se ha determinado que el Empowerment en su dimensión autodeterminación se relaciona de forma positiva y significativa con la gestión empresarial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica periodo 2014 - 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=92\%$  que tienen asociado una probabilidad  $p.=0,0 < 0,05$  por lo que dicha relación de influencia es positiva y significativa. Además se ha determinado que el 60% de los casos prevalece el nivel bajo de la dimensión autodeterminación.

(Ly, 2015); En su tesis “EMPOWERMENT Y SU EFECTO EN SU CALIDAD DEL SERVICIO DEL ÁREA DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS DEL BANCO DE LA NACIÓN, AGENCIA1 TRUJILLO, 2013”; concluye:

- a.** El Empowerment es una herramienta gerencial que afecta significativamente en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la nación.
- b.** se ha determinado que los beneficios de brinda el Empowerment en el área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación son: satisfacción y credibilidad;

aumento de responsabilidad y mejora de la comunicación. De acuerdo a los resultados se ha determinado que el Empowerment es la herramienta que influye en la calidad de servicio para la toma de decisiones en el área de créditos hipotecarias del Banco de la Nación de la Ciudad de Trujillo.

- c. Las razones del interés del Empowerment son: la competitividad global, la necesidad de responder rápidamente a las demandas y expectativas de los clientes y la exigencia de mayor autonomía de parte de una fuerza de trabajo cada vez mejor preparado.

(Huarcaya, 2011); En su tesis “APLICACIÓN DEL EMPOWERMENT PARA LOGRAR UNA GESTIÓN EFCIENTE EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CALLAO”; concluye:

- a. Dentro del contexto actual en que se encuentran inmersos los gobiernos locales y frente a una difícil situación socioeconómica que presenta el país, la Municipalidad Provincial del Callao asume el rol de ente promotor y de brindar un servicio eficiente a la población. Dentro de este marco, la Municipalidad ha empleado un rol que se traduce en las siguientes acciones; una política de descentralizar las funciones, las responsabilidades y la toma de decisiones, dotando de más libertad a los colaboradores para que puedan ejercer sus funciones todo esto enmarcado dentro del marco de sus atribuciones, la cual está contemplada en el MOF logrando así gestión administrativa eficaz de los recursos públicos y de atención al ciudadano.

(Oblitas, 2010); En su tesis “SATISFACCIÓN LABORAL, EMPOWERMENT Y LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA – 2010”; Concluye:



- a. Al interior del instrumento de sub escalas de satisfacción laboral los factores con mayor porcentaje mayoría de los encuestados son el factor remuneraciones, promociones, ascensos y empleo actual con 72% y 71% los cuales se encuentran satisfechos y muy satisfechos, respectivamente, ello conduce a que los empleados sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos de la organización.
- b. En cuanto a la subescala empowerment el factor con mayor porcentaje lo representa el factor poder y autoridad con el 76%; en donde los encuestados afirman que en su institución hay un empowerment y alto empowerment, este factor es muy importante a la organización tomar decisiones, dirigir el trabajo de otros y dar órdenes.
- c. Finalmente, al interior del instrumento, las subescalas calidad de servicio los factores con mayores porcentajes acumulados los representan elementos tangibles y fiabilidad con el 75% y 74% respectivamente, en donde el servicio que presta la Municipalidad Provincial de Arequipa para los usuarios lo representa en forma eficiente y muy eficaz. Ello da a entender que la municipalidad tiene la disposición y voluntad para ayudar a los usuarios proporcionar un servicio inmediato e inspirar credibilidad y confianza por parte de los empleados de la organización.
- d. Los cuestionarios de satisfacción laboral, empowerment y calidad de servicio, tienen características satisfactorias de fiabilidad y validez de estudio. Su utilización permite el desarrollo óptimo de nuestra investigación y confirmar futuras investigaciones, las relaciones hipotetizadas por la teoría establecida.

### 2.1.3. A NIVEL LOCAL

(Rodríguez, 2015); En su tesis “APLICACIÓN DEL EMPOWERMENT Y LA TOMA DE DECISIONES DE LOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO PERIODO 2012 – 2014”;

Concluye:

- a. Del análisis deducido del bajo nivel ubicado sobre la práctica y percepción del Empowerment, en un menor nivel se ubican las carencias en la gestión de Empowerment, el desconocimiento de estructura y procedimientos administrativos y la aplicación de los objetivos de la institución universitaria, en el nivel bajo se ubican las deficientes prácticas con referencias al enfoque de los directivos, atmosfera, liderazgo, reconocimiento, trabajo en equipo, toma de decisiones y control, comunicaciones y clientes.
- b. Se describe la eficacia con relación a la toma de decisiones según los servidores administrativos en un 72% como regular, en un 23% como malo y solo un 5% como bueno, así, la toma de decisiones no es eficiente debido a la dirección adecuada del personal directivo al no delegar adecuadamente funciones frente a la toma de decisiones.
- c. Para que la implementación del empowerment sea efectiva, es de vital importancia contar con el total apoyo al proyecto por parte de la alta dirección y en conjunto reconocer cuales son las necesidades que la organización tiene, así como tomar una acción sobre dichas necesidades y elaborar un plan de acción para crear un ambiente adecuado que propicie el empowerment. Por lo que se ha podido hacer una propuesta viable de empowerment para la Universidad Nacional del Altiplano.

(Mendizabal, 2013); En su tesis “INCIDENCIA DEL EMPOWERMENT EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COORPORACIÓN DE RADIO Y TELEVISIÓN INFO TV-PUNO, PERIODO 2012”; Concluye:

- a. El empowerment que maneja la corporación de Radio y Televisión INFO TV, en la gestión estratégica, está atravesando un periodo crítico por no estar sujeto a las exigencias del mercado en las telecomunicaciones, por ende su mala aplicación incide directamente en la gestión dentro de la empresa televisora.
- b. El nivel científico que ha alcanzado el empowerment como técnica administrativa; permite considerar a través de los porcentajes obtenidos que su aplicación es insuficiente y en algunos periodos, cotejados, es escaso. Es decir que la mezcla total de empoderamiento y toma de decisiones requieren de una apropiada planificación estratégica acompañada de capacitación al personal.
- c. por cuanto la utilización de la técnica administrativa en las áreas de gestión existe un inadecuado manejo de esta dimensión empresarial, resultado de un ineficiente trabajo comunicacional – administrativo, de la empresa televisora en las actividades dirigidas a sus clientes.
- d. Que conforme a los instrumentos aplicados en la investigación, se resuelve que tanto la venta de la publicidad, como el empowerment presentan bajos niveles de emisión y respuesta comunicativa, o que indica que la gestión que actualmente se tiene en el medio de comunicación no está siendo trabajada bajo estándares estratégicos.
- e. Se concluye un dominio semántico restringido (limitado por escasos conocimientos de una buena aplicación del empowerment), en la corporación INFO TV,

evidenciado en los ingresos de utilidades por la ineficiente gestión administrativa de la empresa, con sus trabajadores y sus anunciantes.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. EMPOWERMENT**

“Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.” (Robinson, 1998)

“El empowerment significa que los empleados, administradores o equipos de todo los niveles de la organización tienen el poder de para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.” (Koontz & Weihrich, 1998)

De acuerdo con (McFarland, Senn, & Childress, 1996), “El empowerment es compromiso y participación crecientes, conocimiento compartido y toma de decisiones, más al estímulo para que todos contribuyan con el máximo de su potencial.”

“El empowerment es un proceso iniciado por los gerentes que capta las ideas y los deseos de todo los empleados de la empresa permitiéndoles que desarrollen la totalidad de sus talentos y habilidades para la consecución de las metas de la empresa y sus propias metas de trabajo y desarrollo profesional.” (Terry, 1997)

El empowerment, hace efecto cuando la gerencia proporciona a los empleados toda la información, conocimiento, liderazgo y recursos requeridos para desempeñarse en sus tareas asignadas siempre y cuando se ajusten a los valores y principios de la organización.

Por ultimo (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1999), afirma que “la verdadera esencia del empowerment procede de la liberación de los conocimientos, la experiencia y la capacidad de motivarse que ya tiene la gente pero que no aprovecha en absoluto”.

### 2.2.2. PRINCIPIOS DEL EMPOWERMENT

El Empowerment como el resto de todas las demás herramientas y técnicas tiene que estar fundamentado o basado en unos principios. Al respecto (Johnson, 2005) (Cit. Por (Figuera & Paisano, 2006) plantea los siguientes principios:

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

Luego de lo planteado por Johnson se considera estos principios como unos lineamientos, basados en el respeto, la confianza y el mejoramiento continuo, además de una reformulación radical de la visión de cómo se están realizando las actividades dentro de la empresa.

El camino a seguir para comenzar a fabricar el desarrollo del empowerment en las organizaciones de forma eficaz y eficiente para alcanzar las metas y objetivos empresariales.

### 2.2.3. BENEFICIOS DEL EMPOWERMENT

Según (Blanchard, K. 2011), los beneficios del empowerment son los siguientes:

- El aumento de la satisfacción y la confianza de las personas que integran la organización.
- El aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
- El aumento de la creatividad y la disminución de la resistencia al cambio.
- Se comparte por parte de los miembros de la organización el liderazgo.
- El aumento de la confianza en las comunicaciones y las relaciones.
- El aumento del entusiasmo y una actitud positiva.
- Existe una mayor rapidez en los procesos con lo cual la toma de decisiones es más eficiente.
- Así para la organización, todos estos beneficios redundan en una organización más rentable gracias a tener clientes más satisfechos y personas más contentas y comprometidas.
- En el ámbito de las personas, con el empleo de esta herramienta las personas se sienten competentes, considerándose eficaces y sintiéndose integradas en la organización con lo cual se alinean con la estrategia, en la que van asumiendo una mayor delegación que le van entregando sus superiores.

Esta herramienta al ser aplicada forma una nueva empresa, capaz de enfrentar los retos y obstáculos que se presentan como los cambios tecnológicos y la globalización.

#### 2.2.4. CARACTERÍSTICAS DEL EMPOWERMENT

Según (Ramírez, 2019), plantea las siguientes características del empowerment.

- Promueve la innovación y la creatividad.
- Se toman mejores decisiones, las cuales se hacen en equipo.
- Enriquece los puestos de trabajo.
- El proceso requiere de manera imprescindible de colaboradores entrenados para asumir las crecientes responsabilidades.
- El personal se siente responsable no solamente por su tarea, sino también por hacer que la organización funcione mejor.
- El individuo soluciona sus problemas activamente en vez de duplicar órdenes.
- Los equipos de trabajo mejoran su performance cuando alcanzan mejores niveles de productividad y toman iniciativas sobre hechos correctos.
- La organización se estructura de tal manera que facilitan la tarea de sus integrantes, de modo que puedan hacer no sólo lo que se les pide, si no también lo que se necesita hacer.
- La información es procesada y manejada por todos los miembros del equipo de trabajo.
- El liderazgo propicia la participación.
- El líder es democrático, crea las condiciones para el conocimiento, no impone sus criterios.
- Autodisciplina y compromiso por parte de los miembros del equipo.
- Respeto y reconocimiento de las ideas de todos los miembros del equipo.

### 2.2.5. NIVELES DEL EMPOWERMENT

Sin duda el problema más grande y confuso al cual se enfrenta las organizaciones al momento de delegar, es decir por dónde empezar. (Terry, 1997), afirma que para empezar un empowerment toda organización debe centrarse en dos puntos clave, tales como:

- Centrarse en los individuos y sus trabajos o tareas.
- Cambiando la cultura.

A. **Nivel 1: El puesto de trabajo.** Con respecto a este nivel, se espera lograr en los colaboradores o trabajadores, que sientan que la calidad de su vida laboral y satisfacción en su trabajo haya mejorado. Es por ello que:

- Cambia la estructura y contexto del trabajo de las personas, generándoles más significado y control en sí mismos.
- Se da la introducción de un grado de autodirección.
- Nueva atención a la mejora.
- La libertad del trabajo aumenta.

B. **Nivel 2. El lugar de trabajo.** Sin duda el entorno total donde se realiza el trabajo, dará una mayor oportunidad de iniciar un empowerment. Es aquí donde las personas deberán de poseer habilidades y conocimientos necesarios para gestionar el lugar de trabajo de manera competitiva, llevando una buena formación, siendo autónomas con el fin de que se trabaje en equipo y haya un control que les permita facilitar sus tareas.

C. **Nivel 3. La unidad.** El empowerment en este nivel, “conlleva a la participación en la dirección y gestión de una unidad concreta dentro de una empresa mayor” (Terry, 1997). Es por ello que aquí se requerirá de una estructura plana, que no sea



jerárquica ni burócrata, que empuje la toma de decisiones hacia abajo, abriendo líneas de comunicación ocasionando un flujo de información más rápido de arriba abajo, dentro de la organización.

D. **Nivel 4. La empresa.** Este último nivel es una extensión del empowerment a nivel 3, donde no solo los empleados están involucrados en la toma de decisiones de su unidad, sino que también de la empresa. “Uno de los mayores beneficios del empowerment organizacional, es que permite que las personas tengan un nivel de influencia en el total de la empresa”. (Terry, 1997).

Figura 1  
*Niveles del empowerment*

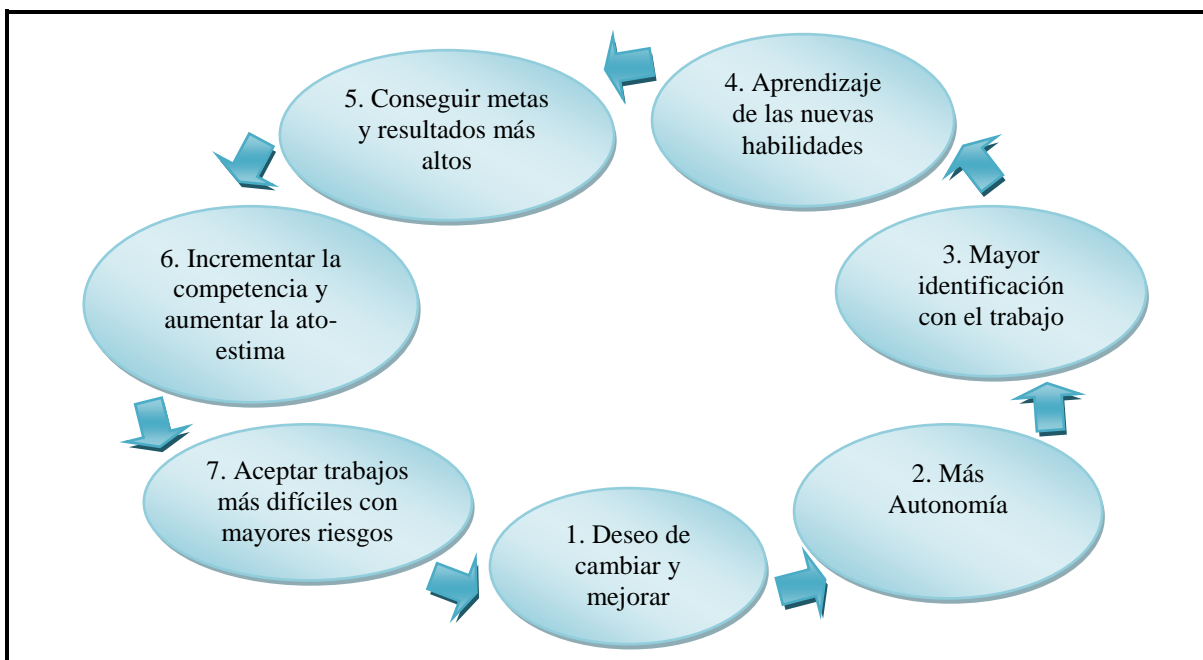
Nivel 1: Puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios de estructura y contexto del trabajo de las personas.</li> <li>• Supresión de controles directivos y más autonomía.</li> <li>• Importancia a la mejora.</li> <li>• Mayor libertad, mayor aprendizaje.</li> <li>• Menor frustración y más calidad de vida laboral.</li> </ul>
Nivel 2: Lugar de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener en cuenta la política de la organización.</li> <li>• Producción de productos o servicios.</li> <li>• Entorno físico, trabajo en equipo, interacción con el grupo.</li> <li>• Cambio fundamental del papel de los directivos.</li> </ul>
Nivel 3: Unidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de la dirección y gestión de una unidad concreta de la empresa.</li> <li>• Estructura plana. No jerarquía. Minimizar la burocratización y participación en la toma de decisiones.</li> </ul>
Nivel 4: Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en la toma de decisiones por parte de los empleados.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura horizontal en la toma de decisiones.</li> <li>• Implicación por parte de los empleados en el desarrollo de la empresa.</li> <li>• Necesidad de dispersión del poder a los empleados.</li> <li>• Eliminación total de la jerarquía.</li> <li>• Introducción de la autogestión por parte de los empleados.</li> <li>• Una única filosofía dentro de la empresa.</li> </ul>
--	--

Fuente: (Terry, 1997)

### 2.2.6. CÍRCULO DEL EMPOWERMENT

Figura 2  
*Círculo del empowerment*



Fuente: (Terry, 1997)

La figura expresa la naturaleza circular del Empowerment dentro de una organización. El punto de partida es el deseo de cambio y mejora que debe ser guiado por los directivos. Este primer punto es uno de los más significativos para cada individuo y para el total de la empresa. Si tanto los directivos como los empleados no están convencidos de la necesidad

de cambio y de la necesidad de actuar de manera diferente todos los otros puntos tienen poca posibilidad de éxito.

El segundo punto consiste en eliminar las restricciones que tienen los trabajadores a todos los niveles de la empresa para que sean capaces de llevar a cabo acciones sin bloqueos de reuniones y frustraciones que a menudo son asociadas a las jerarquías y las burocracias.

Este paso requiere mucha valentía y confianza por parte de los altos directivos, ya que supone la eliminación de niveles de jerarquía y probablemente de muchos puestos de trabajo. Sin embargo, es fundamental eliminar esos elementos que contribuyen a la burocracia y perjudican el desarrollo del Empowerment.

El otro elemento fundamental en la figura presentada con anterioridad es que las personas acepten y usen de manera útil su libertad de acción otorgada en la organización. Siempre se considera que cualquier libertad ofrecida por la empresa ha de ser aceptada de inmediato, pero, aunque esto es cierto en algunos casos, para otras personas no es así. Junto con las libertades, es conveniente dar un paquete de incentivos que estimulen la máxima apreciación y ejecución de dichas libertades o autonomías brindadas, incluso con beneficios de innovación y acercamiento proporcionados por una buena gestión de la comunicación interna.

En el tercer aspecto, los empleados ya han aceptado las libertades adicionales y empiezan a tomar conciencia de la propiedad de su trabajo y de sus deberes. Su punto de vista sobre el trabajo va cambiando de ser un mal necesario para darse el tipo de vida que desea, a ser parte de la propia vida de su diversión. La separación entre trabajo y vida personal es menor a medida que empieza a existir una mayor identidad con el trabajo, por lo que éste se convierte en una parte más de las ideas y de los sentimientos de un individuo.

Mientras el tercer punto se completa, se empieza a desarrollar el cuarto estadio: Los papeles y los trabajos se amplían ya que los empleados se muestran más interesados por su trabajo y toman más responsabilidades. Hacen lo que sea necesario para llevar a cabo su tarea con éxito. Les pertenece y es parte de ellos mismos y no sólo algo que les viene dado por personas ajenas a ella. Cada responsabilidad y tarea requiere el aprendizaje de nuevas habilidades que añadirán a su interés y motivación.

En el punto cinco se muestran los resultados tangibles del Empowerment, del incremento de libertades, mayor sentimiento de propiedad hacia el trabajo y las habilidades adicionales, dan como resultado un mejor rendimiento que conduce a una mayor motivación, un incremento de las metas y con ello unos mejores resultados. Estos incrementos se explican en cierto modo por el interés de dedicación además por el desarrollo de una solución de razonamiento y creatividad hacia el trabajo. Se cuestionan los métodos existentes y eso lleva hacia una ética de mejora continua. De esta manera, la empresa se convierte de un elemento estático y monolítico a una organización dispuesta a aprender y apostada al cambio.

En el sexto punto, los empleados empiezan a notar una serie de cambios significativos en materia de actitud y de comportamiento en las personas. La obtención de resultados positivos deriva de una sensación de competencia, de mayor autoestima y elevación psicológica por encima de su posición anterior. Su comportamiento y sus acciones tienen una mayor agudeza y eficiencia. Ya en este punto se muestra un mejor estado de ánimo por parte de los empleados, se percibe crecimiento y desarrollo de potencial.

En el séptimo punto, el empleado ha crecido por encima de su trabajo y está buscando mayores retos. Se considera el momento de asumir más responsabilidades, de afrontar temas más complejos, y por supuesto, de obtener mayores recompensas.

Como se puede apreciar, el Empowerment es una compleja herramienta en la cual cada uno de los engranajes que componen su sistema, tienen un valor preciso y complementario.

### **2.2.7. ELEMENTOS DEL EMPOWERMENT**

La introducción a la facultación detalla una serie de elementos relevantes a considerar en el tema de Empowerment; es por ello que todo proceso que implique facultar, es decir liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que los trabajadores poseen, los beneficiará a sí mismos y a la organización, reflejando una mejora continua de sistemas y procesos en su trabajo.

(Blanchard, Carlos, & Randolph; 1999), plantean que un proceso de facultación debe optar por tres pasos irrelevantes para su mejor aprovechamiento y resultado en una organización:

#### **2.2.7.1. *Compartir información con todos.***

Quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad, es por ello que al tener información se ven obligados a actuar con responsabilidad.

- Permite a los empleados entender la situación en términos claros.
- Es la manera de crear confianza con toda la organización.
- Acaba con el modo de pensar jerárquico tradicional.
- Ayuda a las personas a ser más responsables.
- Las estimula para actuar como si fueran dueños de la empresa.
- Cuando la información se retiene, todo el mundo empieza hacer toda clase de cavilaciones y conjeturas.
- Si los miembros de una organización no se sienten que se confía en ellos, la toma de decisiones eficientes se paraliza.
- Establecer posibilidades de autocontrol.

- Ver los errores como oportunidades de aprender.

#### 2.2.7.2. *Crear autonomía por medio de fronteras.*

Se basa en una información compartida, que aclara la visión con retroinformación de todos, traduciéndola en papeles y metas para definir valores y reglas que sustentan las acciones deseadas.

- Los individuos tienen que aprender nuevas maneras de pensar y trabajar juntos.
- Se basa en información compartida.
- Eso quiere decir que sin normas que sirvan de guía los empleados vuelven a caer en sus viejos hábitos de cuando no estaban facultados.
- Las fronteras tiene la capacidad de canalizar la energía en una determinada dirección (la energía de las personas tiene dirección e impacto).

Áreas de fronteras que crean autonomía:

**Propósito** - ¿En qué negocio está usted?

**Valores** - ¿Cuáles son sus guías operativas?

**Imagen** - ¿Cuál es su visión en el futuro?

**Metas** - ¿Qué, cuándo, dónde y cómo hace usted lo que hace?

**Papeles** - ¿Quién hace cada cosa?

#### 2.2.7.3. *Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.*

Las jerarquías y el exceso de burocracias enlentecen la administración de una empresa, es por ello que se recomienda reemplazar las jerarquías por equipos autodirigidos; es decir “aquellos grupos de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto, que planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el final.” (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1999)

- Proveer dirección y entrenamiento en destrezas para equipos facultados.
- Proveer sustento y estímulo para el cambio.
- Utilizar la diversidad como un activo de un equipo.
- Dar gradualmente el control a los equipos.
- Reconocer que habrá algunos tiempos difíciles.

**2.2.8. ORGANIZACIÓN CON EMPOWERMENT Y SIN EMPOWERMENT**

Expresando la filosofía del empowerment de esta manera las personas pueden entenderla mejor porque las palabras que se utilizan son las mismas que se utilizan en las comunicaciones informales dentro de la empresa. (Terry, 1997).

Figura 3  
*Organización con empowerment y sin empowerment*

Organización con empowerment	Organización sin empowerment
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ella cometió el error, le ayudaremos a solucionarlo.</li> <li>- Se aplauden los intentos aunque fallen.</li> <li>- Toda persona tiene talentos latentes que pueden ser desarrollados.</li> <li>- Los criterios para el éxito y el ascenso dentro de esta organización son el talento y el rendimiento.</li> <li>- Hay personas motivadas y creativas en todo los niveles de la eorganizacion.</li> <li>- El trabajo es tan agradable y divertido como el resto de mi vida.</li> <li>- Ser emprendedores, tener iniciativa y aceptar el reto de intentar hacer cosas nuevas con la norma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ella cometió el error, ella podrá solucionarlo.</li> <li>- Se castigan los intentos si fallan.</li> <li>- Algunas personas están sordas y nunca podrán hace nada.</li> <li>- Si no perteneces al club nunca podrás tener éxito en esta organización.</li> <li>- Los únicos innovadores y la gente creativa están en los departamentos de marketing e I+D.</li> <li>- Mantén la cabeza baja y la nariz limpia.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- nos gustan las nuevas ideas.</li> <li>- La mayoría de las personas intentan ser abiertas y auténticas.</li> <li>- Presentarse voluntarios para tareas especiales es el camino hacia el crecimiento.</li> <li>- Los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes son primerísima calidad.</li> <li>- Hay verdadero interés por el bienestar y desarrollo individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ya lo hemos visto todo.</li> <li>- Debes ser un cínico en esta empresa.</li> <li>- Nunca te presentes voluntario para nada.</li> <li>- Lo que producimos no es mejor ni peor de lo que hace cualquiera.</li> <li>- Nadie tiene un verdadero interés; ten tu desarrollo personal.</li> </ul>
--	--

**Fuente:** (Terry, 1997)

### **2.2.9. RECURSOS HUMANOS**

Para (Chiavenato, 2011), recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen participan en la organización, sea cual su nivel jerarquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles. Nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el unico recurso vivo y dinamico de la organización.

(Ivancevich, 2005), En todo el mundo los gerentes aceptan que los recursos humanos merecen atención porque son un factor significativo en las decisiones estratégicas de la dirección, las decisiones que dirigen las operaciones futuras de la organización.

#### **2.2.9.1. OBJETIVOS DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

(Ivancevich, 2005); las aportaciones de la administración de recursos humanos a la eficacia de la organización son:



- Contribuir a alcanzar metas de la organización.
- Aprovechar bien las habilidades y competencias de la fuerza laboral.
- Dar a la organización empleados capacitados y motivados.
- Aumentar al máximo la satisfacción laboral y la autoactualización de los empleados. Crear y mantener una vida laboral de calidad que haga deseable trabajar en la organización.
- Comunicar a todo los empleados las políticas de administración de recursos humanos.
- Ayudar a sostener unas políticas éticas y una conducta de responsabilidad social.
- Dirigir el cambio para ventaja mutua de individuos, grupos, empresa y público.

#### **2.2.9.2. MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS.**

(Ivancevich, 2005); la motivación es el conjunto de actitudes que predisponen a una persona a actuar en cierto sentido para alcanzar una meta. Así, la motivación es un estado interior que incita, canaliza y sostiene la conducta en aras de una meta. La motivación en el trabajo se refiere a las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

#### **2.2.9.3. CAPITAL HUMANO.**

(Chiavenato, 2011); En la era de la información, el capital financiero deja de ser el recurso mas importante de una organización, pasando a un segundo plano. El capital humano es el capital de gente, talentos, y competencias (habilidades). La competencia de una persona es actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No basta tener personas; se necesita una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a esas personas y utilice sus talentos. De este modo, el capital humano

consta sobre todo del talento y las competencias de las personas. Su pleno aprovechamiento requiere una estructura organizacional adecuada y un acultura democrática e impulsora.

#### **2.2.10. CALIDAD DE SERVICIO.**

Según (Fontalvo & Vergara, 2010) señaló que es el grupo de caracteres propios de un bien o servicio que cubren las necesidades y perspectiva de los usuarios. No obstante diferentes escritores conceptualizan la palabra calidad desde distintos enfoques, en este sentido (Juran, 1990) considera a la calidad como el acondicionamiento al uso, además lo fija como las propiedades de un producto o servicio que le suministran la capacidad de satisfacer los requerimientos de los usuarios.

(Vargas & Aldana, 2014) lo entendió el servicio, como un valor agregado al producto. Luego fue concebido como utilidad en si misma que en algunas oportunidades requiere presentarse a travez de bienes tangibles y en otros por medio de la comunicación cliente – proveedor.

##### **2.2.10.1. FACTORES DE LA CALIDAD DE SERVICIO.**

Según (Simons, 2009). Los factores de la calidad de servicio son los siguientes:

1. **EXACTITUD:** Debemos dar información correcta y completa a nuestros clientes, bien sea en forma escrita u oral. Transcribe la información sin omisiones, ni errores para evitar incurrir en costos innecesarios por documentos defectuosos.
2. **PRONTITUD / RAPIDEZ:** Cumple con las tareas a efectuar dentro del límite de tiempo preestablecido, asegurándote de no reducir la calidad de las mismas. Hacer llamadas innecesarias, hablar con compañeros, dejar cosas para después y recibir visitas sociales en horas de trabajo, va en detrimento de la calidad de servicio.

3. **CORTESÍA:** Consiste en asumir una actitud positiva en el trabajo, en demostrar buenos modales y una conducta impecable. La cortesía debe estar presente en todo momento y para cada persona durante la jornada laboral.

Cuando atienes a un cliente con cortesía, este percibe un clima agradable, amigable y se siente contento y dispuesto a utilizar el servicio que le es ofrecido.

Enfoca toda tu atención en el cliente, establece contacto visual. Escúchale atentamente y pregúntale, respetuosamente, cómo le puedes ayudar.

Si el contacto es telefónico identifícate con el cliente diciendo el nombre de la Empresa, tu oficina o área de trabajo y tu primer nombre. Seguidamente, pregúntale como le puedes ayudar, escucha atentamente y enfoca respetuosamente toda tu atención en él.

4. **PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA:** Llega a tu lugar de trabajo o cita a la hora establecida o según el horario.

5. **COMUNICACIÓN:** Comunicarse es transmitir, dar el recado, expandirse, relacionarse. Comunicativo es quien se relaciona con facilidad. La comunicación puede ser verbal y no verbal.

La imagen que irradiamos, los gestos que hacemos, la mirada con que envolvemos a las personas y el tono de voz que empleamos, entre otras, siempre dejan una impresión que puede ser agradable o desagradable, simpática o antipática, eficiente o frustrada, según la manera como nos dirigamos a nuestros clientes. La habilidad en tratar con las personas exige diplomacia o comunicación inteligente, pulida, versátil.

La comunicación debe ser efectiva para sí poder captar el mensaje de nuestros clientes. No basta con comunicarnos. Hay que hacerlo con tacto y sabiduría.

6. **CALIDAD DEL MATERIAL ESCRITO:** El material que hacemos llegar a nuestros clientes debe ser claro y preciso, para que así podamos causar una buena impresión en él. Utiliza el material que la empresa tiene destinado para cada uno de los fines previstos en nuestras operaciones.
7. **PROFESIONALISMO:** Manéjate profesionalmente frente al cliente y los compañeros de trabajo, evita el chismorreo, hacer esperar al cliente y estar desinformado sobre nuestros productos y los de la competencia. Está alerta ante situaciones sospechosas que puedan conllevar fraudes, detecta errores en la ejecución de las tareas y trabaja en ellos oportunamente.
8. **APOYO:** Presta un servicio orientado a la satisfacción del cliente. Recuerda que aunque no trabajes directamente con el cliente, el objetivo común de la organización es el de servir de apoyo para brindar el mejor servicio al cliente.  
  
Todos estos elementos debemos tenerlos muy presentes a la hora de prestar nuestros servicios, ya que ellos permitirán que nuestro trabajo sea desarrollado bajo la consigna de la calidad de servicio. Tal vez lo más importante y significativo que una organización pueda ofrecer a un cliente, sea el comportamiento de su personal. El trato recibido será recordado por más tiempo que ningún otro aspecto de nuestros servicios, está comprobado que un cliente insatisfecho contará su mala experiencia a 9 ó 10 personas, incluso más si el problema es serio; mientras que un cliente satisfecho, contará su buena experiencia a 3 ó 4 personas.  
  
Por tanto, no podemos darnos el lujo de que una mala experiencia produzca efectos negativos y la pérdida de nuestra participación en un mercado tan competitivo como lo es el de las empresas de servicios.

### **2.2.10.2. DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIO.**

Según (Cobra, 2000), la calidad de servicio es la evaluación que realiza el cliente centrada específicamente en las dimensiones del servicio. Estas son cinco (5) y se definen a continuación: Confianza, capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa, responsabilidad, disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud, seguridad, el conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza, empatía, brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa, tangibles, la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y materiales escritos. Estas dimensiones representan la forma en que los clientes organizan mentalmente la información sobre calidad de servicio.

### **2.2.10.3. ELEMENTOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO.**

Según (Cobra, 2000). Los elementos de la Calidad del Servicio son:

1. **ELEMENTOS TANGIBLES:** la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización. Cuestiones tales como limpieza y modernidad son evaluados en tres elementos distintos.
  - **Personas.** Se considera la apariencia física de las personas. Su aseo, olor, vestido, son las características que son detectadas en primera instancia por el usuario respecto a las personas que lo atienden.
  - **Infraestructura.** Es el estado de los edificios o locales donde se realiza el servicio. Así mismo se consideran dentro de ese factor, las instalaciones, máquinas o móviles con los que se realiza el servicio.

- **Objetos.** Varios sistemas de servicio, ofrecen representaciones tangibles de su producto. Boletos, letreros y folletos, son algunos de los objetos con los cuales el usuario tiene contacto.
2. **FIABILIDAD:** Es la capacidad que debe tener la organización que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura, y cuidadosa. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentra incluido la puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su organización, es decir, confiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento. también significa fiabilidad, la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin adquirir problemas, este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad. Ya que hay que demostrar seguridad absoluta para crear ambiente de confianza además hay que ser veraces y honestos, no prometer o mentir con tal de realizar la venta.
  3. **CAPACIDAD DE RESPUESTA:** Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes a para suministrar el servicio rápido; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que pueda lograrlo.
    - **Espera.** Implica el tiempo de aguarda el usuario antes que se le preste el servicio. Las famosas “colas” son representaciones tangibles de este factor.

- **Inicio y terminación.** Muchas veces, los servicios son programados para empezar a una hora y finalizar a otra hora. El cumplimiento de estos términos, influyen en la calidad de servicio.
  - **Duración.** Es el tiempo que tarda el servicio en ser producido. En los sistemas a analizar, el proceso de servicio implica, una vez terminado el tiempo de espera, un tiempo determinado de prestación del servicio. Este tiempo, se sujeta también a la evaluación del usuario, de acuerdo a lo prometido por el sistema y lo que el usuario espera que dure. Si el tiempo de producción no cumple con lo prometido, el usuario toma opinión sobre la calidad de servicio.
4. **SEGURIDAD (GARANTÍA):** La garantía se define como el conocimiento y cortesía de los empleados a la capacidad de la empresa y sus empleados para inspirar al cliente credibilidad y confianza.
- **Cortesía.** La cortesía implica amabilidad y buen trato en el servicio. El atender con buenos modales al usuario, como persona que es. Un buenos días, un gracias, por visitarnos, son elementos de cortesía. Que hacen sentir a gusto al cliente.
  - **Servicialidad.** Este factor confundirse con el anterior por la costumbre de utilizarlos para identificar acciones comunes. Pero en realidad, servicialidad es la disposición del empleado por servir al usuario, por buscar acercarse a él antes de que éste lo pueda requerir en un momento especial o de urgencia. Preguntas como ¿le puedo ayudar? o ¿necesita algo? Son claros ejemplos de éste factor.

5. **EMPATÍA:** La empatía se define como la atención individualizada cuidadosa que la organización proporciona a los clientes, la esencia de la empatía es transmitir, por medio de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente, que los clientes son únicos y especiales y que se entienden sus necesidades, los clientes necesitan sentirse comprendidos e importantes para las empresas que los proporcionan el servicio.

- **Personalización.** El buscar hacer sentir al usuario que se le trata individualmente, como alguien especial, le provocará tener una buena opinión de la organización.
- **Conocimiento al cliente.** El ofrecer un trato personalizado, implica, además, conocer más a fondo las necesidades de cada cliente, factor esencial para proporcionar un buen servicio.

### 2.2.11. EL MODELO SERVPERF

Cronin y Taylor (1992, 1994) desarrollaron el SERVPERF, el cual se basa únicamente en las valoraciones (percepciones) que realiza el cliente acerca del desempeño de los servicios (SERVice PERFormance). En él, la calidad ya no debe ser medida a partir de las diferencias entre expectativas y desempeño (Salomi et al., 2005). Para su instrumentación, el SERVPERF emplea únicamente las 22 oraciones o afirmaciones respecto a las percepciones sobre el desempeño del servicio, planteadas en el SERVQUAL, desechando, por consiguiente, las correspondientes a la valoración de las expectativas.

En la actualidad, la escala consta de cinco dimensiones que se utilizan para juzgar la Calidad de los servicios de una organización:

- **Confiabilidad.**



- Responsabilidad.
- Seguridad.
- Empatía.
- Bienes materiales o tangibles.

Escala, la cual evalúa solamente las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio. De acuerdo a los autores, la conceptualización y medición de la calidad del servicio percibida, basadas en el paradigma de la des confirmación, son erróneas. Por lo tanto sugieren que esta se debe medir a partir de las percepciones del cliente, ya que al ser considerada ésta pues una actitud debería medirse como tal. El modelo que ellos proponen mide las mismas dimensiones que el SERVQUAL, con la gran diferencia que la escala no mide las expectativas del cliente, lo cual reduce en un 50% el número de ítems que deben ser medidos (de 44 ítems a 22 ítems).

Esta escala intenta superar las limitaciones de utilizar las expectativas en la medición de la calidad percibida, sin definir concretamente el tipo y el nivel de expectativas a utilizar (expectativas de desempeño, experienciales, predictivas, normativas, etc.) en conclusión, la escala es la misma, lo que varía es el enfoque de evaluación y las preguntas en los instrumentos (Duque, 2005).

Existen otros métodos que surgieron a raíz de las críticas formuladas sobre la escala de SERVQUAL diversos investigaciones han propuesto otras herramientas alternativas de la medición de calidad del servicio, adicionales también al modelo SERVPERF.

Entre ellos de destaca el modelo de desempeño evaluado de (Teas, 1993), que desarrolló y contrastó empericamente las escalas desempeño evaluado (EP) y calidad normalizada (NQ) como instrumentos alternativos para medir la calidad de servicio percibido. El desempeño

evaluado se produce argumentando por la necesidad de conceptualizar las expectativas como puntos ideales en los modelos actitudinales; y la calidad normalizada integra el concepto de punto ideal clásico, con el de expectativa revisada. El modelo PE sugiere puntuaciones ponderadas de la calidad de servicio. Unas más altas para atributos con expectativas altas (puntuación +1) y percepciones también altas (puntuación +7). No plantea dimensiones en su modelo, más bien establece elementos para que su modelo de partida (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988) puntualice sus características de análisis.

(Teas, 1993) explica la conceptualización de las expectativas como puntos ideales en los modelos actitudinales y bajo este planteamiento sugiere el modelo de desempeño evaluado. (Teas, 1993) mantuvo una discusión académica con el modelo SERVQUAL, centrada en tres puntos: interpretación del concepto “expectativas”; operativización de dicho concepto y valoración de modelos alternativos al SERVQUAL para la valoración de la calidad del servicio percibida.

Del mismo modo, plantea que el incremento de la diferencia entre las percepciones y las expectativas puede no reflejar necesariamente un incremento continuo en los niveles de la calidad percibida, como implica SERVQUAL.

Por tanto, (Teas, 1993) dice que la especificación utilizada puede ser problemática o no, en función de que los atributos empleados en la medición de la calidad de servicio sean atributos vectoriales (atributos con puntos ideales infinitos) o atributos con puntos ideales finitos. Como conclusión, el autor anota cómo el examen de la validez del modelo de vacíos de SERVQUAL presenta problemas respecto a la definición tanto conceptual como operativa de las expectativas, lo cual crea ambigüedad en la interpretación y en su justificación teórica. De acuerdo con su análisis, afirma que SERVQUAL carece de validez discriminante.

### 2.3. MARCO CONCEPTUAL

**EMPOWERMENT:** Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son responsable de su propio trabajo. (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1999)

**CALIDAD:** la calidad se puede considerar como la búsqueda continua de la perfección, proceso que tiene como centro al hombre y a partir del cual se construyen productos y servicios que le llevarán a satisfacer deseos, expectativas y necesidades dentro de un marco razonable. (Vargas & Aldana, 2014)

**SERVICIO:** Los servicios son actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. (Thompson, 2006)

**AUTONOMIA:** En la autonomía se sigue una regla, un principio, o ley que es interna a la propia conciencia de la persona, que la ha interiorizado a través de un proceso de construcción progresivo y autónomo. En la autonomía, la regla es el resultado de una decisión libre, y digna de respeto en la medida que hay un consentimiento mutuo. (Sepúlveda, 2003)

**AUTORIDAD:** Hace referencia a una potestad que logra alguien, a un líder legítimo y a alguien que obtiene poderes o facultades sobre un grupo de personas. Por lo general, permite nombrar a quienes gobiernan un país o región y tienen, por imposición o voluntad popular, voz de mando. (Pérez & Merino, 2012)

**DELEGACIÓN:** Proceso de transferir autoridad y responsabilidad hacia puestos más bajos de la jerarquía. (Chiavenato, 2014)

**LIDERAZGO:** Es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de la comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo. (Chiavenato, 2014)

**MOTIVACIÓN:** La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. (Robbins, 1999).

**PODER:** Es la influencia que tiene A sobre B, el poder y la autoridad son parte uno de la otra: no puede haber poder sin autoridad ni autoridad sin poder. (Musso, 2005)

**EFICACIA:** La eficacia consiste en realizar las actividades de tal forma que se logran los objetivos de la organización. Se ocupa del logro de grandes objetivos o fines. (Mochón, Mochón, & Sáez, 2014)

**EFICIENCIA:** La eficiencia consiste en obtener los mejores resultados con la menos cantidad posible de recursos. La eficiencia tiene que ver con los medios empleados: hay que evitar desperdicios en su uso. (Mochón, Mochón, & Sáez, 2014)

**COMUNICACIÓN:** La comunicación consiste en la transmisión y comprensión de información. Es un elemento clave para la integración de las funciones gerenciales (dirigir, organizar, planear y controlar), pero es particularmente importante para facilitar el rol de los gerentes. (Mochón, Mochón, & Sáez, 2014)

**EQUIPO DE TRABAJO:** El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la empresa. (Fernández, 1998).

**RESPONSABILIDAD:** Una persona responsable toma decisiones conscientemente y acepta las consecuencias de sus actos, dispuesta a rendir cuenta de ellos. La responsabilidad

es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones. (Segura, 2013).

**TOMA DE DECISIONES:** Es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir. (Chiavenato, 2014).

**COMPROMISO:** Es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. (Chiavenato, 2014)

## **2.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL:**

- El empowerment contribuye en una escala media para mejorar la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017.

### **2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS:**

- El elemento reemplazar la jerarquía con equipos es el que se utiliza en una escala media baja en el personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017.
- Los elementos tangibles ayudan a mejorar en una escala media baja a la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACION

El enfoque de investigación que se utilizó en la investigación es cuantitativo, ya que se utilizó la recolección de datos del personal de serenazgo y la ciudadanía para probar las hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Primero se partió de una idea, segundo se recolecto información para las bases teóricas, luego se plantearon problemas, objetivos e hipótesis, posterior a ello se presentaron los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados los cuales fueron analizados con un programa de estadística (Excel) de dicho resultado se extrajeron las conclusiones y recomendaciones.

#### 3.2. ALCANCE DE INVESTIGACIÓN

El alcance de investigación que se aplicó en el trabajo de investigación es de tipo descriptivo, ya que al finalizar la investigación se obtiene un conjunto de datos de cada una de las variables.

(Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010) Con los estudios descriptivos se busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Y se describe tendencias de un grupo o población.

Únicamente se medió y recogió información de manera independiente sobre los conceptos y las variables a las que se refiere la investigación. El cual consistió en describir el empowerment y sus respectivos elementos, así como la calidad de servicio que brinda la sub gerencia de protección ciudadana. Se recogió información de la

realidad para su posterior análisis de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno.

### **3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación es no experimental; transeccional o transversal, ya que los datos se recolectaron en un tiempo determinado para posteriormente analizarla.

(Carrasco, 2008); Estos diseños se emplean para analizar y conocer las características, rasgos y propiedades y cualidades de un hecho o fenómeno de la realidad en un momento de determinado de tiempo.

En la investigación se observó, se analizó hechos y fenómenos de la realidad y al obtener los resultados no se manipula las variables.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1. POBLACIÓN**

El universo de estudio está conformado por el personal de la Sub Gerencia de protección ciudadana y defensa civil de la Municipalidad Provincial de Puno.

Tomando como referencia el concepto señalado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, es por ello que la población que se consideró en la investigación está determinada por todo el personal administrativo y el personal de Serenazgo; que son un total de 75 personas tal como consta en el planilla del personal (Ver Anexo: D).

#### **3.4.2. MUESTRA**

La primera muestra está constituido por todo el personal de la Sub Gerencia de Protección Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno. Que es un total de 75 personas, entre el personal administrativo y el personal de Serenazgo. Se consideró a

todos ya que la población es pequeña y esto facilitó la recopilación y veracidad de la información.

“Si la población es menos de 500 debe tomarse como muestra una cantidad igual o más de la mitad de la población, para cualquier margen de error” (Carrasco, 2008).

La segunda muestra para medir la calidad de servicio, está constituida por los ciudadanos y presidentes de barrios que recurren al local de la Sub Gerencia de Protección ciudadana de la Municipalidad provincial de Puno; para solicitar atenciones en materia de seguridad. Al día recurren 1 a 2 personas y al mes un promedio de 35 personas. Según (Cuaderno de Solicitudes); que solicitan atenciones urgentes en patrullajes integrados, accidentes y otros dentro del marco de seguridad ciudadanía.

El tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia de corte transversal, ya que la muestra ha sido seleccionada porque son accesibles para el investigador. Los sujetos son elegidos simplemente porque son fáciles de reclutar y tienen características específicas.

### 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 3.5.1. TÉCNICAS

- **Encuesta:** Es el procedimiento de obtención de información estructurada, para lo cual se elaboró dos encuestas primero para medir la variable empowerment, cuestionario conformado por 16 de preguntas, que sirvió de guía para enfocar la información a las necesidades de la investigación, de tal forma que permitió tener un punto de vista de la situación real de la sub gerencia. Segundo para medir la calidad de servicio se utilizó el instrumento de evaluación del modelo SERVPERF.
- **Observación directa:** consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo, percibimos mediante los sentidos y sistematizar algunos aspectos



importantes de la institución, sobre todo aquellos relacionados con los elementos del empowerment y la calidad de servicio.

### 3.5.2. INSTRUMENTOS

- **Cuestionario:** Es un instrumento de mayor utilización en las ciencias sociales y está estructurado a base de un conjunto de preguntas para obtener información sobre el problema que se va investigar. En aquí se consideró preguntas de tipo cerradas.

Para esta investigación, el primer cuestionario se elaboró 16 preguntas para la variable empowerment. Para la segunda variable se determinó de acuerdo a modelo de evaluación Servperf que consta de 22 preguntas.

La presentación del respectivo cuestionario está según la escala de Likert el cual es el más adecuado para este tipo de investigación; donde, “es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir las reacciones o respuestas del sujeto en tres, cinco o siete categorías”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

- **Guía de observación:** Está estructurado a base de unidades que son captadas por los sentidos. En esta guía de observación como instrumento de medición se utilizó técnica de observación pura.

Dicho instrumento se utilizó como complemento para tratar más a profundidad la variable (empowerment), La cual es muy importante para cumplir y analizar satisfactoriamente el objetivo general de la respectiva investigación. (Anexo F).

### 3.6. ESCALA DE MEDICIÓN

La escala de medición que se utilizó para la clasificación y consolidación sistemática de la información, se hizo mediante la escala de Likert. Para el cuestionario del empowerment y también para medir la calidad de servicio mediante el modelo SERVPERF.

Tabla 1  
*Cuadro de equivalencias de afirmaciones*

ITEMS DE ENCUESTA	PORCENTAJES	PERCEPCIÓN
Totalmente de acuerdo	81-100%	ALTA
De acuerdo	61-80%	MEDIA ALTA
Indeciso	41-60%	MEDIA
En desacuerdo	21-40%	MEDIA BAJA
Totalmente en desacuerdo	0-20%	BAJA

**Fuente:** Escalamiento de tipo Likert (Hualpa, 2017). Proporcionalidades

### 3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para el procesamiento de los resultados se realizó las siguientes acciones:

- Se procedió a analizar los resultados utilizando el método estadístico descriptivo simple porcentual.
- Se realizó el vaciado correspondiente de datos en el programa de Excel.
- Se realizó la elaboración de cuadros estadísticos con la información de los resultados obtenidos.
- Se realizó la tabulación, interpretación y el análisis respectivo.

### 3.8. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo del presente trabajo de investigación se realizó en el Departamento de Puno, Provincia de Puno, Distrito de Puno, ubicado a 3827 m.s.n.m., para lo cual se ha considerado como unidad de análisis a la Sub Gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno.

### 3.9. DESCRIPCIÓN DE LA SUB GERENCIA

**VISIÓN:** “Provincia segura, donde la convivencia pacífica permita su desarrollo económico social sostenible, dentro de un marco de respeto mutuo entre sus pobladores, visitantes y autoridades para alcanzar los niveles óptimos de seguridad promoviendo mayor confianza en la población”

**MISIÓN:** Desarrollar acciones integradas entre las instituciones, públicas, privadas y sociedad civil, para el fortalecimiento de la seguridad ciudadana y la convivencia social a través de la formulación, conducción y evaluación de políticas preventivas de seguridad ciudadana así como promover la cooperación y participación activa de la comunidad organizada de la provincia, para crear en el poblador y autoridades locales, cambios de comportamiento y actitudes favorables que permitan fortalecer el sentimiento de seguridad ciudadana

#### **OBJETIVOS:**

##### **A. Objetivo General**

- Reducir los niveles de victimización y mejoramiento de las condiciones de seguridad de la provincia de Puno, mediante la implementación de acciones preventivas, educativas y de disuasión, desarrolladas por el COPROSEC para garantizar la paz social.

## B. Objetivos Específicos

- Incremento de las acciones de prevención en seguridad ciudadana de las instituciones que conforman el COPROSEC, de manera articulada y propiciando una mayor participación de los ciudadanos, la sociedad civil, el sector privado y los medios de comunicación.
- Eficacia en las acciones preventivas, de control, sanción y recuperación de víctimas, priorizando los casos de violencia familiar y consumo de bebidas alcohólicas.
- Reducción de la criminalidad y delincuencia común en todas sus modalidades, mediante un trabajo integral y sostenido para contribuir y garantizar la tranquilidad de la comunidad y visitantes nacionales y extranjeros.
- Organización poblacional en juntas vecinales y rondas campesinas que colaboren en forma activa en la prevención de comisión de faltas y delitos, brindándoles incentivos para su participación efectiva.

### 3.10. ORGANIGRAMA

Figura 4  
*Organigrama Estructural*



**Fuente:** MOF de la Subgerencia De Protección Ciudadana Y Defensa Civil.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se desarrolla el análisis e interpretación de los datos recopilados a través de la encuesta, lo que nos permite responder al objetivo general “Analizar el empowerment y la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno – 2017”. A través de los objetivos específicos que se analizan a continuación detalladamente:

#### 4.1. DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1:

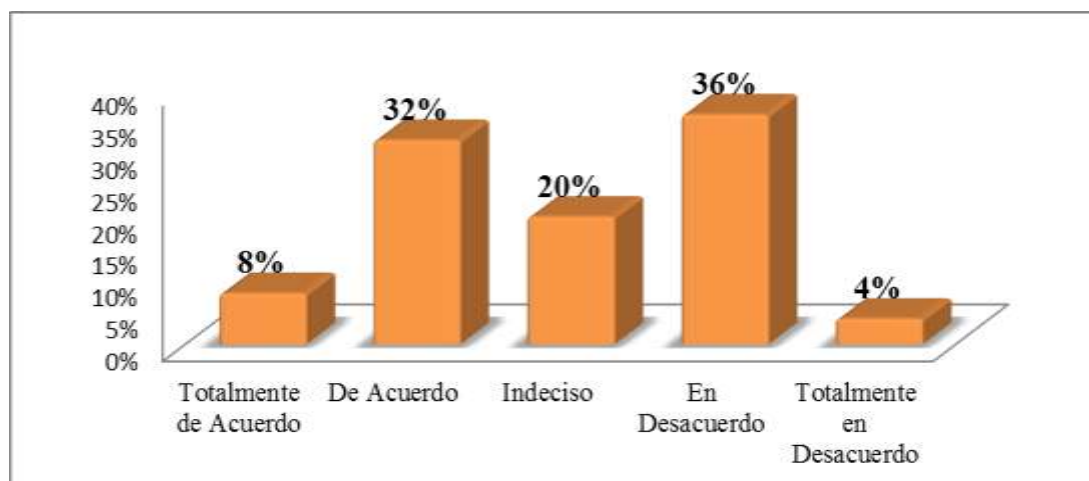
**“Identificar los elementos del empowerment que utiliza el personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno – 2017”**

Para responder a este objetivo se realizó un cuestionario que consta de 16 preguntas agrupadas en 3 dimensiones del empowerment (compartir información, crear autonomía y reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos) la misma que pretende responder a la pregunta específica 1: ¿Cuál de los elementos del empowerment es el que se desarrolla en el personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017? La recopilación y análisis de los datos se contabilizó en 75 encuestas como señalamos en la muestra.

### A. COMPARTIR INFORMACIÓN CON TODOS.

Figura 5

*Recibe información sobre el rendimiento de la sub gerencia de protección ciudadana para entender mejor el trabajo.*



Fuente: Encuesta aplicada al personal de Serenazgo de la M.P.P. (Elaboración propia)

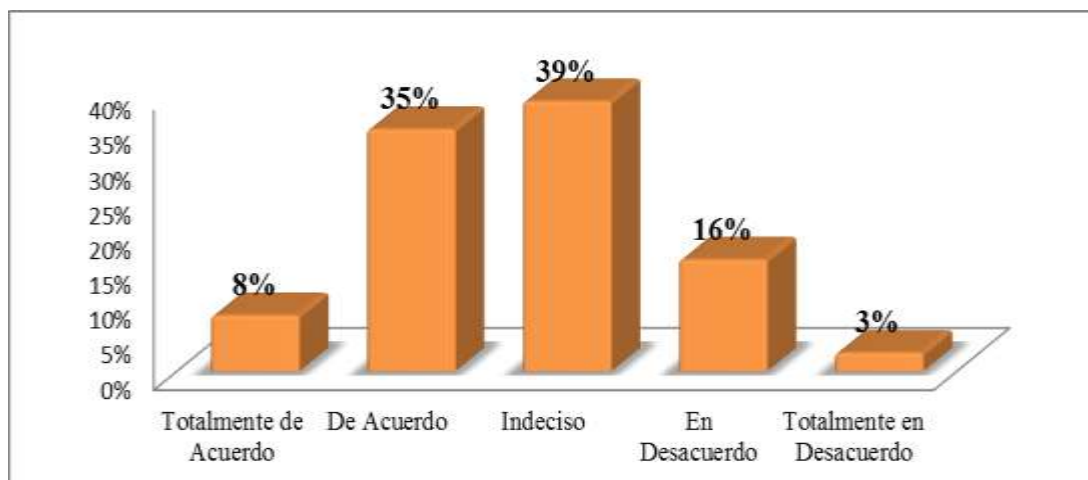
## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados están EN DESACUERDO con un 36%, respecto a este indicador. Por lo tanto nos ubicamos en una escala media baja. El personal de serenazgo percibe que no hay un informe semestral y anual sobre el rendimiento de la sub gerencia. Por lo tanto para sostener este indicador se tiene que desarrollar estos elementos importantes; compartir información con todos los colaboradores porque quienes carecen de información no puede actuar con responsabilidad. La información permite a los empleados a entender la situación actual de la organización en términos claros. Es una manera de crear confianza.

(Blanchard, Carlos, & Randolph, 1999), quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad. Quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable.

Figura 6

*Siente confianza al recibir información sobre la situación presupuestal y metas.*



Fuente: Encuesta aplicada al personal de Serenazgo de la M.P.P. (Elaboración propia)

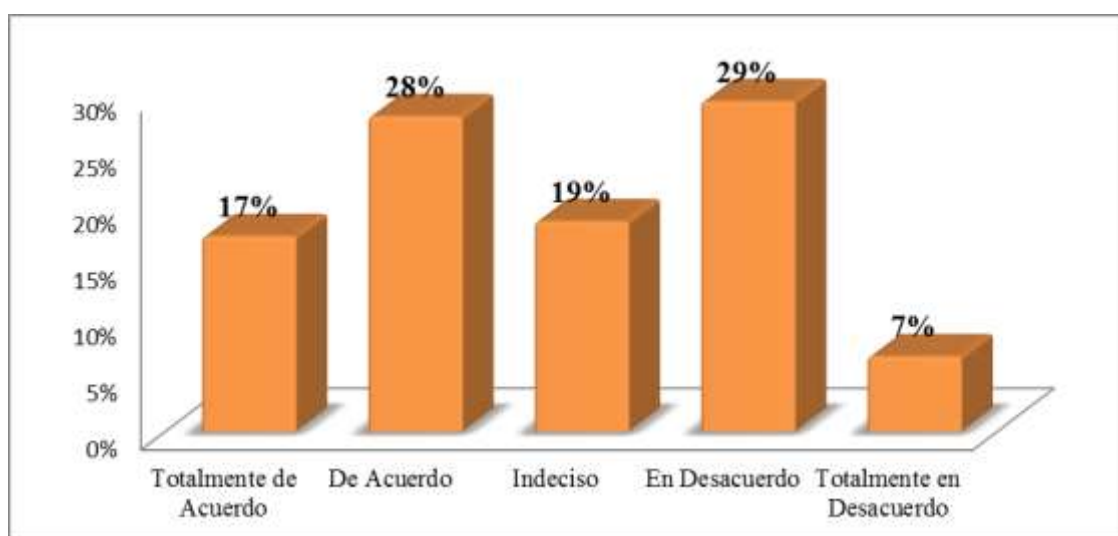
## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados están INDECISO con un 39%, respecto a este indicador. Por lo tanto nos ubicamos en una escala media baja. En muchas ocasiones cuando se realiza informes y capacitaciones en la sub gerencia se percibe que la información es restringida, la información del avance presupuestal debe ser compartido con todos. Por lo tanto para sostener este indicador se tiene que desarrollar estos elementos importantes; con el avance en la informática y su tecnología, y el consiguiente flujo de información, las fronteras entre países se han hecho permeables. Dentro de las organizaciones también existe una tendencia a que la información fluya sin restricciones, incluyendo la desaparición de la información reservada o confidencial.

(Blanchard, Carlos, & Randolph, 1999), compartir información de cómo anda la organización respecto a utilidades, desperdicio, presupuestos, participación en el mercado, productividad, defectos y todo lo demás.

Figura 7

*Posee posibilidades de autocontrol para tomar decisiones.*



Fuente: Encuesta aplicada al personal de Serenazgo de la M.P.P. (Elaboración propia)

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

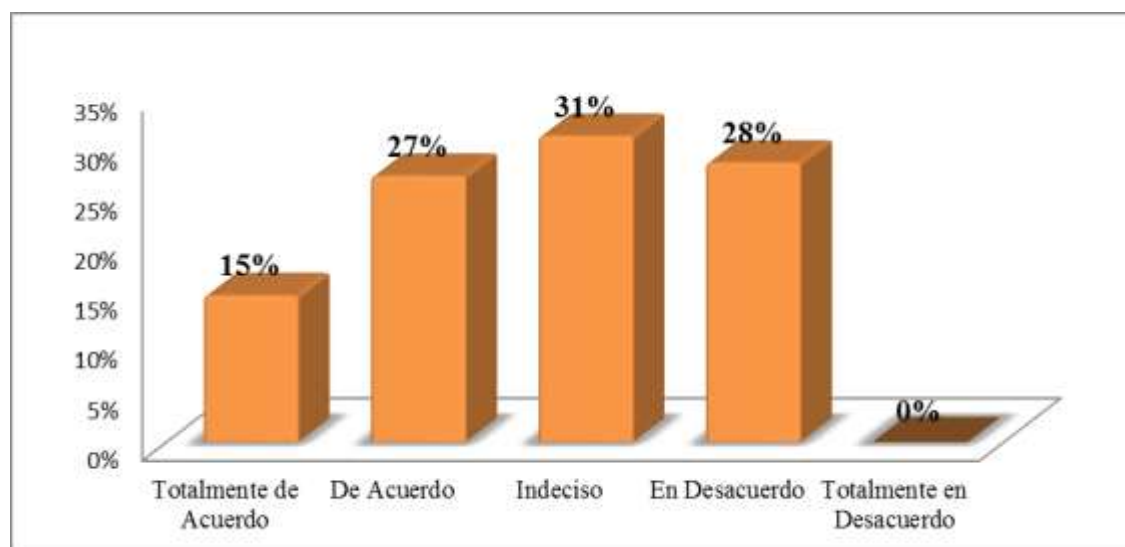
Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados están EN DESACUERDO con un 29%, respecto a este indicador. Por lo tanto nos ubicamos en una escala media baja. Hace notar que no hay autonomía para tomar decisiones grupales. Por lo tanto para sostener este indicador se tiene que desarrollar estos elementos importantes; Observar es aplicar atentamente los sentidos a un objeto o a un fenómeno, la comparación de semejanza entre los asuntos tratados. En conclusión dar la autonomía para tomar decisiones a los jefes de grupos.

(Marcano, 2015); Una decisión se considera como un proceso de análisis y elección entre diversas alternativas disponibles. En la selección de la alternativa existe la condición implícita de la racionalidad. Ello implica que toda decisión racional escoge los medios apropiados para alcanzar un determinado fin, es decir, es en esencia la selección de los medios más adecuados definición de la estrategia de acuerdo con los recursos disponibles para arribar a determinados fines, con los mejores resultados posibles.



Figura 8

*Ve los errores como oportunidades de aprender.*



Fuente: Encuesta aplicada al personal de Serenazgo de la M.P.P. (Elaboración propia)

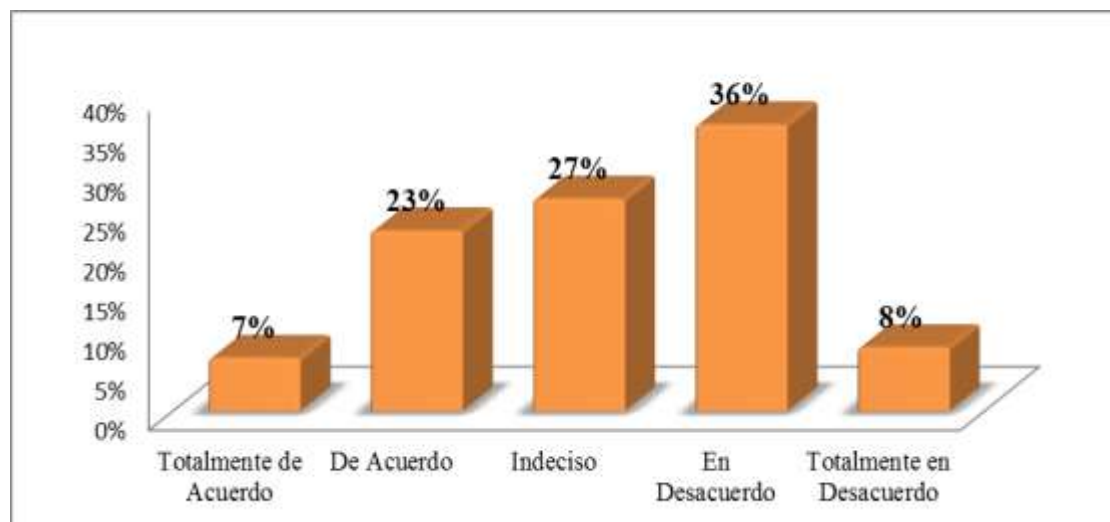
## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados están INDECISO con un 31%, respecto a este indicador. Por lo tanto nos ubica en una escala media baja. Por lo tanto para sostener este indicador se tiene que desarrollar estos elementos importantes; los resultados de una acción negativa de cualquiera de los colaboradores deben ser corregidos personalmente. Los errores deben servir como una lección y como un antecedente para que en la siguiente acción no se vuelva a cometer el mismo error.

(Blanchard, Carlos, & Randolph, 1999), Todo error es una oportunidad para aumentar el rendimiento, se usa error en lugar de error para cambiar la definición de error, de algo censurable o malo a una oportunidad para aprender, estimula a las personas a pensar y controlar su propio desempeño con lo cual se pueden obtener resultados increíbles con solo dar a los empleados la información con que trabajar, además de libertad para operar con esa información.

Figura 9

*Cree que se va disminuyendo con el modo de pensar jerárquico, para cambiar la comunicación horizontal.*



Fuente: Encuesta aplicada al personal de Serenazgo de la M.P.P. (Elaboración propia)

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados están EN DESACUERDO con un 36%, respecto a este indicador. Por lo tanto nos ubica en una escala media baja. La causa es porque se tiene una estructura jerárquica. Por lo tanto para sostener este indicador se tiene que desarrollar estos elementos importantes; Organizar equipos multidisciplinarios, trasladar el poder sobre el proceso al equipo, y debe elegir a su líder, redefinir el papel de la Dirección, enfatizando su faceta de facilitadora de la mejora de los equipos, mediante el entrenamiento, el soporte, la transparencia en la información y la claridad en los objetivos y estrategias.

(Scott & Jaffe, 1990), Desde el principio de los sesenta las organizaciones en todo el mundo han empezado a reemplazar las tradicionales estructuras, altamente controladas y de escasa involucración de sus empleados, en un ambiente organizacional caracterizado por un mayor compromiso, alta involucración del personal y automanejo. Una manera de mirar el

cambio hacia empowerment es pensar cambiar paulatinamente a una estructura más horizontal o circular.

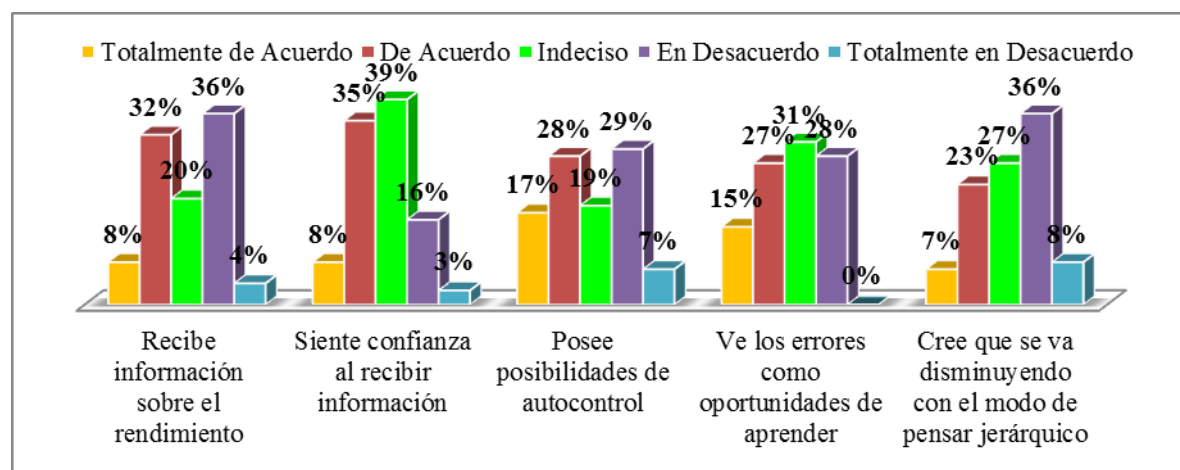
**RESUMEN COMPARTIR INFORMACIÓN CON TODOS**

Tabla 2  
Resumen compartir información con todos

ITEMS	Recibe información sobre el rendimiento	Siente confianza al recibir información	Posee posibilidades de autocontrol	Ve los errores como oportunidades de aprender	Cree que se va disminuyendo con el modo de pensar jerárquico	% ACUMULADO
Totalmente de Acuerdo	8%	8%	17%	15%	7%	11%
De Acuerdo	32%	35%	28%	27%	23%	29%
Indeciso	20%	39%	19%	31%	27%	27%
En Desacuerdo	36%	16%	29%	28%	36%	29%
Totalmente en Desacuerdo	4%	3%	7%	0%	8%	4%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Serenazgo de la M.P.P. (Elaboración propia)

Figura 10  
Resumen compartir información con todos



Fuente: Tabla 2 (Elaboración propia)

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los datos acumulados nos muestran que un 29% están DE ACUERDO y un 29% EN DESACUERDO. Son los datos más significativos respecto a nuestra primera dimensión (compartir información con todos); por lo tanto nos ubica en una escala media baja. Por lo tanto para sostener esta dimensión si tiene que compartir información respecto al rendimiento de la sub gerencia, dar más confianza a los colaboradores, dar poder para tomar decisiones, hacer notar que de nuestros errores aprendemos y disminuir el modo de pensar jerárquico.

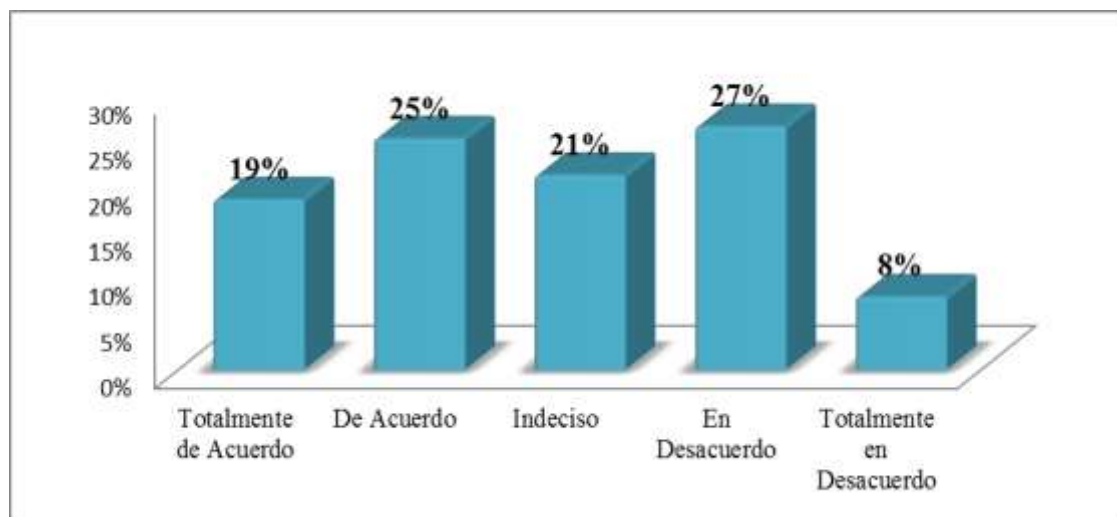
(Blanchard, Carlos, & Randolph, 1999) la primera clave es compartir información con todos, porque quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad. Quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable. La información permite a los empleados a entender la situación actual de la institución en términos claros, es una manera de crear confianza, así mismo acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional, ayuda a las personas a ser más responsables y los estimula a actuar como si fueran dueños. Compartir información de cómo anda la sub gerencia, respecto a utilidades, desperdicio, presupuesto, productividad, defectos y otros.

Por su parte (Buján Pérez, 2018), El modelo de organización plana u horizontal promueve la participación de los trabajadores a través de un proceso de toma de decisiones descentralizada. Al elevar el nivel de responsabilidad de los empleados de base, y por la eliminación de las capas de la gerencia media, comentarios y sugerencias llegan a todo el personal involucrado en las decisiones más rápidamente.

## B. CREAR AUTONOMÍA MEDIANTE FRONTERAS.

Figura 11

*Conoce la Misión y Visión de la sub gerencia de protección ciudadana.*



Fuente: Encuesta aplicada al personal de Serenazgo de la M.P.P. (Elaboración propia)

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados están EN DESACUERDO con un 27%, respecto a este indicador. Por lo tanto nos ubica en una escala media baja. Quiere decir que falta concientizar y difundir la misión y visión. Por lo tanto para sostener este indicador se tiene que desarrollar estos elementos importantes; Compartir con todo los colaboradores la el plan estratégico en donde está establecido la misión, visión, objetivos, valores. Capacitar y hacer conocer la importancia de estos elementos para la sub gerencia de protección ciudadana.

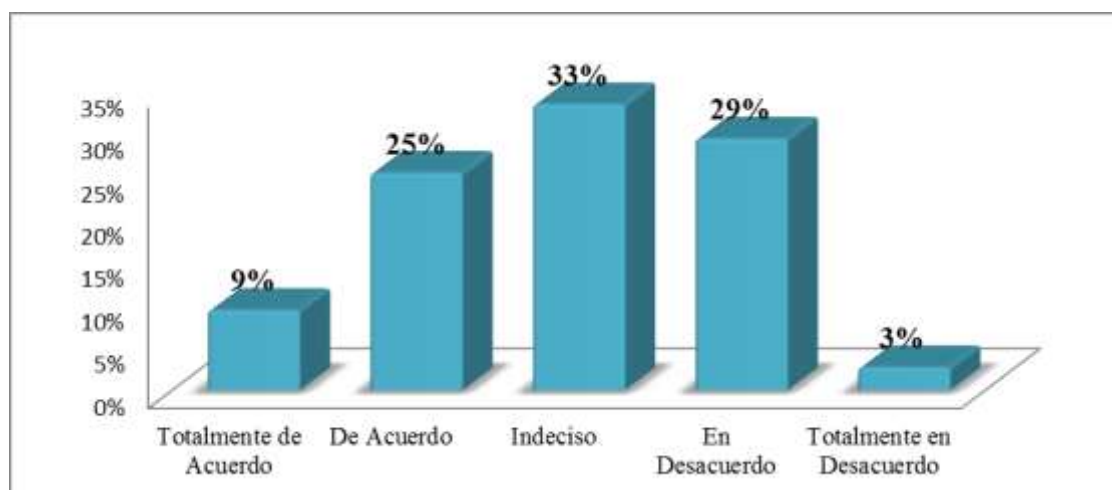
Según Ruiz (2000), se trata de un enunciado que representa el estado ideal de una institución, que nunca será alcanzado, pero que al representar una imagen del éxito para ésta, se constituirá en su guía de lo que siempre intentará lograr. Un aspecto clave del proceso para definirla es que éste sea participativo, por lo que su enunciación deberá involucrar, de manera convincente, a todos los grupos de interés, reflejando tanto el

propósito y las competencias que la organización tenga para lograrlo, como las características que la distinguen de otras parecidas.

Según Ruiz (2000), Este elemento ayuda a la institución a lograr su visión y se expresa a través de una declaración pública que orienta a los beneficiarios y grupos de interés sobre lo que hace y el para qué existe, además de informales sobre cómo se posicionará a sí misma para satisfacer las necesidades de sus beneficiarios.

Figura 12

*Conoce las metas y valores para sustentar las acciones deseadas.*



Fuente: Encuesta aplicada al personal de Serenazgo de la M.P.P. (Elaboración propia)

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

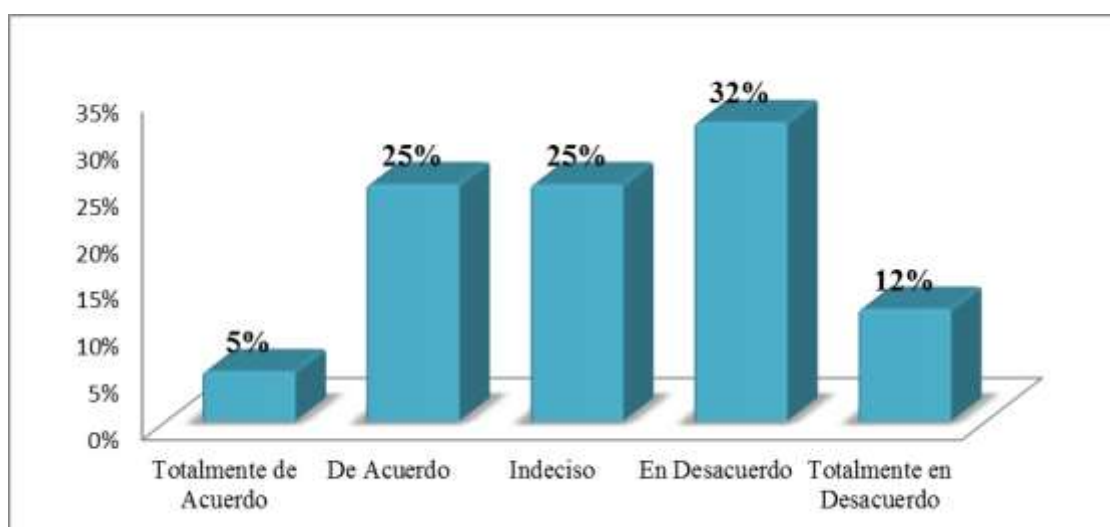
Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados están INDECISO con un 33%, respecto a este indicador. Por lo tanto nos ubica en una escala media baja. Por lo tanto para sostener este indicador se tiene que desarrollar estos elementos importantes; las guías operativas, las creencias fundamentales y traducirlas en valores de aceptación general. Cuando se tiene claro las reglas se facilita a la toma de decisiones.

(Ruiz, 2000). Al expresar las creencias de las personas que laboran en la institución acerca de lo que es correcto o no, los valores representan pautas a seguir en las relaciones dentro y

fuera de la misma, vinculándose por tal motivo con la misión, por lo que se debe buscar, entre otras cosas, que los valores sean compartidos por los miembros del grupo, que sean claros y estén jerarquizados.

Figura 13

*Considera que se van desarrollando nuevas estructuras y procedimientos para facultar al personal de serenazgo.*



Fuente: Encuesta aplicada al personal de Serenazgo de la M.P.P. (Elaboración propia)

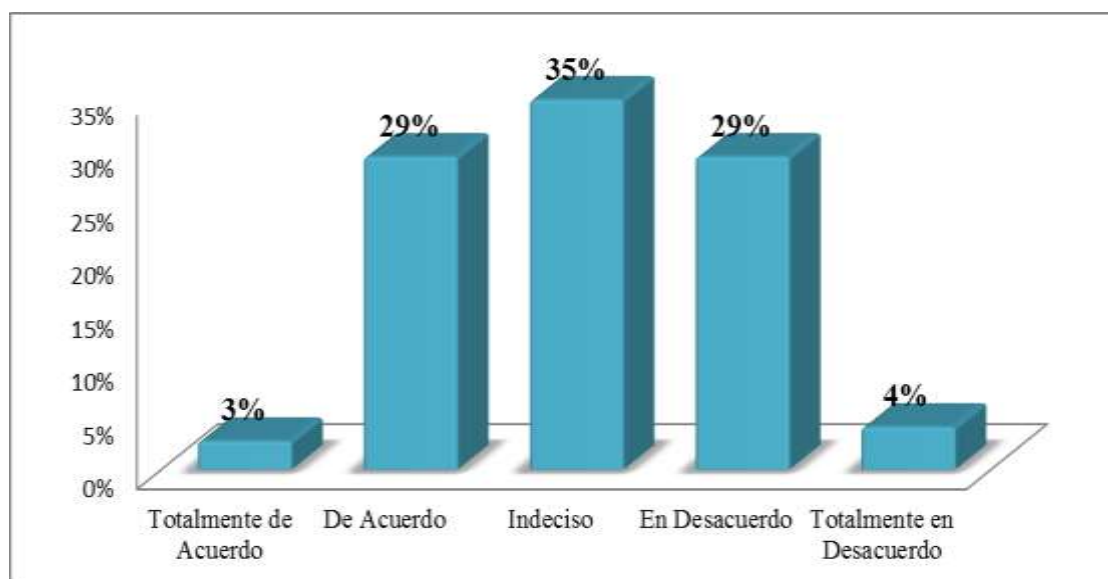
## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados están EN DESACUERDO con un 32%, respecto a este indicador. Por lo tanto nos ubicamos en una escala media baja. Para poder empoderar al personal no se están desarrollando nuevas estructuras. Por lo tanto para sostener este indicador se tiene que desarrollar estos elementos importantes; lineamientos, políticas y estrategias de empoderamiento. En vista que el empowerment necesita directrices de actuación, es por eso que deben existir límites para poder dirigir el cambio eficiente.

(Scott & Jaffe, 1990) Empowerment no es solamente un esfuerzo individual o de un equipo. Las estructuras organizacionales, políticas, valores, incentivos y cultura, deben

reforzar el comportamiento del individuo y del equipo. Normalmente estas estructuras son las áreas que representan el mayor reto cuando se enfrenta el cambio. Su poder e influencia como gerente individual es limitada y es riesgoso el hecho de cuestionar o retar a las estructuras organizacionales.

Figura 14  
*Considera que se les da el entrenamiento necesario.*



Fuente: Encuesta aplicada al personal de Serenazgo de la M.P.P. (Elaboración propia)

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

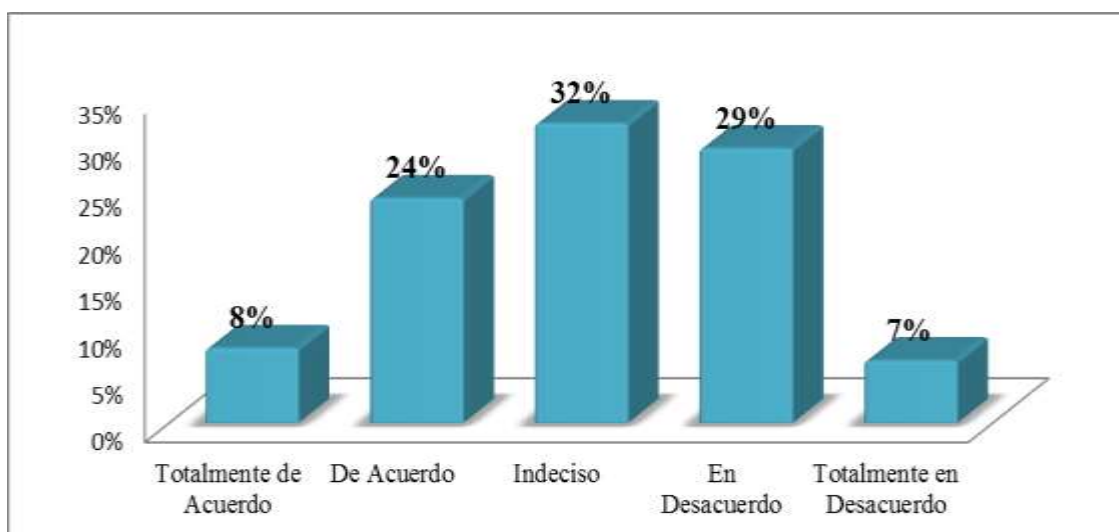
Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados están INDECISO con un 35%, respecto a este indicador. Por lo tanto nos ubica en una escala media baja. Se percibe que no hay un entrenamiento óptimo en el personal de serenazgo. Por lo tanto para sostener este indicador se tiene que desarrollar estos elementos importantes; aplicar nuevas técnicas de entrenamiento, desarrollar habilidades, promover la creatividad, realizar retroalimentación y control en los entrenamientos. Los miembros del serenazgo deben estar listos y preparados físicamente, y deben desarrollar muchos ejercicios.



Mejorar de una manera permanente la autoestima y la autoconfianza, renovar la energía y aumentar el entusiasmo, controlar mejor las situaciones difíciles y aprender a aceptar cualquier desafío que se presente en la vida, así como adquirir nuevos compromisos para lograr resultados.

Figura 15

*Es responsable de los resultados obtenidos en la sub gerencia de protección ciudadana.*



Fuente: Encuesta aplicada al personal de Serenazgo de la M.P.P. (Elaboración propia)

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados están INDECISO con un 32%, respecto a este indicador. Por lo tanto nos ubica en una escala media baja. Se percibe que el personal falta motivar constantemente y tener actitud positiva. Por lo tanto para sostener este indicador se tiene que desarrollar estos elementos importantes; las tareas y metas asignadas deben ser cumplidas por todo el personal de la sub gerencia de protección ciudadana, caso contrario se debe realizar una evaluación.

(Blanchard, Carlos, & Randolph, 1999) En un equipo de trabajo con empowerment, todos los miembros comparten la responsabilidad que tradicionalmente sólo tenía en líder. Lo que todavía es responsabilidad individual es hacer del conocimiento del grupo aquello que sea

importante, como la aparición de un problema o la forma de resolverlo. El líder ya no es el único que se preocupa ni la fuente de todas las soluciones.

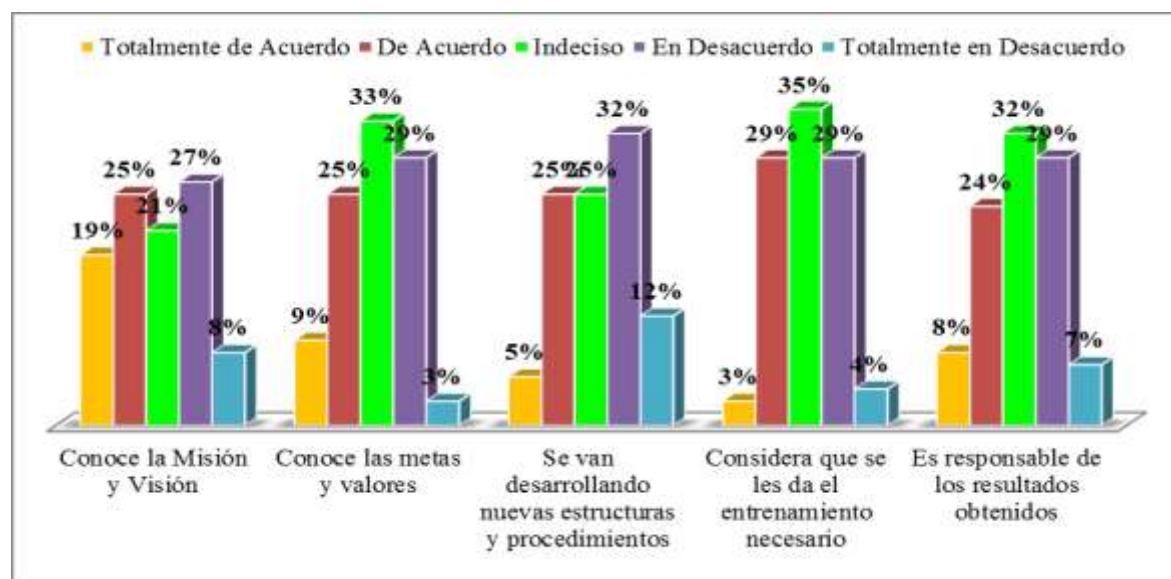
**RESUMEN CREAR AUTONOMÍA MEDIANTE FRONTERAS**

*Tabla 3*  
*Resumen crear autonomía mediante fronteras*

ITEMS	Conoce la Misión y Visión	Conoce las metas y valores	Se van desarrollando nuevas estructuras y procedimientos	Considera que se les da el entrenamiento necesario	Es responsable de los resultados obtenidos	% ACUMULADO
Totalmente de Acuerdo	19%	9%	5%	3%	8%	9%
De Acuerdo	25%	25%	25%	29%	24%	26%
Indeciso	21%	33%	25%	35%	32%	29%
En Desacuerdo	27%	29%	32%	29%	29%	29%
Totalmente en Desacuerdo	8%	3%	12%	4%	7%	7%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de Serenazgo de la M.P.P. (Elaboración propia)

*Figura 16*  
*Resumen crear autonomía mediante fronteras*



**Fuente:** Tabla 3 (Elaboración propia)

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de los datos acumulados nos muestran que un 29% están INDECISO así mismo un 29% EN DESACUERDO. Son los datos más significativos respecto a nuestra segunda dimensión (crear autonomía mediante fronteras); por lo tanto nos ubica en una escala media baja. Por lo tanto para sostener esta dimensión se tiene que compartir y difundir la misión, visión de la sub gerencia, implantar metas y valores para conseguir acciones deseadas, desarrollar nuevas estructuras y procedimientos y dar el entrenamiento necesario.

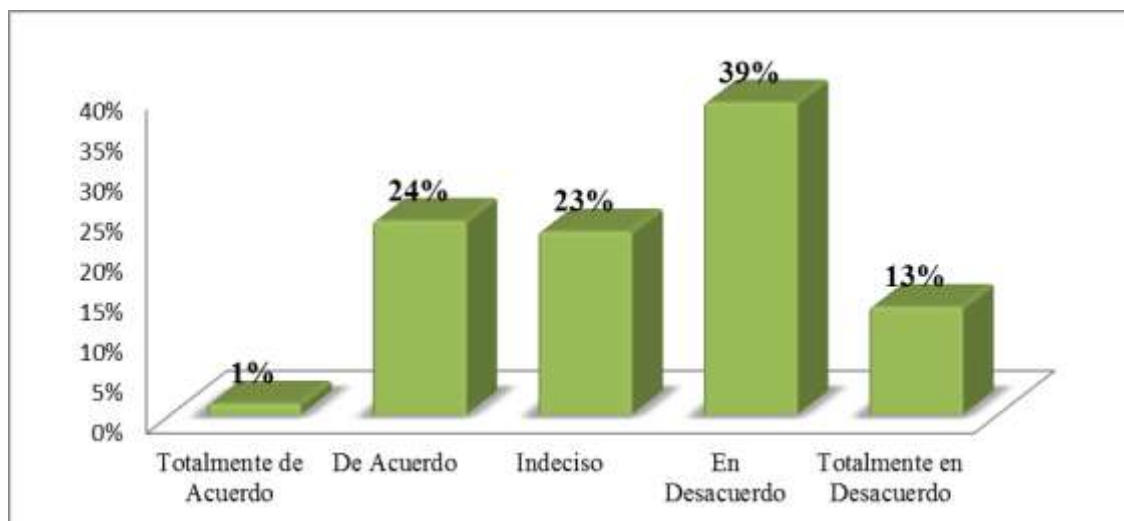
(Blanchard, Carlos, & Randolph, 1999) la segunda clave es crear autonomía por medio de fronteras para ello es necesario tener claro: proposito, valores, imagen, metas, papeles y la estructura organizacional. La creacion de autonomia se basa en informacion compartida. aclara la vision con retroalimentacion de todos, ayudar a traducir la vision en papeles y metas. Definir valores reales y reglas que sustenten las acciones deseadas. Porque las fronteras tienen la capacidad de canalizar la energía en una determinada dirección.

Para (Chiavenato, 2014), La condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente, del establecimiento de una Visión y Misión claras, creativas, retadoras e innovadoras. La Visión y Misión deben ser compartidas por todos los integrantes y socios estratégicos de la organización. En organizaciones exitosas, el espíritu de la Visión y Misión se manifiesta en todas las actividades, procesos y gestiones.

## C. REEMPLAZAR LA VIEJA JERARQUÍA CON EQUIPOS AUTODIRIGIDOS.

Figura 17

*Posee dirección y entrenamiento en destrezas por parte de equipos facultados.*



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de Serenazgo de la M.P.P. (Elaboración propia)

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

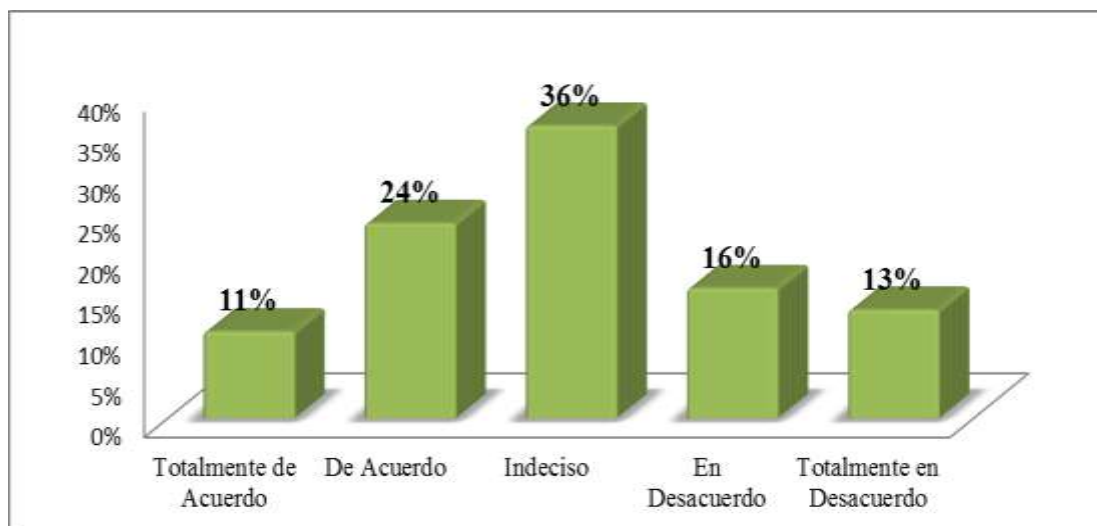
Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados están EN DESACUERDO con un 39%, respecto a este indicador. Por lo tanto nos ubica en una escala media baja. Falta despertar las destrezas de cada uno de los serenazgos para que actúen de manera eficaz. Por lo tanto para sostener este indicador se tiene que desarrollar estos elementos importantes; desarrollar habilidades en todos los niveles de empowerment y potenciar las destrezas en los colaboradores de la sub gerencia, de la misma forma desarrollar técnicas de entrenamiento en habilidades constantemente.

(Terry, 1997) Por principio los trabajadores deben saber que lo fundamental en la formación y el trabajo en equipo no es si sus miembros poseen las habilidades para poder cumplir con sus objetivos. Claro todo el mundo tiene que aprender continuamente nuevas

formas de trabajo y la mayoría de las organizaciones dan oportunidad a los trabajadores con la capacitación para que lo hagan.

Figura 18

*Existe recompensas y estímulos para el personal de serenazgo.*



Fuente: Encuesta aplicada al personal de Serenazgo de la M.P.P. (Elaboración propia)

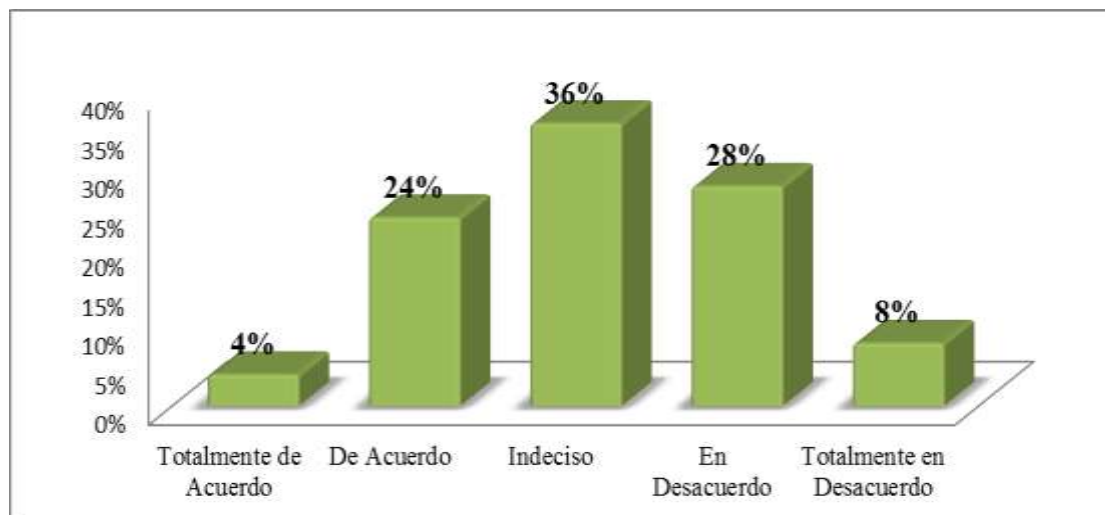
## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados están INDECISO con un 36%, respecto a este indicador. Por lo tanto nos ubica en una escala media baja. Para poder despertar una motivación en el personal deben existir castigos y estímulos. Por lo tanto para sostener este indicador se tiene que desarrollar estos elementos importantes; incentivar con recompensas formales e informales, para despertar la motivación de los colaboradores.

(Terry, 1997) Las recompensas informales las instituyen los directivos y empleados de la organización como parte de la cultura. El empowerment bien entendido necesita recompensas informales entre las personas. Y se debe fomentar a todo los empleados utilicen sus talentos, corriesen riesgos, ampliasen sus horizontes y buscasen nuevos retos.

Figura 19

*La alta dirección capta la diversidad (capacidades y opiniones) como un activo de un equipo.*



Fuente: Encuesta aplicada al personal de Serenazgo de la M.P.P. (Elaboración propia)

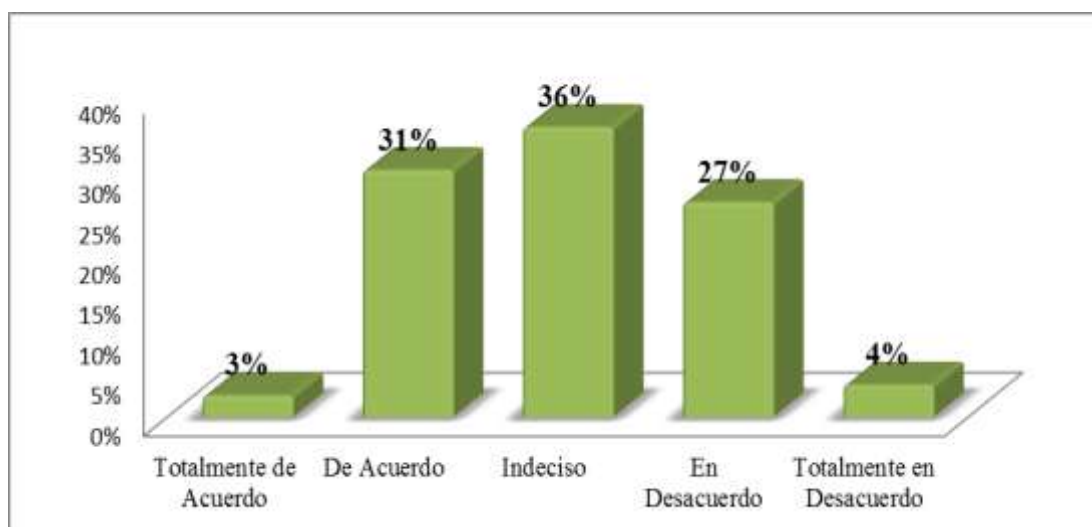
## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados están INDECISO con un 36%, respecto a este indicador. Por lo tanto nos ubica en una escala media baja. En muchas de las reuniones no se les da apertura para absolver dudas y compartir experiencias. El dialogo y la comunicación debe ser permanente para analizar las acciones realizadas. Por lo tanto para sostener este indicador se tiene que desarrollar estos elementos importantes; en todo los entrenamientos y capacitaciones deben considerar las opiniones de los colaboradores.

(Scott & Jaffe, 1990) Conforme los cambios ocurren más rápidamente, también cambia la demanda de habilidades en el lugar de trabajo y se requiere que los gerentes y los empleados trabajen juntos para hacerse copartícipes del éxito, en vez de que una persona trabaje sola resolviendo los problemas.

Figura 20

*Recibe gradualmente el control a los equipos.*



Fuente: Encuesta aplicada al personal de Serenazgo de la M.P.P. (Elaboración propia)

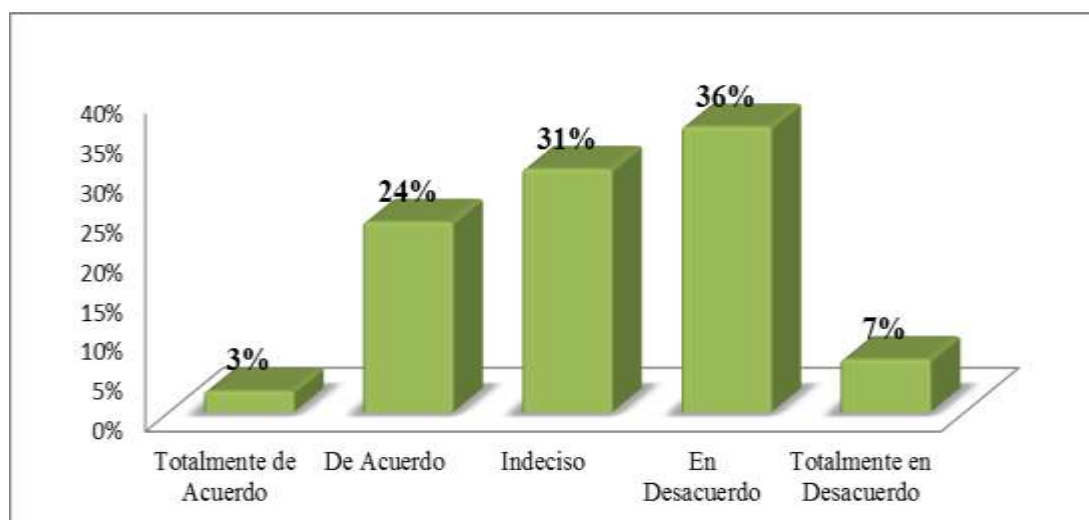
## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados están INDECISO con un 36%, respecto a este indicador. Por lo tanto nos ubica en una escala media baja. Los directivos deben dar la autonomía necesaria para que los grupos realicen acciones y controlar gradualmente. Por lo tanto para sostener este indicador se tiene que desarrollar estos elementos importantes; controlar gradualmente a los equipos, convertirse en facilitadores para conseguir metas y objetivos planificados.

(Scott & Jaffe, 1990) Muchas veces los gerentes piensan que solamente con mover la varita mágica el equipo se va a convertir en un equipo con empowerment, de un día para otro. Este es un error común que causa desengaño y frustración. El proceso para adquirir empowerment es un conjunto de pasos que hay que aprender. Los siguientes son algunos puntos donde empezar el proceso. Planee las vacaciones, Seleccione un líder para un proyecto específico, divida el trabajo, vigile el desempeño de acuerdo al criterio establecido por el equipo y examine cómo se hace el trabajo.

Figura 21

*Considera que hay un ambiente de trabajo armónico entre los colaboradores.*



Fuente: Encuesta aplicada al personal de Serenazgo de la M.P.P. (Elaboración propia)

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados están EN DESACUERDO con un 36%, respecto a este indicador. Por lo tanto nos ubica en una escala media baja. La cordialidad y el respeto deben primar en todo los niveles de la sub gerencia. Por lo tanto para sostener este indicador se tiene que desarrollar estos elementos importantes; responsabilidades, relaciones y cooperación e identidad.

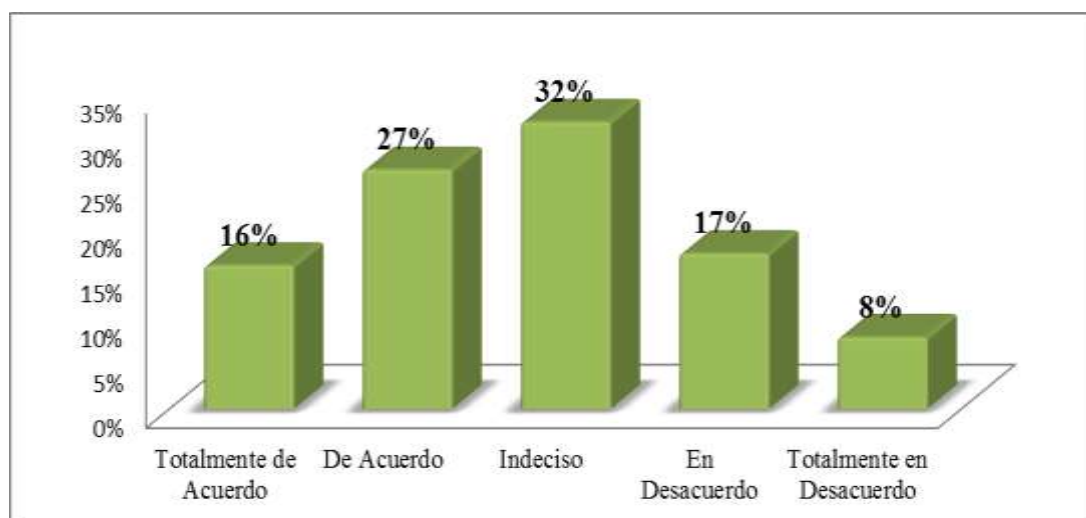
Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

(Peralta, 2011) El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto.



Figura 22

*Es creativo e innovador en sus ideas.*



Fuente: Encuesta aplicada al personal de Serenazgo de la M.P.P. (Elaboración propia)

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados están INDECISOS con un 32%, respecto a este indicador. Por lo tanto nos ubica en una escala media baja. Por lo tanto para sostener este indicador se tiene que desarrollar estos elementos importantes; para incentivar la competitividad es necesario desarrollar la creatividad para las diversas acciones y solucionar los diversos problemas. Todos somos creativos en mayor o menor medida y todos tenemos un potencial creador mayor de lo que suponemos, se trata pues, de una capacidad susceptible de estimulación y desarrollo.

(AmericaEconomía.com, 2018) Para fomentar el desarrollo de estas habilidades en sus equipos de trabajo, las organizaciones necesitan identificar las tres etapas de un proceso creativo: La actitud, la investigación con empatía y la experimentación. Todo creativo debe poseer una actitud curiosa, ver más allá de lo evidente, explorar y ver los problemas desde otras ópticas. Las ideas se adquieren a través de procesos de investigación, acumulando información de diferentes fuentes y finalmente validar.

**RESUMEN REEMPLAZAR LA VIEJA JERARQUÍA CON EQUIPOS**

**AUTODIRIGIDOS**

Tabla 4

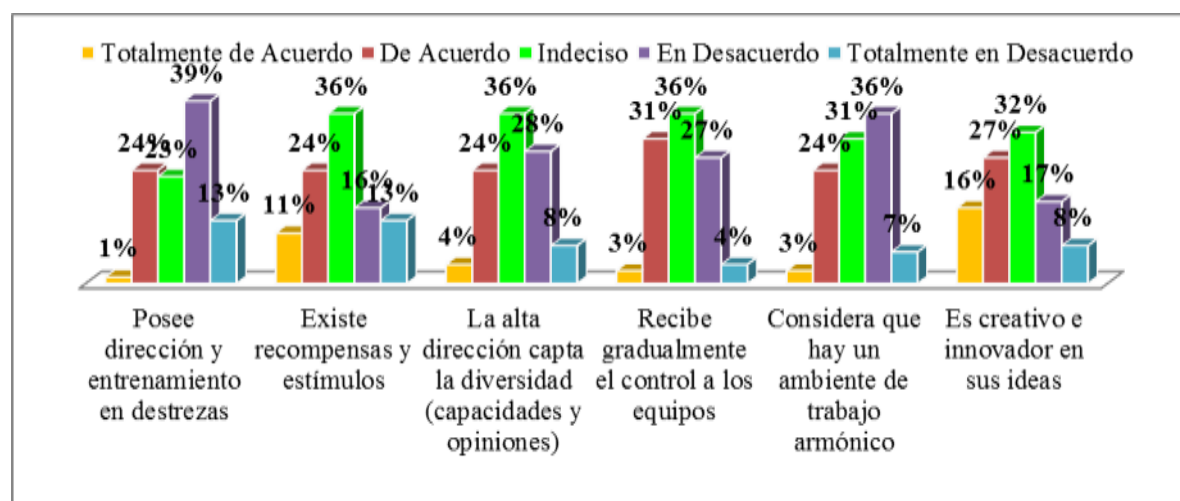
*Resumen reemplazar la jerarquía con equipos*

ITEMS	Posee dirección y entrenamiento en destrezas	Existe recompensas y estímulos	La alta dirección capta la diversidad (capacidades y opiniones)	Recibe gradualmente el control a los equipos	Considera que hay un ambiente de trabajo armónico	Es creativo e innovador en sus ideas	% ACUMULADO
Totalmente de Acuerdo	1%	11%	4%	3%	3%	16%	6%
De Acuerdo	24%	24%	24%	31%	24%	27%	26%
Indeciso	23%	36%	36%	36%	31%	32%	32%
En Desacuerdo	39%	16%	28%	27%	36%	17%	27%
Totalmente en Desacuerdo	13%	13%	8%	4%	7%	8%	9%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de Serenazgo de la M.P.P. (Elaboración propia)

Figura 23

*Resumen reemplazar la jerarquía con equipos*



**Fuente:** Tabla 4 (Elaboración propia)

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de los datos acumulados nos muestran que un 32% están INDECISO, es el dato más significativo respecto a nuestra tercera dimensión (reemplazar la jerarquía con equipos); significa que la mayoría de los encuestados perciben que los directivos no desarrollan de manera adecuada esta dimensión y considera como media baja. Por lo tanto para sostener esta dimensión se tiene dar dirección y entrenamiento en destrezas en quipos facultados, dar estímulos y recompensas, captar la capacidad y las opiniones, desarrollar un ambiente armónico entre los colaboradores y por ultimo incentivar la creatividad y la innovación.

(Blanchard, Carlos, & Randolph, 1999) la tercera clave es reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos. Porque equipos facultados pueden hacer más que individuos facultados. Todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo. Compromiso y apoyo tienen que venir desde la cumbre. Todo error es una oportunidad para aumentar el rendimiento, a su vez estar facultado significa que uno es responsable de los resultados. Los equipos autodirigidos son grupo de colaboradores que tienen responsabilidad de todo un proceso o producto, planean, ejecutan y dirigen e trabajo desde el principio hasta el final.

Por su parte (Chiavenato, 2014), Los sistemas de incentivos son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño de una persona, no del tiempo que han permanecido dentro de la institución , tales incentivos son concedidos tanto en forma grupal como individual.

#### 4.2. DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2:

**“Describir los elementos del modelo Servperf que permiten mejorar la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno – 2017”**

Para responder a este objetivo se realizó un cuestionario que consta de 22 preguntas agrupadas en 5 dimensiones de la calidad de servicio (fiabilidad, seguridad, elementos tangibles, capacidad de respuesta y empatía) la misma que pretende responder a la pregunta específica 2: ¿Qué elementos son los que permiten mejorar la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017? La recopilación y análisis de los datos se contabilizó en 35 encuestas como señalamos en la muestra.

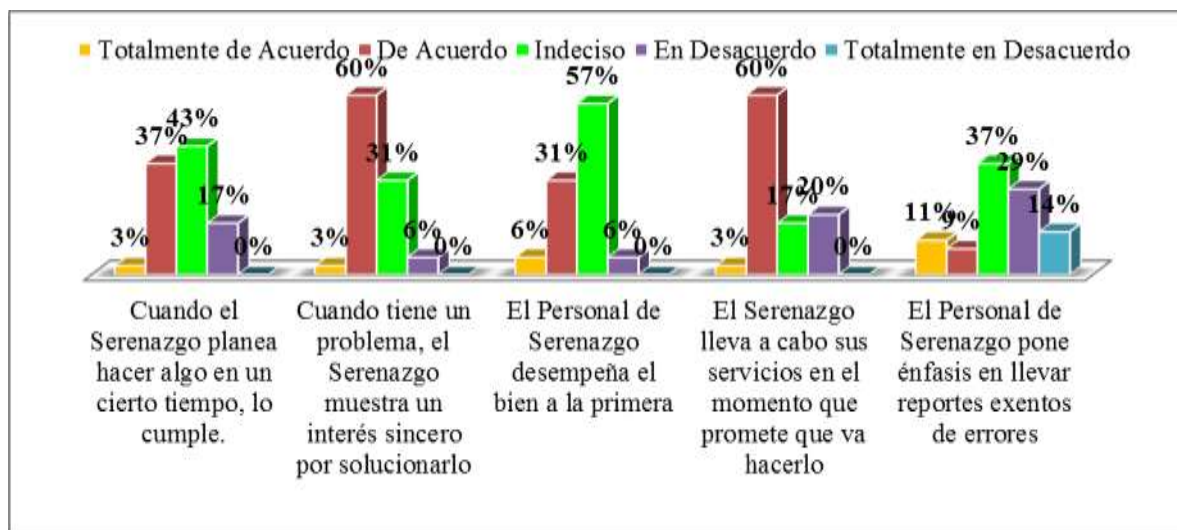
##### A. FIABILIDAD

Tabla 5  
*Fiabilidad*

ITEMS	Cuando el Serenazgo o planea hacer algo en un cierto tiempo, lo cumple.	Cuando tiene un problema, el Serenazgo muestra un interés sincero por solucionarlo	El Personal de Serenazgo desempeña a el bien a la primera	El Serenazgo lleva a cabo sus servicios en el momento que promete que va hacerlo	El Personal de Serenazgo pone énfasis en llevar reportes exentos de errores	% ACUMULADO
Totalmente de Acuerdo	3%	3%	6%	3%	11%	5%
De Acuerdo	37%	60%	31%	60%	9%	39%
Indeciso	43%	31%	57%	17%	37%	37%
En Desacuerdo	17%	6%	6%	20%	29%	15%
Totalmente en Desacuerdo	0%	0%	0%	0%	14%	3%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes externos de la M.P.P. (Elaboración propia)

Figura 24  
Fiabilidad



Fuente: tabla 5 (Elaboración propia)

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de los datos acumulados nos muestran que un 39% están DE ACUERDO, es el dato más significativo respecto a la primera dimensión (fiabilidad), esto significa que la mayoría de los encuestados perciben un servicio media baja. Por lo tanto para sostener esta dimensión si tiene que desarrollar estos elementos importantes; cuando el personal de serenazgo planea hacer algo en un cierto tiempo debe cumplir, cuando se presenta algún incidente en algún lugar el personal de serenazgo debe mostrar un interés sincero en solucionarlo, acudir de inmediato a algún incidente que se presente.

(Cobra, 2000), respecto a la primera dimensión fiabilidad es una habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable, Cuidadosa y sin errores.

La fiabilidad es sinónimo de confianza y habilidad, juntas, donde destacando honradez y honestidad dentro de ella, para ejecutar el servicio con dedicación o cuidado; cumplir los plazos haciendo bien las cosas de manera sincera, pueden también definir a la fiabilidad.

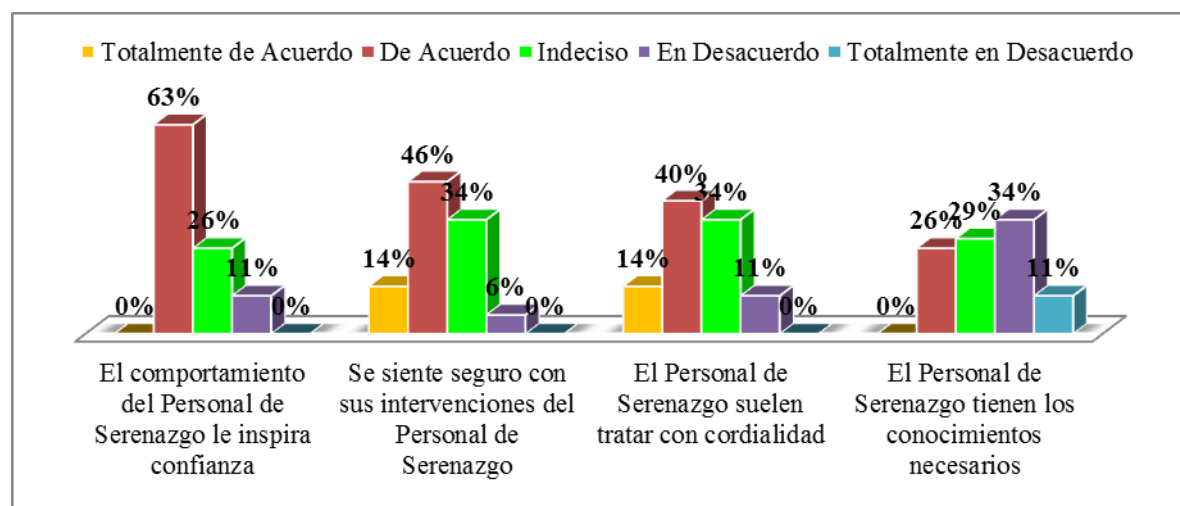
**B. SEGURIDAD**

Tabla 6  
*Seguridad*

ITEMS	El comportamiento del Personal de Serenazgo le inspira confianza	Se siente seguro con sus intervenciones del Personal de Serenazgo	El Personal de Serenazgo suelen tratar con cordialidad	El Personal de Serenazgo tienen los conocimientos necesarios	% ACUMULADO
Totalmente de Acuerdo	0%	14%	14%	0%	7%
De Acuerdo	63%	46%	40%	26%	44%
Indeciso	26%	34%	34%	29%	31%
En Desacuerdo	11%	6%	11%	34%	16%
Totalmente en Desacuerdo	0%	0%	0%	11%	3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes externos de la M.P.P. (Elaboración propia)

Figura 25  
*Seguridad*



**Fuente:** tabla 6 (Elaboración propia)

**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Los resultados de los datos acumulados nos muestran que un 44% están DE ACUERDO, es el dato más significativo respecto a la segunda dimensión (seguridad), esto significa que la

mayoría de los encuestados perciben un servicio medio. Por lo tanto para sostener esta dimensión si tiene que desarrollar estos elementos importantes; el comportamiento del personal de serenazgo debe inspirar confianza, realizar las intervenciones de manera eficiente, tratar con cordialidad a la ciudadana que viene con algún problema y poseer conocimientos necesarios para responder las dudas de la población.

Israel (2011), la seguridad en la prestación del servicio supone que los conocimientos, atenciones y habilidades mostradas por los empleados, inspiren credibilidad y confianza, es la cortesía unida a la erudición en el trabajo; es el resultado de asignar al cargo la persona adecuada, competente y con las fortalezas personales necesarias. La seguridad incluye profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad física.

Por su parte (Cobra, 2000), seguridad es tener conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

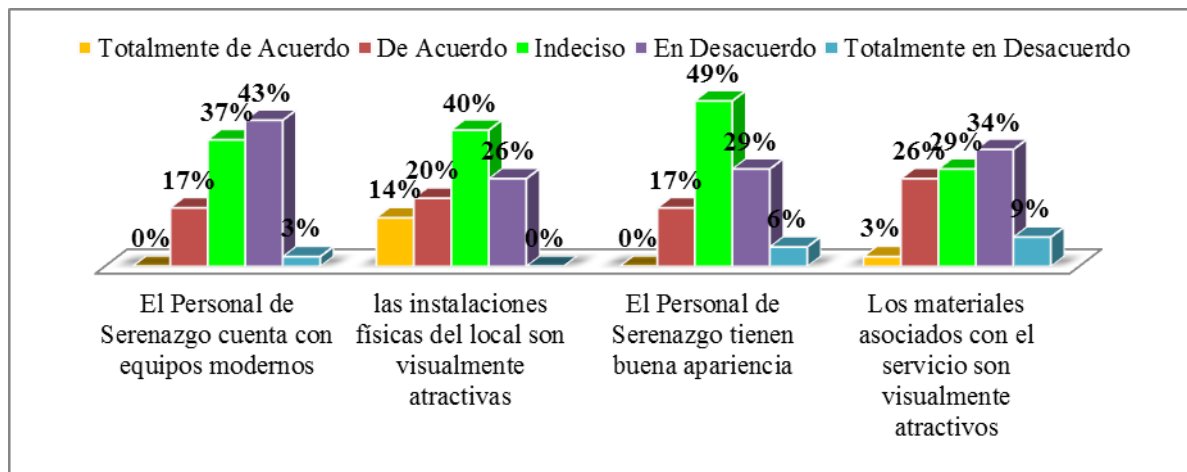
### C. ELEMENTOS TANGIBLES

Tabla 7  
*Elementos tangibles*

ITEMS	El Personal de Serenazgo cuenta con equipos modernos	las instalaciones físicas del local son visualmente atractivas	El Personal de Serenazgo tienen buena apariencia	Los materiales asociados con el servicio son visualmente atractivos	% ACUMULADO
Totalmente de Acuerdo	0%	14%	0%	3%	4%
De Acuerdo	17%	20%	17%	26%	20%
Indeciso	37%	40%	49%	29%	39%
En Desacuerdo	43%	26%	29%	34%	33%
Totalmente en Desacuerdo	3%	0%	6%	9%	4%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes externos de la M.P.P. (Elaboración propia)

Figura 26  
Elementos tangibles



Fuente: tabla 7 (Elaboración propia)

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de los datos acumulados nos muestran que un 39% están INDECISOS, es el dato más significativo respecto a la tercera dimensión (elementos tangibles), esto significa que la mayoría de los encuestados perciben un servicio media baja. Por lo tanto para sostener esta dimensión si tiene que desarrollar estos elementos importantes; el personal de serenazgo debe contar con equipos modernos, las instalaciones físicas tienen que ser visualmente atractivas, personal de serenazgo debe estar bien vestido y aseado, y por último los materiales asociados con el servicio deben ser visualmente atractivos. Ya que la primera impresión que tiene los ciudadanos es la calidad de imagen que tiene cada uno de los colaboradores de la sub gerencia de protección ciudadana.

(Cobra, 2000), los elementos tangibles son la apariencia de instalaciones, del personal, baños, equipos, exhibidores.



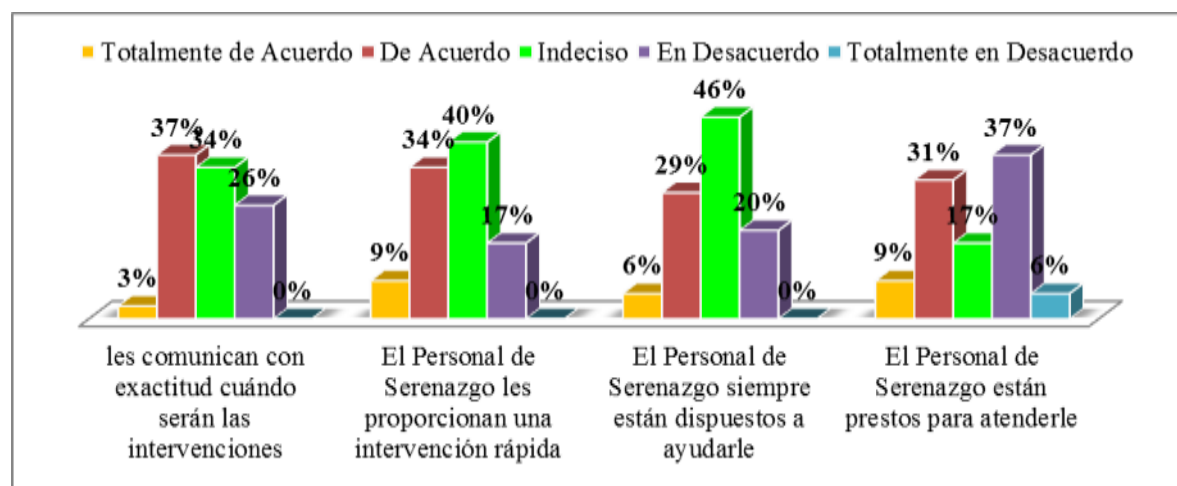
**D. CAPACIDAD DE RESPUESTA**

Tabla 8  
*Capacidad de respuesta*

ITEMS	les comunican con exactitud cuándo serán las intervenciones	El Personal de Serenazgo les proporcionan una intervención rápida	El Personal de Serenazgo siempre están dispuestos a ayudarle	El Personal de Serenazgo están prestos para atenderle	% ACUMULADO
Totalmente de Acuerdo	3%	9%	6%	9%	6%
De Acuerdo	37%	34%	29%	31%	33%
Indeciso	34%	40%	46%	17%	34%
En Desacuerdo	26%	17%	20%	37%	25%
Totalmente en Desacuerdo	0%	0%	0%	6%	1%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes externos de la M.P.P. (Elaboración propia)

Figura 27  
*Capacidad de respuesta*



**Fuente:** tabla 8 (Elaboración propia)

**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Los resultados de los datos acumulados nos muestran que un 34% están INDECISOS, es el dato más significativo respecto a la cuarta dimensión (capacidad de respuesta), esto

significa que la mayoría de los encuestados perciben un servicio media baja. Por lo tanto para sostener esta dimensión si tiene que desarrollar estos elementos importantes; comunicar con exactitud cuándo serán desempeñadas las intervenciones, proporcionar una intervención rápida y el personal de serenazgo siempre debe estar dispuesto y presto para ayudarlo en el marco de su función.

(Galviz, 2011). Sostiene la capacidad que tiene el sistema para atender al cliente en su requerimiento de servicio en el momento, lugar y forma solicitado; la naturalidad y rapidez con que se brinda información y qué tan preparado está el sistema para afrontar desde incidencias hasta accidentes, es lo que se conoce como capacidad de respuesta en el proceso de generación de un servicio.

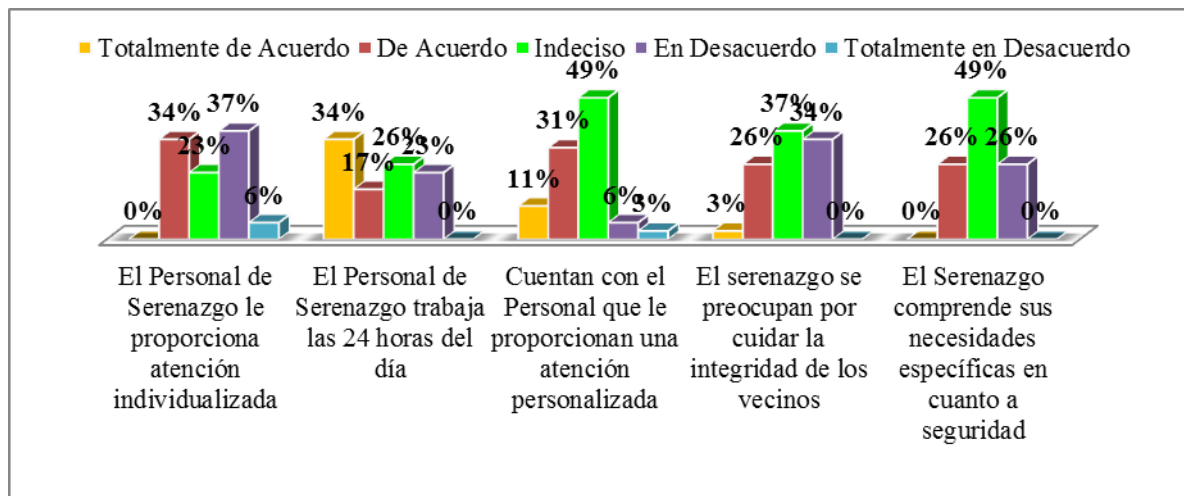
### E. EMPATÍA

Tabla 9  
*Empatía*

ITEMS	El Personal de Serenazgo le proporciona atención individualizada	El Personal de Serenazgo o trabaja las 24 horas del día	Cuentan con el Personal que le proporciona una atención personalizada	El serenazgo o se preocupan por cuidar la integridad de los vecinos	El Serenazgo comprende sus necesidades específicas en cuanto a seguridad	% ACUMULADO
Totalmente de Acuerdo	0%	34%	11%	3%	0%	10%
De Acuerdo	34%	17%	31%	26%	26%	27%
Indeciso	23%	26%	49%	37%	49%	37%
En Desacuerdo	37%	23%	6%	34%	26%	25%
Totalmente en Desacuerdo	6%	0%	3%	0%	0%	2%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes externos de la M.P.P. (Elaboración propia)

Figura 28  
Empatía



Fuente: tabla 9 (Elaboración propia)

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de los datos acumulados nos muestran que un 37% están INDECISOS, es el dato más significativo respecto a la quinta dimensión (empatía), esto significa que la mayoría de los encuestados perciben un servicio calidad media baja. Por lo tanto para sostener esta dimensión si tiene que desarrollar estos elementos importantes; el personal de serenazgo debe proporcionar una atención individualizada, brindar el servicio las 24 horas del día, los directivos deben dar una atención personalizada a alguna solicitud que tiene la ciudadanía, cuidar la integridad de la ciudadana y conocer las necesidades específicas de la ciudadanía en el marco de seguridad.

John Tschoohl (2008) una serie de estrategias que algunas instituciones de servicios utilizan a sus propios empleados como un medio para conseguir empleados que muestren niveles satisfactorios de actuación, que sean genuinamente agradables, capaces y que disfruten ayudando a otros, aun cuando concluye que es imposible obtener personas genuinamente agradables.

Por su parte (Cobra, 2000), empatía es la atención individualizada que ofrecen las organizaciones a los clientes. La valoración del horario de atención tiene que ver con aquello que conviene al usuario; la atención personalizada es una aspiración cuando aceptamos que los servicios son idiosincráticos, nos gusta que el empleado capte a la primera lo que deseamos y que además muestre interés por atendernos.

#### **4.3. DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3:**

**“Proponer estrategias de empowerment que permitan mejorar la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017”**

Para responder a este objetivo se plantea una serie de estrategias de empowerment para implantar en el personal de serenazgo de la M.P.P. consta de tres acciones (compartir información con todos, crear autonomía mediante fronteras y reemplazar la vieja jerarquía con equipos autodirigidos). La misma que pretende responder a la pregunta específica 3: ¿Es factible definir estrategias de empowerment que permita mejorar la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017?

## PROPUESTA

### ESTRATEGIAS DE EMPOWERMENT PARA LA MEJORA LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL PERSONAL DE LA SUB GERENCIA DE PROTECCIÓN CIUDADANA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO.

#### 4.3.1. Descripción de la Propuesta

La propuesta del presente investigación está basada en la formulación de estrategias de empowerment, que permitan mejorar la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la municipalidad provincial de Puno.

Las estrategias son un total de 3, las cuales serán desarrolladas y contendrán actividades que permitan reforzar la herramienta empowerment en el área, con la finalidad de que actúe como una herramienta de mejora de la calidad de servicio.

#### 4.3.2. Justificación

Actualmente los problemas existentes en las organizaciones son provocados por factores, tanto internos como externos, los cuales de igual forma afectan en la calidad de servicio y clima laboral. Es por ello por lo que las propuestas cumplen un rol importante al ofrecer una alternativa de mejorar o solucionar una determinada situación problemática.

Esta propuesta se justifica en el hecho de brindar una alternativa de mejora para la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la municipalidad provincial de Puno; a través de estrategias que desarrollen eficientemente el empowerment

#### 4.3.3. Objetivo General.

- Proponer estrategias para el desarrollo eficiente del empowerment en el personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la M.P.P.

#### 4.3.4. Objetivos Específicos.

- Proponer acciones de las 3 elementos claves del empowerment (compartir información con todos, crear autonomía y reemplazar la jerarquía con equipos).
- Elaborar estrategias para el desarrollo eficiente del empowerment.
- Analizar cada una de las estrategias elaboradas para el desarrollo eficiente del empowerment.

#### 4.3.5. Diagnóstico Situacional de la organización y del empowerment.

Se debe hacer una evaluación a la organización para determinar la situación en la que se encuentra la empresa, dicha evaluación consistirá en realizar un cuestionario que debe ser diligenciado por todos los miembros de la organización, las siguientes preguntas son una guía para elaborar la valoración:

¿Cuál es la cultura de empowerment?

¿Cuál es la estructura actual de la organización?

¿Qué sistema de recompensas y reconocimiento existen para los individuos o los equipos?

¿El liderazgo se caracteriza por ser una jerarquía vertical en los aspectos de toma decisiones y flujo de información o en un liderazgo compartido?

¿Se estimula una comunicación con los empleados y se les responde?

Propósito ¿En qué negocio está usted?

Valores ¿Cuáles son sus guías operativas?

Imagen ¿Cuál es su visión del futuro?

Metas ¿Qué, cuándo, dónde y cómo hace usted lo que hace?

Papeles ¿Quién hace cada cosa?

Estructura organizacional y sistemas ¿Cómo apoya usted lo que quiere hacer?

El Área de la sub gerencia de protección ciudadana, que es el objeto de estudio de la investigación; es un área que actualmente cuenta con 75 colaboradores. Con un rol muy importante en la sociedad. Sin embargo el área presenta deficiencias en el rendimiento de los colaboradores y se ha identificado falta de empoderamiento de los mismos.

#### **4.3.6. Acciones de los 3 elementos claves del empowerment**

##### **A. Compartir la información con todo el mundo.**

1. Usar la información para que las expectativas coincidan con la realidad.
2. Compartir la información para que el personal se enorgullezca de su trabajo.
3. Animar a todos a compartir la información, desde los empleados hasta los directivos.
4. Enseñar a los directivos a escuchar mejor.
5. Esperar preguntas duras de los empleados.
6. Preguntar al personal que información necesitan y querrían.
7. Mostrar a la gente el impacto de su trabajo.
8. Animar a los miembros de los equipos a compartir información entre ellos.
9. Alabar las mejoras en el rendimiento.
10. Alabar a los equipos que identifican problemas.

11. Considerar que los errores son oportunidades para aprender.
12. Compartir la información de diversas maneras.
13. Usar la tecnología de un modo eficaz para compartir la información.
14. Mostrar el impacto de los pequeños cambios.
15. Ayudar a los equipos a ver los resultados del uso de las habilidades nuevas.
16. Crear mejores vínculos entre las recompensas y el rendimiento.

**B. Crear autonomía a través de los límites.**

1. Definir los límites para que el personal sepa lo que puede y debe hacer.
2. Definir las decisiones que los colaboradores tomaran y no tomaran.
3. Explicar los objetivos claros de la sub gerencia.
4. Explicar la imagen y los valores de la sub gerencia.
5. Discutir el papel de los directivos en relación con el logro de los objetivos.
6. Emplear una mezcla de objetivos individuales y del equipo.
7. Intentar mejorar continuamente.
8. Enseñar a los colaboradores las estrategias.
9. Buscar ideas para cambiar normas y procedimientos antiguos.
10. Sustituir los antiguos límites de la jerarquía por la visión y los valores.



11. Animar a los equipos a relacionarse con otros equipos para que el empowerment se propague por toda la institución.

**C. Dejen que los equipos sustituyan a la jerarquía.**

1. Hacer que los líderes de los equipos los apoyen y dirijan.
2. Animar a los líderes a esperar más de sus equipos.
3. Animar a los equipos a usar nuevas habilidades.
4. Animar a los miembros de los equipos a asumir funciones de liderazgo.
5. Procurar que los equipos se enfrenten a problemas desafiantes pero solucionables.
6. Aprovechar las ideas de los miembros de los equipos para mejorar.
7. Dejar que los equipos se enfrenten a decisiones más complejas.
8. Seguir responsabilizando a los equipos de los resultados.
9. Dejar que los objetivos de los equipos dirijan el rendimiento.
10. Hacer hincapié en que compartir toda la información es vital para generar responsabilidad y confianza.

#### 4.3.6. Estrategias

##### A. Estrategia 1: Revisar y difundir la visión organizacional.

###### **Propósito:**

Verificar la existencia y correcta formulación de la visión institucional y corroborar que exista una eficiente difusión de la misma, en toda la institución.

###### **Descripción**

La visión actual de la empresa es la siguiente:

“Provincia segura, donde la convivencia pacífica permita su desarrollo económico social sostenible, dentro de un marco de respeto mutuo entre sus pobladores, visitantes y autoridades para alcanzar los niveles óptimos de seguridad promoviendo mayor confianza en la población”

Es importante que los colaboradores también formen parte de creación de la visión institucional, en este caso es importante tener conocimiento de la opinión de los colaboradores con respecto a la visión existente. Es recomendable buscar asesoramiento de profesionales conocedores de planeación estratégica. Una vez definida la visión, se debe proceder a la difusión; proceso mediante el cual se da a conocer a los colaboradores con la finalidad de que ellos se sientan identificados y puedan asumirla como propia.

###### **Recursos**

Humanos, materiales (carteles de difusión de la visión), talleres de comunicación, dinero, tiempo.

**B. Estrategia 2: Capacitar a directivos y colaboradores del Área de la sub gerencia de protección ciudadana sobre la herramienta Empowerment.**

**Propósito**

Capacitar a todos los integrantes del Área de la sub gerencia de protección ciudadana sobre la herramienta empowerment y de las ventajas que aportaría con su aplicación.

**Descripción**

Con antelación es importante una previa reunión con los directivos, a quienes se les explique en qué consiste esta herramienta y las ventajas que aportaría a la mejora del rendimiento de los colaboradores. Posteriormente es importante contar con el apoyo de personal capacitado y conocedor de esta herramienta para que pueda desarrollar la capacitación.

**Recursos**

Humanos, materiales, económicos, tiempo.

**C. Estrategia 3: Crear equipos empoderados - Sistema de comunicación en Feedback.**

**Propósito**

Reforzar y poner en práctica la capacitación sobre empowerment a través de la formación de equipos de trabajo, seleccionando a líderes y realizando un seguimiento utilizando la herramienta de la comunicación en forma de retroalimentación (feedback), para asegurar los buenos resultados de la capacitación.

**Descripción**

En toda área de trabajo es importante formar equipos de trabajo, que permitan mejorar los resultados, la eficiencia del trabajo, para completar las habilidades y talentos, etc.

Por estas y muchas otras razones, después de realizar la capacitación de empowerment es importante que se formen equipos de trabajo en toda el Área de la sub gerencia de protección ciudadana, donde se designe líderes responsables los cuales deben ser seleccionados mediante una evaluación y según el desempeño que posean. De igual forma se debe establecer un sistema de comunicación (Feedback), como un medio de conexión y como una forma de retroalimentación.

#### **Recursos**

Humanos, materiales, económicos, tiempo.

#### **D. Estrategia 4: Elaborar un sistema de evaluación con medidas preventivas y correctivas para el mejoramiento continuo.**

##### **Propósito**

Asegurar la mejora continua del Área de la sub gerencia de protección ciudadana.

##### **Descripción**

La evaluación es un procedimiento mediante el cual valoramos conocimientos, habilidades, etc. por ello es importante establecer un sistema de evaluación a los equipos de trabajo para poder medir los resultados. De igual forma se deben establecer acciones correctivas basadas en el reglamento interno de la organización, que aseguren que el área logre mejoras significativas.

##### **Recursos**

Humanos, materiales, económicos, tiempo.

**E. Estrategia 5: formulación de políticas.****Propósito:**

Proponer elementos que la institución debe proporcionar al empleado para que facilite la toma de decisiones.

**Descripción:**

- Proveer información adecuada.

Los directivos o mandos medios deben proporcionar a sus colaboradores toda la información necesaria para la toma de decisiones de los empleados; con el fin de disminuir posibles errores.

- Involucrar al personal afectado.

Cuando se tenga que tomar una decisión que influya en el desempeño laboral de un empleado se le debe hacer partícipe de ella, para no generar conflictos y malos entendidos.

- Lineamientos.

La institución debe proveer a los empleados la información sobre los lineamientos sobre sus puestos de laborales, con el fin de disminuir los excesos de trabajo; es recomendable proporcionarles las normativas.

- Confianza.

Los directivos deben proporcionar un alto grado de confianza a su personal. Con el fin de generar motivación y pertenencia de la institución a los empleados.

**Recursos:**

Humanos, materiales, económicos, tiempo.

**F. Estrategia 6: mejorar los canales de comunicación.****Propósito:**

Proponer elementos que la institución debe considerar para la comunicación interna.

**Descripción:**

- Potenciación de la calidad de comunicación

La comunicación debe considerarse como una arma para el mejor desarrollo de las actividades, por lo que es de suma importancia que al personal le sea transmitida información de calidad que sirva para fines de la institución.

- Confianza

Es un elemento muy importante al establecer las relaciones interpersonales, con esto se busca relacionar a todo los empleados en una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.

- Factores motivantes.

La utilización de factores motivantes con el fin de que los empleados establezcan relación entre otras personas. Así como la motivación al personal para que transmitan información útil.

- Compartir información

Ya que este permitirá a los empleados entender la situación clara de los recursos y limitaciones que posee la institución. Esto generará en los empleados borren la manera de pensar jerárquica tradicional por parte de sus jefes y los estimulara a trabajar como si fueren dueños la institución.

**Recursos:**

Humanos, materiales, económicos, tiempo.

### **G. Estrategia 7: establecer algunos principios**

#### **Propósito:**

Implantar principios de empowerment para equipos de trabajo.

#### **Descripción:**

- Asignarles autoridad y responsabilidad sobre las actividades.
- Definir estándares de excelencia.
- Proveer retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso.
- Reconocer oportunamente los logros.
- Confiar en el equipo.
- Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas (mejoramiento continuo).
- Tratar a los colaboradores con dignidad y respeto.
- Dar la capacitación necesaria para alcanzar los objetivos y metas.
- Proveer la información y herramientas necesarias para facilitar y asegurar la toma de decisiones, adecuada y oportuna.

#### **Recursos:**

Humanos, materiales, económicos, tiempo.

### **H. Estrategia 8: establecer valores**

#### **Propósito:**

Implantar los valores de empowerment para equipos de trabajo.

#### **Descripción:**

- Orgullo: Sentir satisfacción por hacer las cosas bien constantemente.
- Unión y Solidaridad: Esfuerzo conjunto al reconocer que todos son interdependientes.

- Voluntad: Deseo de hacer siempre ese esfuerzo para seguir alcanzando las metas más altas.
- Atención a los detalles: Hábito constante de controlar todos los factores por pequeños que parezcan que inciden en la operación y en el cliente.
- Credibilidad: Confianza que se desprende al convertir en compromiso personal individual y grupal las promesas realizadas.

**Recursos:**

Humanos, materiales, económicos, tiempo.

**I. Estrategia 9: reemplazar la jerarquía por estructura plana.****Propósito:**

Cambios en las estructuras administrativas en la sub gerencia.

**Descripción.**

- La gente trabaja en forma conjunta cooperando para hacer lo que se debe.
- Algunas veces el cambio es muy rápido, conforme van apareciendo nuevos retos.
- Hay relativamente pocos niveles de organización.
- El poder viene de la habilidad de influir e inspirar a los demás, no de su jerarquía.
- Los gerentes son los que dan energía, proveen las conexiones y dan Empowerment a sus equipos.

**Recursos:**

Humanos, materiales, económicos, tiempo.



#### **4.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

##### **4.4.1. Primera hipótesis específica 1.**

“El elemento reemplazar la jerarquía con equipos es el que se utiliza en una escala media baja en el personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno – 2017”

De los resultados y análisis en el acápite 4.1. Sobre el elemento reemplazar la jerarquía con equipos es el que se desarrolla, evaluados en las tres dimensiones del empowerment: compartir información con todos, crear autonomía mediante fronteras y reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos. Se ha logrado demostrar que la dimensión reemplazar la jerarquía con equipos se desarrolla en una escala MEDIA BAJA con 32%, así lo demuestran las tablas N° 2, 3 y 4. Donde el personal de serenazgo mostraron ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo tanto validamos la hipótesis específica N° 1.

##### **4.4.2. Segunda hipótesis específica 2.**

“Los elementos tangibles ayudan a mejorar en una escala media baja a la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno – 2017”

De los resultados y análisis en el acápite 4.2. Sobre los elementos tangibles ayudan a mejorar la calidad de servicio, evaluados en las cinco dimensiones de la calidad de servicio: fiabilidad, seguridad, elementos tangibles, capacidad de respuesta y empatía. Se ha logrado demostrar que la dimensión elementos tangibles se desarrolla en una escala MEDIA BAJA con 34%, así lo demuestran las tablas N° 5, 6, 7, 8 y 9. Donde la ciudadanía mostraron ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo

tanto validamos la hipótesis específica N° 2 como relevante nula. Más bien el elemento que ayuda a mejorar la calidad de servicio es seguridad ubicando en una escala MEDIA con 44%.

#### **4.4.3. Hipótesis general.**

“El empowerment contribuye en una escala media para mejorar la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno – 2017”

Al realizar el análisis de los resultados en el acápite 4.1 y 4.2 Se comprueba que el empowerment contribuye en una escala MEDIA BAJA a la calidad de servicio del personal de serenazgo de la sub gerencia de protección ciudadana, porque hay muchos aspectos por mejorar así como compartir información con todos, crear autonomía mediante fronteras, reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, atmósfera, reconocimiento, confianza y toma de decisiones. Si se mejoran estos factores ayudan a mejorar la calidad de servicio.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Los elementos del empowerment utilizados por la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial Puno son; compartir información con todos, crear autonomía mediante fronteras y reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos. El elemento de mayor relevancia es compartir información con todos, seguidamente con reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos y crear autonomía mediante fronteras. De acuerdo a los resultados de datos acumulados se ubica en una escala media baja. Esto significa que falta implantar eficientemente estos elementos claves en la sub gerencia de protección ciudadana para empoderar al personal.

**SEGUNDA:** Los elementos del modelo servperf que permiten mejorar la calidad de servicio son; fiabilidad, seguridad, elementos tangibles, capacidad de respuesta y empatía. De acuerdo a los resultados obtenidos sobre la percepción de la ciudadanía frente a la calidad de servicio que ofrece el personal de serenazgo es media baja. Por lo tanto podemos afirmar que para mejorar la calidad de servicio se deben desarrollar eficientemente los elementos del modelo servperf. Cumplir con los trabajos planificados en el tiempo establecido, inspirar confianza, poseer los conocimientos necesarios en seguridad ciudadana, contar con equipos modernos, realizar intervenciones rápidas y brindar el servicio las 24 horas del día.

**TERCERA:** La adecuada aplicación del empowerment como herramienta gerencial definitivamente mejora la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana. De acuerdo a los resultados obtenidos del empowerment podemos afirmar que se desarrolla solo en una escala media baja. Entonces falta implantar eficientemente estos elementos para empoderar, como: compartir información con todos,

crear autonomía mediante fronteras, reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, atmósfera, reconocimiento, confianza y toma de decisiones. A sí mismo para mejorar la calidad de servicio se debe desarrollar eficientemente los elementos del modelo servér. En consecuencia tener una gestión eficiente, cumpliendo las metas y objetivos satisfactoriamente.

**CUARTA:** Teniendo en cuenta los resultados obtenidos es necesario proponer acciones y estrategias de empowerment que permitan mejorar la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno. Estructurada de acuerdo a los elementos considerados del empowerment y los elementos del modelo servperf.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Se recomienda a todo el personal de la sub gerencia de protección ciudadana desarrollar eficientemente los elementos del empowerment, con responsabilidad y participación de todos. Es necesario que el empowerment se utilice en su dimensión completa para tener efectos positivos a mediano y largo plazo. Así mismo todos deben redoblar esfuerzos para desplegar empoderamiento, liderazgo, trabajo en equipo, valores y políticas de empowerment.

**SEGUNDA:** Con respecto a la calidad de servicio que brinda el personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de puno; se deben tener en cuenta los elementos del modelo servperf y realizar evaluaciones en sus distintas dimensiones como: fiabilidad, seguridad, elementos tangibles, capacidad de respuesta y empatía. Se recomienda a la sub gerencia capacitarse en el tema para brindar un servicio óptimo a la ciudadanía con credibilidad, confianza, seguridad, conocimiento y eficiencia. Así mismo los directivos deben realizar evaluaciones sobre la calidad de servicio, con los diferentes instrumentos de evaluación así como ser servperf, servqual, calidad total, cuadro mando integral entre otros.

**TERCERA:** Se recomienda al sub gerente y a los directivos de la sub gerencia de protección ciudadana a tomar en consideración de esta importante herramienta gerencial empowerment; para mejorar el empoderamiento y los niveles de calidad de servicio. Tomando en cuenta los elementos de liderazgo, confianza, poder, autonomía de las decisiones, trabajo en equipo, ambiente positivo, compartir información, crear autonomía mediante fronteras, compartir la misión, visión, valores, políticas. Además

reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos, darles entrenamiento necesario, estímulos, captar las opiniones.

**CUARTA:** Se recomienda que la propuesta desarrollada en el trabajo de investigación pueda ser considerada e implementada en la sub gerencia ya que permitirá desarrollar una cultura basado en empowerment lo que hará más eficiente el logro de los objetivos. Finalmente a los estudiantes de la Escuela profesional de Administración de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, a tomar mayor interés en los temas de empowerment y calidad de servicio. Ya que hace falta profesionales especialistas en este rubro tan importante para solucionar los diferentes problemas en las organizaciones públicas y privadas de la región de Puno.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AmericaEconomía.com. (01 de agosto de 2018). *La importancia del proceso creativo y la innovación en las empresas*. Obtenido de Mb & Educación Educativa: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/la-importancia-del-proceso-creativo-y-la-innovacion-en-las-empresas>
- Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (1999). *LAS 3 CLAVES PARA EL EMPOWERMENT*. España: Ediciones Garnica.
- Buján Pérez, A. (06 de 11 de 2018). *ENCICLOPEDIA FINANCIERA*. Obtenido de Estructura Organizacional: <https://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-planas.htm>
- Carrasco Díaz, S. (2008). *Metodología de investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Castro Crisostomo, Y., & Riveros Navarro, W. R. Empowerment Y Gestion Empresarial En La Facultad De Ciencias Empresariales De La Universidad Nacional De Huancavelica. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica.
- Chiavenato, I. (2014). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. Mexico: McGraw Hill.
- Cobra, M. (2000). *Marketing de Servicios*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). ERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *The Journal of Marketing*, 125-131.

- Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). *LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS ISO 9001:2008*. España: Eumed – Universidad de Malaga .
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Hualpa Hanco , S. M. Análisis de la diferencia entre la percepción de la calidad del servicio ofertado y la del servicio recibido en la empresa de transportes veintiuno de setiembre "los profes" s.r.l. Ayaviri, periodo 2014. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- HUARCAYA GODOY, M. Aplicación Del Empowerment Para Lograr Una Gestión Eficiente En La Municipalidad Provincial Del Callao. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad Nacional del Callao, Callao.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *ADMINISTRACIÓN una perspectiva global*. Mexico: McGRAW - HILL.
- LY LAYZA, J. A. Empowerment Y Su Efecto En La Calidad Del Servicio Del Área De Créditos Hipotecarios Del Banco De La Nación, Agencia1 Trujillo 2013. (*Tesis Doctoral*). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- Maldonado Jiménez, M. C. Empowerment Como Estrategia Para Fortalecer La Acción Gerencial De Los Directivos Del Servicio Autónomo De Rentas Del Estado Portuguesa. (*Tesis de maestria*). Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales EZEQUIEL ZAMORA, Guanare.
- Marcano Vera, R. (2015). La Toma De Decisiones Y La Acción Colectiva Organizacional En Contextos De Juegos De Poder. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 100.



- McFarland, L., Senn, L., & Childress, J. (1996). *LIDERAZGO para el siglo XXI*. Colombia: McGraw-Hill.
- Mendizabal Huacasi, C. A. Incidencia del empowerment en la gestión estratégica de la corporación de Radio y Televisión Info Tv- Puno periodo 2012. (*tesis de licenciatura*). Universidad Nacional del Altiplano Puno, Puno.
- OBLITAS CASTRO, M. C. Satisfacción Laboral, El Empowerment Y La Calidad Del Servicio En La Municipalidad Provincial De Arequipa - 2010. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa.
- Peralta, R. (14 de Junio de 2011). *El Clima Organizacional*. Obtenido de GestioPolis: <https://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (27 de Mayo de 2012). *Definición.DE*. Obtenido de Definición de Autoridad: <https://definicion.de/autoridad/>
- Ramírez, A. M. (07 de 05 de 2019). *Empowerment*. Obtenido de Monografias.com: <https://www.monografias.com/trabajos21/empowerment/empowerment.shtml>
- Rivera Muñoz, J. A. El Empowerment y su incidencia en la Calidad del Servicio de la empresa PAZVISEG CÍA LTDA. de la Ciudad de Ambato. (*Tesis de Licenciatura*). UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO, Ambato.
- Robinson, R. (1998). *CÓMO CREAR EMPOWERMENT*. Colombia: D Vinni Editorial.
- Rodriguez Huamani, R. E. Aplicación del empowerment y la toma de decisiones de los servidores administrativos de la UNA PUNO periodo 2012-2014. (*tesis de Maestria*). Universidad Nacional del Altiplano Puno, Puno.
- Scott, C. D., & Jaffe, D. t. (1990). *EL CAMINO HACIA UNA ORGANIZACIÓN CON EMPOWERMENT*. Estados Unidos: San francisco.

- Segura, M. (27 de Mayo de 2013). *RESPONSABILIDAD*. Obtenido de MONOGRAFIAS.COM: <https://www.monografias.com/trabajos96/sobre-responsabilidad/sobre-responsabilidad.shtml>
- Simons, R. (2009). *Control en una era de empoderamiento*. Estados Unidos: Harvard business review.
- Terry, W. (1997). *MANUAL DEL EMPOWERMENT*. España: Gestion 2000.
- Thompson , I. (27 de Agosto de 2006). *Definición de Servicios*. Obtenido de promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>
- Vargas Quiñones, M. E., & Aldana de Vega, L. (2014). *Calidad y Servicio Conceptos y Herramientas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

# ANEXOS

**ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**ANÁLISIS DEL EMPOWERMENT Y LA CALIDAD DE SERVICIO DEL PERSONAL DE LA SUB GERENCIA DE PROTECCIÓN CIUDADANA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO - 2017.**

FORMULACIÓN DE PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>Problema General:</b> ¿En qué medida contribuye el empowerment en la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Analizar el empowerment y la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> El empowerment contribuye en una escala media para mejorar la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017.</p>	<p><b>Variable 1:</b> - Empowerment</p> <p><b>Variable 2:</b> - Calidad de Servicio</p>	<p>-Compartir información -Crear autonomía -Reemplazar la jerarquía con equipos  - Fiabilidad - Seguridad -Elementos tangibles -Capacidad de respuesta - Empatía</p>	
<p><b>Problema Específico 1:</b> ¿Cuál de los elementos del empowerment es el que utiliza el personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017?</p>	<p><b>Objetivos Específico 1:</b> Identificar los elementos del empowerment que utiliza el personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017.</p>	<p><b>Hipótesis Específico 1:</b> El elemento de la jerarquía con equipos es el que se utiliza en una escala media baja en el personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017.</p>	<p><b>Variable 1:</b> empowerment</p> <p><b>Variable 2:</b> Elementos del empowerment</p>	<p>Compartir información  Crear autonomía  Reemplazar la jerarquía con equipos</p>	<p>- Recibe información sobre el rendimiento de la sub gerencia de protección ciudadana para entender mejor el trabajo. - Siente confianza al recibir información sobre el personal de serrenazgo. - Posee posibilidades de autocontrol para tomar decisiones. - Ve los errores como oportunidades de aprender. - Cree que se va disminuyendo con el modo de pensar jerárquico, para cambiar la comunicación horizontal.  - Conoce la Misión y Visión de la sub gerencia de protección ciudadana. - Conoce las metas y valores para sustentar las acciones deseadas. - Considera que se van desarrollando nuevas estructuras y procedimientos para facultar al personal de serrenazgo. - Considera que se les da el entrenamiento necesario. - Es responsable de los resultados obtenidos en la sub gerencia de protección ciudadana.  - Posee dirección y entrenamiento en destrezas por parte de equipos facultados. - Existe recompensas y estímulos para el personal de serrenazgo. - La alta dirección capta la diversidad (capacidades y opiniones) como un activo de un equipo. - Recibe gradualmente el control a los equipos. - Considera que hay un ambiente de trabajo armónico entre los colaboradores. - Es creativo e innovador en sus ideas.</p>

<p><b>Problema Específico 2:</b> ¿Qué elementos del modelo serperff son los que permiten mejorar la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017?</p>	<p><b>Objetivos Específico 2:</b> Describir los elementos del modelo serperff que permiten mejorar la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017.</p>	<p><b>Hipótesis Específico 2:</b> Los elementos tangibles ayudan a mejorar en una escala media baja a la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017.</p>	<p><b>Variable 1:</b> Elementos tangibles</p>	<p>Fiabilidad</p> <p>Seguridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando XYZ promete hacer algo en un cierto tiempo, lo cumple.</li> <li>- Cuando tiene un problema, XYZ muestra un interés sincero por solucionarlo.</li> <li>- XYZ desempeña el bien a la primera.</li> <li>- XYZ lleva a cabo sus servicios en el momento que promete que va hacerlo.</li> <li>- XYZ pone énfasis en llevar a unos registros exentos de errores.</li> <li>- el comportamiento de los empleados de XYZ le inspira confianza.</li> <li>- Se siente seguro en sus transacciones con XYZ.</li> <li>- los empleados de XYZ le suelen tratar con amabilidad.</li> <li>- los empleados de XYZ tienen los conocimientos necesarios para responder a las preguntas.</li> </ul>
<p><b>Problema Específico 3:</b> ¿Es factible proponer estrategias de empowerment que permita mejorar la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017?</p>	<p><b>Objetivos Específico 3:</b> Proponer estrategias de empowerment que permitan mejorar la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno - 2017.</p>		<p><b>Variable 2:</b> Calidad de servicio</p>	<p>Elementos tangibles</p> <p>Capacidad respuesta</p> <p>Empatía</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- XYZ cuenta con unos equipos modernos.</li> <li>- las instalaciones físicas de XYZ son visualmente atractivas.</li> <li>- Los empleados de XYZ tienen buena apariencia.</li> <li>- en XYZ, los materiales asociados con el servicio son visualmente atractivos.</li> <li>- los empleados de XYZ le comunican con exactitud cuándo serán desempeñados los servicios.</li> <li>- los empleados XYZ le proporcionan un servicio rápido.</li> <li>- los empleados de XYZ siempre están dispuestos a ayudarlo.</li> <li>- los empleados de XYZ nunca están demasiado ocupados para tenderle.</li> <li>- XYZ le proporciona atención individualizada.</li> <li>- XYZ tiene unos horarios adecuados para todos sus clientes.</li> <li>- XYZ cuenta con unos empleados que le proporcionan una atención personalizada.</li> <li>- XYZ se preocupa por cuidar los intereses de sus clientes.</li> <li>- los empleados de XYZ comprenden sus necesidades específicas.</li> </ul>

**ANEXO B: CUESTIONARIO I**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Buenos días/tardes, Tenga la amabilidad de responder con mayor objetividad posible las preguntas. Sobre el “Análisis Del Empowerment Para Mejorar La Calidad De Servicio Del Personal De La Sub Gerencia De Protección Ciudadana De La Municipalidad Provincial De Puno - 2017” agradecemos desde ya su disposición por colaborar con esta investigación.

i. **Sexo:** A) Masculino

B) Femenino

ii. **Edad:** A) Menos de 20 años.

B) De 21 a 30 años.

C) De 31 a 40 años.

D) De 41 a 50 años.

E) Más de 51 años.

**I. COMPARTIR INFORMACIÓN**

ITEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Recibe información sobre el rendimiento de la sub gerencia de protección ciudadana para entender mejor el trabajo.					
2. Siente confianza al recibir información sobre el personal de serenazgo.					
3. Posee posibilidades de autocontrol para tomar decisiones.					
4. Ve los errores como oportunidades de aprender.					
5. Cree que se va disminuyendo con el modo de pensar jerárquico, para cambiar la comunicación horizontal.					

## II. CREAR AUTONOMIA

ITEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6. Conoce la Misión y Visión de la sub gerencia de protección ciudadana.					
7. Conoce las metas y valores para sustentar las acciones deseadas.					
8. Considera que se van desarrollando nuevas estructuras y procedimientos para facultar al personal de serenazgo.					
9. Considera que se les da el entrenamiento necesario.					
10. Es responsable de los resultados obtenidos en la sub gerencia de protección ciudadana.					

## III. REEMPLAZAR LA JERARQUIA CON EQUIPOS

ITEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
11. Posee dirección y entrenamiento en destrezas por parte de equipos facultados.					
12. Existe recompensas y estímulos para el personal de serenazgo.					
13. La alta dirección capta la diversidad (capacidades y opiniones) como un activo de un equipo.					
14. Recibe gradualmente el control a los equipos.					
15. Considera que hay un ambiente de trabajo armónico entre los colaboradores.					
16. Es creativo e innovador en sus ideas.					

**ANEXO C: CUESTIONARIO II**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Buenos días/tardes, Tenga la amabilidad de responder con mayor objetividad posible las preguntas. Sobre el “Análisis Del Empowerment Para Mejorar La Calidad De Servicio Del Personal De La Sub Gerencia De Protección Ciudadana De La Municipalidad Provincial De Puno - 2017” agradecemos desde ya su disposición por colaborar con esta investigación.

- i. **Sexo:** A) Masculino
- B) Femenino
- ii. **Edad:** A) Menos de 20 años.
- B) De 21 a 30 años.
- C) De 31 a 40 años.
- D) De 41 a 50 años.
- E) Más de 51 años.

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO (SERVPERF)**

**I. FIABILIDAD**

ITEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Cuando el Personal de Serenazgo planea hacer algo en un cierto tiempo, lo cumple.					
2. Cuando tiene un problema, el Personal de Serenazgo muestra un interés sincero por solucionarlo.					
3. El Personal de Serenazgo desempeña el bien a la primera.					
4. El Personal de Serenazgo lleva a cabo sus servicios en el momento que promete que va hacerlo.					
5. El Personal de Serenazgo pone énfasis en llevar reportes exentos de errores.					



**II. SEGURIDAD**

ITEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6. El comportamiento del Personal de Serenazgo le inspira confianza.					
7. Se siente seguro con sus intervenciones del Personal de Serenazgo					
8. El Personal de Serenazgo suelen tratar con cordialidad.					
9. El Personal de Serenazgo tienen los conocimientos necesarios para responder a las preguntas.					

**III. ELEMENTOS TANGIBLES**

ITEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
10. El Personal de Serenazgo cuenta con equipos modernos.					
11. las instalaciones físicas del Personal de Serenazgo son visualmente atractivas.					
12. El Personal de Serenazgo tienen buena apariencia.					
13. Los materiales asociados con el servicio del Personal de Serenazgo son visualmente atractivos.					

**IV. CAPACIDAD DE RESPUESTA**

ITEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
14. El Personal de Serenazgo les comunican con exactitud cuándo serán desempeñados las intervenciones.					
15. El Personal de Serenazgo les proporcionan una intervención rápida.					
16. El Personal de Serenazgo siempre están dispuestos a ayudarlo.					
17. El Personal de Serenazgo están prestos para atenderle.					

**V. EMPATIA**

ITEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
18. El Personal de Serenazgo le proporciona atención individualizada.					
19. El Personal de Serenazgo trabaja las 24 horas del día.					
20. La sub Gerencia de Protección ciudadana cuenta con el Personal que le proporcionan una atención personalizada.					
21. El Personal de Serenazgo se preocupa por cuidar la integridad de los vecinos.					
22. El Personal de Serenazgo comprende sus necesidades específicas de la ciudadanía en cuanto a seguridad.					

**ANEXO D: RELACION NOMINAL DE PERSONAL DE LA SUB GERENCIA DE  
PROTECCIÓN CIUDADANA Y DEFENSA CIVIL 2017**
**PERSONAL ADMINISTRATIVO**

	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CARGO</b>
1	CrI. (r) EP. Walter H. BURGA PINEDO	Sub Gerente
2	Sr. Oscar MILLARES LANDA	Especialidad en Seguridad
3	TAP. Raúl MESTAS CCACCA	Administrativo
4	TAP. Cinthia BOMBILLA CUTIPA	Secretaria
5	Nicky Abel CRUZ TITO	Administrativo

**PERSONAL OPERATIVO**

	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CARGO</b>
1	PARILLO LUQUE, Elias	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
2	MAMANI CASTILLO, Hugo	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
3	FLORES AROHUANCA, Freddy	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
4	QUISPE CUTIPA, Simon	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
5	HUARACHI ASTETE, Luis	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
6	MACHACA MAMANI, Alberto	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
7	MARMANI LLO MARTINEZ, Carlos A.	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
8	QUISPE PAREDES, Cipriano	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
9	CÁCERES CHAINA, Gregorio	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
10	FLORES CONDORI, José	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
11	JORDAN SALAS, Jimmy	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
12	TORRES TICONA, Jhon	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
13	QUISPE TRUJILLO, Elmer	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
14	CUTIPA MAMANI, Rosa	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
15	RAMOS PARI, Julio R.	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
16	CHOQUEHUANCA QUISPE, F.	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
17	FUENTES ASTOQUILCA, Yony	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
18	SUAÑA MAMANI, Percy Eloy	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
19	ARAPA QUISPE, Felipe	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
20	ACERO PORTUGAL, Luis	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
21	QUILCA ZANABRIA, Giner	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
22	MAYTA LARICANO, Árevalo	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
23	PACCO FLORES, Renan	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
24	LIVISI MARRON, Sergio	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
25	ALVAREZ RAMOS, Javier	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
26	LERMA MAMANI, Marcelino	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
27	QUISPE MAMANI, Sabino	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
28	APAZA CONDORI, Roberto	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
29	LOPE ONQUE, Rene	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
30	CHOQUEHUANCA QUISPE, D.	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
31	MERMA HURTADO, Wilfred	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo

32	CUEVA NINA, Marcos	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
33	MAMANCHURA MANZANO, D.	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
34	PIMENTEL FLORES, Fredy	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
35	RAMIREZ ESCALANTE, Hector	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
36	GOMEZ QUISPE, Jose	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
37	COAGUILA ESCAPA, Nimer	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
38	LAURA PANCA, Ronald	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
39	TITO COILA, Navidad Manuel	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
40	MAMANI APARICIO, Rudy	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
41	BELLOTA CHAMBI, Willian	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
42	SILVIA APAZA, Luis Miguel	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
43	ORDOÑEZ HUAQUIPACO, J.	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
44	NINARAQUI CHOQUEHUANCA, L.	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
45	CÁRDENAS MAMANI, J.	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
46	BEJAR ALEJO, Avelino Armando	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
47	CALSIN HUACANI, Owison	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
48	PEREZ CRUZ, Kevin Mario	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
49	JAHUIRA LOPEZ, Lucho	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
50	APAZA TICONA, Walter Hugo	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
51	JORDAN SALAS, Angel	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
52	LARICO YUCRA, Sabino	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
53	COLQUE CHAIÑA, Luz Marina	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
54	MAMANI LOZA, Pilar	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
55	AGUILAR VALERIANO, Hernan Orlando	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
56	PAQUITA CABE, Jimmy R.	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
57	AJAHUANA SUCASAIRE, Fredy Aldo	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
58	FLORES TICONA, Elver	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
59	CARCASI ALANOCA, Willians	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
60	SOSA APAZA, Rony	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
61	HUANCA YUCRA, Luis	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
62	PAURO AJAHUANA, Isaac	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
63	ESCALANTE APAZA, Martin	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
64	TARQUI CALLALLA, Nelson Raúl	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
65	CARDENAS CRUZ, Julio Fernando	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
66	ESPEZUA QUISPE, Juan Victor	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
67	ZEVALLLOS ZAVALETA, Liz	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
68	RODRIGO MACEDO, Yaneth	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
69	ROJAS CANO, Mirella Ivonne	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
70	PANCA VELASQUEZ, Edih Ivon	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
71	LLANOS LLANOS, Wilson	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
72	CHAMBI CASTRO, Javier	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
73	CHURA GUERRA, Juan José	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
74	QUISPE COILA, Cristian Raul	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo
75	ASQUI CRUZ, Velis Oscar	Auxiliar en Seg. Y Serenazgo

**ANEXO E: GUÍA DE OBSERVACIÓN**

**OBJETIVO:** investigación sobre “Análisis del empowerment y la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial De Puno – 2017”

**I. DATOS GENERALES**

1.1. **LUGAR:** Sub gerencia de protección ciudadana de la M.P.P.

1.2. **ELEMENTO:** Personal de serenazgo.

1.3. **FECHA:** 25 – 01 - 2018

**II. EVALUACION DEL INSTRUMENTO**

<b>EMPOWERMENT</b>	<b>total mente en desacu erdo</b>	<b>en desa cuer do</b>	<b>i nd eci so</b>	<b>d e acu rdo</b>	<b>total mente de acuerd o</b>
<b>A. REPUTACIÓN</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tienen la reputación de mirar hacia adelante, ser progresistas y líderes del desarrollo de su gente. El empowerment es un tema básico en sus prácticas, reputación e imagen.</li> </ul>					
<b>B. ENFOQUE DE LOS DIRECTIVOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>En la organización todos los altos directivos apoyan y practican el empowerment. Los resultados son visibles y todo el mundo puede verlos.</li> </ul>					
<b>C. GESTIÓN DEL EMPOWERMENT</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entienden totalmente el empowerment. Se gestiona de manera efectiva y produce grandes beneficios en la organización.</li> </ul>					
<b>D. ATMÓSFERA</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>En la organización existe una atmósfera de compromiso, energía e interés. Todos están dedicados y luchan por la excelencia.</li> </ul>					
<b>E. LIDERAZGO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>La mayoría de los directivos saben cómo animar y mantener el empowerment en sus equipos y en los individuos. Los resultados de</li> </ul>					

sus esfuerzos son excelentes.					
<b>F. LIBERAR EL POTENCIAL HUMANO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se lleva a cabo todos los esfuerzos para liberar los talentos y las habilidades de todos y cada uno de los empleados. Tienen muchos éxitos y todos contribuyen a ello.</li> </ul>					
<b>G. RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aceptan totalmente el hecho de que el empowerment requiere reconocimiento y una recompensa formal e informal. Utilizan muchos métodos efectivos.</li> </ul>					
<b>H. INNOVACIÓN</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>El empowerment produce innovación en todos los niveles de la organización. Los beneficios son enormes.</li> </ul>					
<b>I. CONFIANZA</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay un nivel alto de confianza. Las personas están dispuestas a correr riesgos e intentar cosas nuevas.</li> </ul>					
<b>J. TRABAJO EN EQUIPO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entienden totalmente el poder del trabajo en equipo. Los equipos con empowerment contribuyen en gran manera a las metas de la organización.</li> </ul>					
<b>K. TOMA DE DECISIONES Y CONTROL</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos están involucrados en las decisiones que les afectan a ellos y a su trabajo. Están involucrados y tienen un sentimiento de que sus trabajos les pertenecen.</li> </ul>					
<b>L. COMUNICACIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las comunicaciones son excelentes. Las personas están totalmente informadas de todos los temas que afecten a su trabajo y a la organización y pueden retroalimentar sus opiniones.</li> </ul>					

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**ARTÍCULO CIENTÍFICO**

**ANÁLISIS DEL EMPOWERMENT Y LA CALIDAD DE SERVICIO DEL  
PERSONAL DE LA SUB GERENCIA DE PROTECCIÓN CIUDADANA DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO – 2017**

**AUTOR:**

**RUBEN MAMANI AGUILAR**

REVISADO POR:



  
-----  
**Dr. ROLANDO ESTEBAN RODRÍGUEZ HUAMANI**  
**COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

  
-----  
**Dra. PAULA ANDREA AROHUANCA PERCCA**  
**DIRECTOR/ASESOR**

PUNO-PERU

2019

**ANÁLISIS DEL EMPOWERMENT Y LA CALIDAD DE SERVICIO DEL  
PERSONAL DE LA SUB GERENCIA DE PROTECCIÓN CIUDADANA DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO – 2017**

ANALYSIS OF THE EMPOWERMENT AND THE QUALITY OF SERVICE OF  
THE PERSONNEL OF THE SUB-CITIZEN PROTECTION MANAGEMENT OF  
THE PROVINCIAL MUNICIPALITY OF PUNO – 2017

Ruben Mamani Aguilar, Paula Andrea Arohuanca Percca

[rubenmamaniaguilar@gmail.com](mailto:rubenmamaniaguilar@gmail.com)

**RESUMEN**

Objetivos: Analizar el empowerment y la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno – 2017. Los objetivos específicos son: Identificar los elementos del empowerment que utiliza el personal de la sub gerencia de protección ciudadana, Describir los elementos del modelo servperf permiten mejorar la calidad de servicio y proponer estrategias de empowerment que permitan mejorar la calidad de servicio. Métodos: El enfoque de investigación es cuantitativa, de alcance descriptiva y de diseño no experimental transeccional o transversal. La primera encuesta se aplicó a 75 miembros del personal de la sub gerencia de protección ciudadana para evaluar el empowerment y para evaluar a calidad de servicio se encuestó a 35 ciudadanos que solicitan atenciones urgentes en materia de seguridad ciudadana, mediante el modelo SERVPERF. Los resultados: Muestran que el empowerment se desarrolla en una escala de nivel media baja con un 32% del total de encuestados; por otro lado la percepción de la ciudadanía sobre la calidad de servicio brindada por personal de serenazgo; es un 44% ubicando en una escala de nivel media baja. En conclusión, la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno, no desarrolla eficientemente esta herramienta gerencial para mejorar el empowerment. Así mismo falta implantar los elementos como; compartir información, crear autonomía mediante fronteras y reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos y para mejorar la calidad de servicio se debe considerar los elementos del modelo servperf como; fiabilidad, seguridad, elementos tangibles, capacidad de respuesta y empatía.

**Palabras claves:** Empowerment, información, autonomía, equipos y calidad de servicio.



## ABSTRACT

**Objectives:** To analyze the empowerment and quality of service of the personnel of the sub-management of citizen protection of the Provincial Municipality of Puno - 2017. The specific objectives are: Identify the elements of the empowerment used by the personnel of the sub-management of citizen protection, Describing the elements of the servperf model allow improving the quality of service and proposing empowerment strategies that allow improving the quality of service. **Methods:** The research approach is quantitative, descriptive in scope and non-experimental transectional or transversal design. The first survey was applied to 75 staff members of the sub-management of citizen protection to evaluate the empowerment and to evaluate the quality of service, 35 citizens who requested urgent attention in terms of citizen security were surveyed, using the SERVPERF model. **The results:** They show that empowerment develops on a low medium level scale with 32% of the total respondents; on the other hand the perception of the citizenship on the quality of service provided by serenazgo personnel; It is 44% located on a low medium level scale. In conclusion, the sub-management of citizen protection of the Provincial Municipality of Puno. does not efficiently develop this management tool to improve empowerment. Likewise, the elements such as; share information, create autonomy through borders and replace the hierarchy with self-directed teams and to improve the quality of service the elements of the servperf model should be considered as; reliability, security, tangible elements, responsiveness and empathy.

**Keywords:** Empowerment, information, autonomy, equipment and quality of service.

## INTRODUCCIÓN

La investigación se enfoca en el análisis del Empowerment y la Calidad de servicio que brinda el personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno. Dentro del contexto actual en que se encuentran inmersos los gobiernos locales y frente a una difícil situación socioeconómica que presenta el país. La Municipalidad Provincial de Puno asume el rol de ente promotor y de brindar un servicio de calidad a la población. Dentro de este marco, la Municipalidad debe emplear un rol que se traduce en las siguientes acciones; una política de descentralizar las funciones, las responsabilidades y la toma de decisiones, dotando de más libertad a los colaboradores para que puedan ejercer sus funciones todo esto enmarcado dentro del marco de sus atribuciones, la cual está contemplada en los manuales de gestión, logrando así una gestión administrativa eficaz de los recursos públicos y de atención al ciudadano. Así mismo compartir información, crear

autonomía y reemplazar la jerarquía con equipos. Son los elementos claves para empoderar al personal de serenazgo y por ende mejorar la calidad del servicio.

En este contexto (Robinson, 1998) plantea al empowerment: Como un proceso estratégico que busca forjar la autoridad, aumentar la confianza, compromiso y responsabilidad, formando una relación de socios entre la organización y sus colaboradores. Es un sinónimo de cultura de participación, que requiere derrumbar paradigmas en cuanto a la toma de decisiones, estilos de liderazgo, proceso de comunicación e integración de los equipos de trabajo en torno a la cultura organizacional.

Según (Blanchard, 2011) la estrategia de empowerment engloba la noción de personas que tienen el control sobre ellas mismas y sus entornos, que expanden sus posibilidades, horizontes, elevan a niveles más altos de logro de satisfacción personal. En este sentido, significa empoderamiento, facilitación, dar poder a la gente para decidir, actuar con responsabilidad y compromiso, constituye una herramienta gerencial fundamental para romper los viejos modelos mentales de liderazgo autoritario, que está orientado a dirigir y controlar a la gente. Con adecuadas políticas, planes, programas, normas, valores, metodología de trabajo, articule las actividades para lograr alcanzar los objetivos de precisar la relación existente entre los colaboradores y el cumplimiento de los servicios de la Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Provincial del Puno.

La sub gerencia de protección ciudadana, debe estar a la vanguardia del crecimiento tecnológico y el desarrollo de nuevos conocimientos de administración. Así mismo desarrollar e implantar nuevas herramientas gerenciales para empoderar e impulsar la iniciativa de los empleados, otorgándoles mayor poder de decisión y cambiar el modelo tradicional en el que el sub gerente es quien controla y toma las decisiones.

En muchas de las instituciones del estado ya se manejan diferentes herramientas en el apoyo de la administración pública. Se ha dado un desarrollo significativo en estas herramientas. Todo ello ha facilitado el desempeño de diferentes entidades públicas y privadas y ha logrado una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de varios tipos de procesos. En este sentido, los distintos gobiernos locales con su rol de liderazgo y de actores principales en el establecimiento de un clima de crecimiento y de bienestar dentro de la organización, y también como los órganos que se encargan de la conducción y la administración del Estado, tienen el deber de hacer uso de las herramientas gerenciales modernas para la transformación y modernización del mismo, pero en especial el empowerment, herramienta que nos ayuda a

comprometernos más con la organización y ayuda al desarrollo personal de cada trabajador.

El problema de la ineficiencia en la calidad de servicio, no es un caso aislado y el bajo desempeño del personal tanto de directivos, personal de órganos intermedios y operativos, se ha generalizado de tal manera que es un problema de todas las municipalidades del país, por lo que los encargados de la gestión municipal buscan la forma de mejorar o perfeccionar los mecanismos de captación, generar una nueva filosofía organizacional y dotándolo de herramientas para que puedan desarrollar de manera más eficiente sus funciones.

Las causas del problema están directamente relacionadas con la poca preparación de los directivos en el tema de empowerment, escasa capacitación al personal de serenazgo, falta de compromiso, deficiente desarrollo de cultura de empowerment y escaso desarrollo de elementos del empowerment y desconocimiento de la visión y misión de la sub gerencia.

## **MATERIAL Y MÉTODOS**

El enfoque de investigación que se utilizó en la investigación es cuantitativo, ya que se utilizó la recolección de datos del personal de serenazgo y la ciudadanía para probar las hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. El alcance de investigación que se aplicó en el trabajo de investigación es de tipo descriptivo, ya que al finalizar la investigación se obtiene un conjunto de datos de cada una de las variables. De acuerdo con (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010) Con los estudios descriptivos se busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Únicamente se medió y recogió información de manera independiente sobre los conceptos y las variables a las que se refiere la investigación. El cual consistió en describir el empowerment y sus respectivos elementos, así como la calidad de servicio que brinda la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno. El diseño de la investigación es no experimental; transeccional o transversal, ya que los datos se recolectaron en un tiempo determinado para posteriormente analizarla. (Carrasco, 2008); Estos diseños se emplean para analizar y conocer las características, rasgos y propiedades y cualidades de un hecho o fenómeno de la realidad en un momento de determinado de tiempo. La primera muestra está constituido por todo el personal de la Sub Gerencia de Protección Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno. Que es un total de 75 personas, entre el personal administrativo y el personal de Serenazgo. Se

consideró a todos ya que la población es pequeña y esto facilitó la recopilación y veracidad de la información. Según “Si la población es menos de 500 debe tomarse como muestra una cantidad igual o más de la mitad de la población, para cualquier margen de error” (Carrasco, 2008). La segunda muestra para medir la calidad de servicio, está constituida por los ciudadanos y presidentes de barrios que recurren al local de la Sub Gerencia de Protección ciudadana de la Municipalidad provincial de Puno; para solicitar atenciones en materia de seguridad. Al día recurren 1 a 2 personas y al mes un promedio de 35 personas. Según (Cuaderno de Solicitudes); que solicitan atenciones urgentes en patrullajes integrados, accidentes y otros dentro del marco de seguridad ciudadanía. El tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia de corte transversal, ya que la muestra ha sido seleccionada porque son accesibles para el investigador. Los sujetos son elegidos simplemente porque son fáciles de reclutar y tienen características específicas. Para esta investigación, el primer cuestionario se elaboró 16 preguntas para la variable empowerment. Para la segunda variable se determinó de acuerdo a modelo de evaluación Servperf que consta de 22 preguntas.

La escala de medición que se utilizó para la clasificación y consolidación sistemática de la información, se hizo mediante la escala de Likert. Para el cuestionario del empowerment y también para medir la calidad de servicio mediante el modelo SERVPERF.

**Tabla 10**  
**Cuadro de equivalencias de afirmaciones**

ITEMS DE ENCUESTA	PORCENTAJES	PERCEPCIÓN
Totalmente de acuerdo	81-100%	ALTA
De acuerdo	61-80%	MEDIA ALTA
Indeciso	41-60%	MEDIA
En desacuerdo	21-40%	MEDIA BAJA
Totalmente en desacuerdo	0-20%	BAJA

**Fuente:** Escalamiento de tipo Likert (Hualpa, 2017). Proporcionalidades

## RESULTADOS

En las siguientes tablas se expone, analiza e interpreta los resultados de la investigación, en base a los objetivos específicos: Identificar los elementos del empowerment que utiliza el personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno – 2017.

**Tabla 11**  
**Resumen compartir información con todos**

ITEMS	Recibe información sobre el rendimiento	Siente confianza a al recibir información	Posee posibilidades de autocontrol	Ve los errores como oportunidades de aprender	Cree que se va disminuyendo con el modo de pensar jerárquico	% ACUMULADO
Totalmente de Acuerdo	8%	8%	17%	15%	7%	11%
De Acuerdo	32%	35%	28%	27%	23%	29%
Indeciso	20%	39%	19%	31%	27%	27%
En Desacuerdo	36%	16%	29%	28%	36%	29%
Totalmente en Desacuerdo	4%	3%	7%	0%	8%	4%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de Serenazgo de la M.P.P. (Elaboración propia)

Los datos acumulados nos muestran que un 29% están DE ACUERDO y un 29% EN DESACUERDO. Son los datos más significativos respecto a la primera dimensión (compartir información con todos); por lo tanto nos ubica en una escala media baja. Por lo tanto para sostener esta dimensión si tiene que compartir información respecto al rendimiento de la sub gerencia, dar más confianza a los colaboradores, dar poder para tomar decisiones, hacer notar que de nuestros errores aprendemos y disminuir el modo de pensar jerárquico.

**Tabla 12**  
**Resumen crear autonomía mediante fronteras**

ITEMS	Conoce la Misión y Visión	Conoce las metas y valores	Se van desarrollando nuevas estructuras y procedimientos	Considera que se les da el entrenamiento necesario	Es responsable de los resultados obtenidos	% ACUMULADO
Totalmente de Acuerdo	19%	9%	5%	3%	8%	9%
De Acuerdo	25%	25%	25%	29%	24%	26%
Indeciso	21%	33%	25%	35%	32%	29%
En Desacuerdo	27%	29%	32%	29%	29%	29%
Totalmente en Desacuerdo	8%	3%	12%	4%	7%	7%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de Serenazgo de la M.P.P. (Elaboración propia)

Los resultados de los datos acumulados nos muestran que un 29% están INDECISO así mismo un 29% EN DESACUERDO. Son los datos más significativos respecto a la segunda dimensión (crear autonomía mediante fronteras); por lo tanto nos ubica en una escala media baja. Por lo tanto para sostener esta dimensión se tiene que compartir y difundir la misión, visión de la sub gerencia, implantar metas y valores para

conseguir acciones deseadas, desarrollar nuevas estructuras y procedimientos y dar el entrenamiento necesario.

**Tabla 13**  
**Resumen reemplazar la jerarquía con equipos**

ITEMS	Posee dirección y entrenamiento en destrezas	Existe recompensas y estímulos	La alta dirección capta la diversidad (capacidades y opiniones)	Recibe gradualmente el control a los equipos	Considera que hay un ambiente de trabajo armónico	Es creativo o innovador en sus ideas	% ACUMULADO
Totalmente de Acuerdo	1%	11%	4%	3%	3%	16%	6%
De Acuerdo	24%	24%	24%	31%	24%	27%	26%
Indeciso	23%	36%	36%	36%	31%	32%	32%
En Desacuerdo	39%	16%	28%	27%	36%	17%	27%
Totalmente en Desacuerdo	13%	13%	8%	4%	7%	8%	9%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de Serenazgo de la M.P.P. (Elaboración propia)

Los resultados de los datos acumulados nos muestran que un 32% están INDECISO, es el dato más significativo respecto a la tercera dimensión (reemplazar la jerarquía con equipos); significa que la mayoría de los encuestados perciben que los directivos no desarrollan de manera adecuada esta dimensión y considera como media baja. Por lo tanto para sostener esta dimensión se tiene dar dirección y entrenamiento en destrezas en quipos facultados, dar estímulos y recompensas, captar la capacidad y las opiniones, desarrollar un ambiente armónico entre los colaboradores y por ultimo incentivar la creatividad y la innovación.

En los siguientes cuadros se expone, analiza e interpreta los resultados producto de la investigación realizada, en base al objetivo específico N° 2: Describir los elementos del modelo Servperf que permiten mejorar la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno – 2017.

**Tabla 14**  
**Fiabilidad**

ITEMS	Cuando el Serenazgo planea hacer algo en un cierto tiempo, lo cumple.	Cuando tiene un problema, el Serenazgo muestra un interés sincero por solucionarlo	El Personal de Serenazgo desempeña el bien a la primera	El Serenazgo lleva a cabo sus servicios en el momento que promete que va hacerlo	El Personal de Serenazgo pone énfasis en llevar reportes exentos de errores	% ACUMULADO
Totalmente de	3%	3%	6%	3%	11%	5%

Acuerdo						
De Acuerdo	37%	60%	31%	60%	9%	39%
Indeciso	43%	31%	57%	17%	37%	37%
En Desacuerdo	17%	6%	6%	20%	29%	15%
Totalmente en Desacuerdo	0%	0%	0%	0%	14%	3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes externos de la M.P.P. (Elaboración propia)

Los resultados de los datos acumulados nos muestran que un 39% están DE ACUERDO, es el dato más significativo respecto a la primera dimensión (fiabilidad), esto significa que la mayoría de los encuestados perciben un servicio media baja. Por lo tanto para sostener esta dimensión si tiene que desarrollar estos elementos importantes; cuando el personal de serenazgo planea hacer algo en un cierto tiempo debe cumplir, cuando se presenta algún incidente en algún lugar el personal de serenazgo debe mostrar un interés sincero en solucionarlo, acudir de inmediato a algún incidente que se presente.

**Tabla 15**  
**Seguridad**

ITEMS	El comportamiento del Personal de Serenazgo le inspira confianza	Se siente seguro con sus intervenciones del Personal de Serenazgo	El Personal de Serenazgo suelen tratar con cordialidad	El Personal de Serenazgo tienen los conocimientos necesarios	% ACUMULADO
Totalmente de Acuerdo	0%	14%	14%	0%	7%
De Acuerdo	63%	46%	40%	26%	44%
Indeciso	26%	34%	34%	29%	31%
En Desacuerdo	11%	6%	11%	34%	16%
Totalmente en Desacuerdo	0%	0%	0%	11%	3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes externos de la M.P.P. (Elaboración propia)

Los resultados de los datos acumulados nos muestran que un 44% están DE ACUERDO, es el dato más significativo respecto a la segunda dimensión (seguridad), esto significa que la mayoría de los encuestados perciben un servicio media. Por lo tanto para sostener esta dimensión si tiene que desarrollar estos elementos importantes; el comportamiento del personal de serenazgo debe inspirar confianza, realizar las intervenciones de manera de eficiente, tratar con cordialidad a la ciudadana que viene con algún problema y poseer conocimientos necesarios para responder las dudas de la población.

**Tabla 16**  
**Elementos tangibles**

ITEMS	El Personal de Serenazgo cuenta con equipos modernos	las instalaciones físicas del local son visualmente atractivas	El Personal de Serenazgo tienen buena apariencia	Los materiales asociados con el servicio son visualmente atractivos	% ACUMULADO
Totalmente de Acuerdo	0%	14%	0%	3%	4%
De Acuerdo	17%	20%	17%	26%	20%
Indeciso	37%	40%	49%	29%	39%
En Desacuerdo	43%	26%	29%	34%	33%
Totalmente en Desacuerdo	3%	0%	6%	9%	4%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes externos de la M.P.P. (Elaboración propia)

Los resultados de los datos acumulados nos muestran que un 39% están INDECISOS, es el dato más significativo respecto a la tercera dimensión (elementos tangibles), esto significa que la mayoría de los encuestados perciben un servicio media baja. Por lo tanto para sostener esta dimensión si tiene que desarrollar estos elementos importantes; el personal de serenazgo debe contar con equipos modernos, las instalaciones físicas tienen que ser visualmente atractivas, personal de serenazgo debe estar bien vestido y aseado, y por último los materiales asociados con el servicio deben ser visualmente atractivos. Ya que la primera impresión que tiene los ciudadanos es la calidad de imagen que tiene cada uno de los colaboradores de la sub gerencia de protección ciudadana.

**Tabla 17**  
**Capacidad de respuesta**

ITEMS	les comunican con exactitud cuándo serán las intervenciones	El Personal de Serenazgo les proporcionan una intervención rápida	El Personal de Serenazgo siempre están dispuestos a ayudarle	El Personal de Serenazgo están prestos para atenderle	% ACUMULADO
Totalmente de Acuerdo	3%	9%	6%	9%	6%
De Acuerdo	37%	34%	29%	31%	33%
Indeciso	34%	40%	46%	17%	34%
En Desacuerdo	26%	17%	20%	37%	25%
Totalmente en Desacuerdo	0%	0%	0%	6%	1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes externos de la M.P.P. (Elaboración propia)

Los resultados de los datos acumulados nos muestran que un 34% están INDECISOS, es el dato más significativo respecto a la cuarta dimensión (capacidad de respuesta), esto significa que la mayoría de los encuestados perciben un servicio media baja. Por lo tanto para sostener esta dimensión si tiene que desarrollar estos elementos



importantes; comunicar con exactitud cuándo serán desempeñadas las intervenciones, proporcionar una intervención rápida y el personal de serenazgo siempre debe estar dispuesto y presto para ayudarle en el marco de su función.

**Tabla 18**  
**Empatía**

ITEMS	El Personal de Serenazgo le proporciona atención individualizada	El Personal de Serenazgo o trabaja las 24 horas del día	Cuentan con el Personal que le proporciona una atención personalizada	El serenazgo se preocupan por cuidar la integridad de los vecinos	El Serenazgo comprende sus necesidades específicas en cuanto a seguridad	% ACUMULADO
Totalmente de Acuerdo	0%	34%	11%	3%	0%	10%
De Acuerdo	34%	17%	31%	26%	26%	27%
Indeciso	23%	26%	49%	37%	49%	37%
En Desacuerdo	37%	23%	6%	34%	26%	25%
Totalmente en Desacuerdo	6%	0%	3%	0%	0%	2%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes externos de la M.P.P. (Elaboración propia)

Los resultados de los datos acumulados nos muestran que un 37% están INDECISOS, es el dato más significativo respecto a la quinta dimensión (empatía), esto significa que la mayoría de los encuestados perciben un servicio calidad media baja. Por lo tanto para sostener esta dimensión si tiene que desarrollar estos elementos importantes; el personal de serenazgo debe proporcionar una atención individualizada, brindar el servicio las 24 horas del día, los directivos deben dar una atención personalizada a alguna solicitud que tiene la ciudadanía, cuidar la integridad de la ciudadana y conocer las necesidades específicas de la ciudadanía en el marco de seguridad.

**DISCUSIÓN**

Con respecto al empowerment (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1999) la primera clave es compartir información con todos, porque quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad. Quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable. La información permite a los empleados a entender la situación actual de la institución en términos claros, es una manera de crear confianza, así mismo acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional, ayuda a las personas a ser más responsables y los estimula a actuar como si fueran dueños. Compartir información de cómo anda la sub gerencia, respecto a utilidades, desperdicio, presupuesto, productividad, defectos y otros. Por su parte (Buján Pérez, 2018), El modelo de organización plana u horizontal promueve la participación de los

trabajadores a través de un proceso de toma de decisiones descentralizada. Al elevar el nivel de responsabilidad de los empleados de base, y por la eliminación de las capas de la gerencia media, comentarios y sugerencias llegan a todo el personal involucrado en las decisiones más rápidamente.

Por su parte (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1999) la segunda clave es crear autonomía por medio de fronteras para ello es necesario tener claro: propósito, valores, imagen, metas, papeles y la estructura organizacional. La creación de autonomía se basa en información compartida. aclara la visión con retroalimentación de todos, ayudar a traducir la visión en papeles y metas. Definir valores reales y reglas que sustenten las acciones deseadas. Porque las fronteras tienen la capacidad de canalizar la energía en una determinada dirección. Para (Chiavenato, 2014), La condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente, del establecimiento de una Visión y Misión claras, creativas, retadoras e innovadoras. La Visión y Misión deben ser compartidas por todos los integrantes y socios estratégicos de la organización. En organizaciones exitosas, el espíritu de la Visión y Misión se manifiesta en todas las actividades, procesos y gestiones.

Así mismo (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1999) la tercera clave es reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos. Porque equipos facultados pueden hacer más que individuos facultados. Todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo. Compromiso y apoyo tienen que venir desde la cumbre. Todo error es una oportunidad para aumentar el rendimiento, a su vez estar facultado significa que uno es responsable de los resultados. Los equipos autodirigidos son grupo de colaboradores que tienen responsabilidad de todo un proceso o producto, planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el final. Por su parte (Chiavenato, 2014), Los sistemas de incentivos son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño de una persona, no del tiempo que han permanecido dentro de la institución, tales incentivos son concedidos tanto en forma grupal como individual.

Con respecto a la calidad de servicio (Cobra, 2000), la primera dimensión fiabilidad es una habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma Fiable, Cuidadosa y sin errores. La fiabilidad es sinónimo de confianza y habilidad, juntas, donde destacando honradez y honestidad dentro de ella, para ejecutar el servicio con dedicación o cuidado; cumplir los plazos haciendo bien las cosas de manera sincera, pueden también definir a la fiabilidad. Para (Israel, 2011), la seguridad en la prestación del servicio supone que los conocimientos, atenciones y habilidades mostradas por los empleados, inspiren credibilidad y confianza, es la cortesía unida a la erudición en el trabajo; es el resultado de asignar al cargo la persona adecuada, competente y con las

fortalezas personales necesarias. La seguridad incluye profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad física. Por su parte (Cobra, 2000), seguridad es tener conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza. Por otro lado (Galviz, 2011). Sostiene la capacidad que tiene el sistema para atender al cliente en su requerimiento de servicio en el momento, lugar y forma solicitado; la naturalidad y rapidez con que se brinda información y qué tan preparado está el sistema para afrontar desde incidencias hasta accidentes, es lo que se conoce como capacidad de respuesta en el proceso de generación de un servicio. Por su parte (Tschoohl, 2008) una serie de estrategias que algunas instituciones de servicios utilizan a sus propios empleados como un medio para conseguir empleados que muestren niveles satisfactorios de actuación, que sean genuinamente agradables, capaces y que disfruten ayudando a otros, aun cuando concluye que es imposible obtener personas genuinamente agradables. Finalmente (Cobra, 2000), la empatía es la atención individualizada que ofrecen las organizaciones a los clientes. La valoración del horario de atención tiene que ver con aquello que conviene al usuario; la atención personalizada es una aspiración cuando aceptamos que los servicios son idiosincráticos, nos gusta que el empleado capte a la primera lo que deseamos y que además muestre interés por atendernos.

## **CONCLUSIONES**

Los elementos del empowerment utilizados por la sub gerencia de protección ciudadana de la Municipalidad Provincial Puno son; compartir información con todos, crear autonomía mediante fronteras y reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos. El elemento de mayor relevancia es compartir información con todos, seguidamente con reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos y crear autonomía mediante fronteras. De acuerdo a los resultados de datos acumulados se ubica en una escala media baja. Esto significa que falta implantar eficientemente estos elementos claves en la sub gerencia de protección ciudadana para empoderar al personal.

Los elementos del modelo servperf que permiten mejorar la calidad de servicio son; fiabilidad, seguridad, elementos tangibles, capacidad de respuesta y empatía. De acuerdo a los resultados obtenidos sobre la percepción de la ciudadanía frente a la calidad de servicio que ofrece el personal de serenazgo es media baja. Por lo tanto podemos afirmar que para mejorar la calidad de servicio se deben desarrollar eficientemente los elementos del modelo servperf. Cumplir con los trabajos planificados en el tiempo establecido, inspirar confianza, poseer los conocimientos

necesarios en seguridad ciudadana, contar con equipos modernos, realizar intervenciones rápidas y brindar el servicio las 24 horas del día.

La adecuada aplicación del empowerment como herramienta gerencial definitivamente mejora la calidad de servicio del personal de la sub gerencia de protección ciudadana. De acuerdo a los resultados obtenidos del empowerment podemos afirmar que se desarrolla solo en una escala media baja. Entonces falta implantar eficientemente estos elementos para empoderar, como: compartir información con todos, crear autonomía mediante fronteras, reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, atmósfera, reconocimiento, confianza y toma de decisiones. A sí mismo para mejorar la calidad de servicio se debe desarrollar eficientemente los elementos del modelo servérf. En consecuencia tener una gestión eficiente, cumpliendo las metas y objetivos satisfactoriamente.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (1999). *LAS 3 CLAVES PARA EL EMPOWERMENT*. España: Ediciones Garnica.
- Carrasco Díaz, S. (2008). *Metodología de investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Castro Crisostomo, Y., & Riveros Navarro, W. R. Empowerment Y Gestion Empresarial En La Facultad De Ciencias Empresariales De La Universidad Nacional De Huancavelica. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica.
- Chiavenato, I. (2014). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Cobra, M. (2000). *Marketing de Servicios*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *The Journal of Marketing*, 125-131.
- Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). *LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS ISO 9001:2008*. España: Eumed – Universidad de Malaga .
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Mexico: McGRAW-HILL.
- HUARCAYA GODOY, M. Aplicación Del Empowerment Para Lograr Una Gestión Eficiente En La Municipalidad Provincial Del Callao. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad Nacional del Callao, Callao.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *ADMINISTRACIÓN una perspectiva global*. Mexico: McGRAW - HILL.

- LY LAYZA, J. A. Empowerment y Su Efecto En La Calidad del Servicio del Área De Créditos Hipotecarios Del Banco De La Nación, Agencia1 Trujillo 2013. (*Tesis Doctoral*). Universidad Nacional de Trujillo, TRUJILLO.
- Marcano Vera, R. (2015). La Toma De Decisiones Y La Acción Colectiva Organizacional En Contextos De Juegos De Poder. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 100.
- McFarland, L., Senn, L., & Childress, J. (1996). *LIDERAZGO para el siglo XXI*. Colombia: McGraw-Hill.
- OBLITAS CASTRO, M. C. Satisfacción Laboral, El Empowerment Y La Calidad Del Servicio En La Municipalidad Provincial De Arequipa - 2010. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, AREQUIPA.
- Ramírez, A. M. (07 de 05 de 2019). *Empowerment*. Obtenido de Monografias.com: <https://www.monografias.com/trabajos21/empowerment/empowerment.shtml>
- Rivera Muñoz, J. A. El Empowerment y su incidencia en la Calidad del Servicio de la empresa PAZVISEG CÍA LTDA. de la Ciudad de Ambato. (*Tesis de Licenciatura*). UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO, Ambato.
- Robinson, R. (1998). *CÓMO CREAR EMPOWERMENT*. Colombia: D Vinni Editorial.
- Rodriguez Huamani, R. E. Aplicación del empowerment y la toma de decisiones de los servidores administrativos de la UNA PUNO periodo 2012-2014. (*tesis de Maestría*). Universidad Nacional del Altiplano Puno, Puno.
- Scott, C. D., & Jaffe, D. t. (1990). *EL CAMINO HACIA UNA ORGANIZACIÓN CON EMPOWERMENT*. Estados Unidos: San francisco.
- Simons, R. (2009). *Control en una era de empoderamiento*. Estados Unidos: Harvard business review.
- Terry, W. (1997). *MANUAL DEL EMPOWERMENT*. España: Gestion 2000.
- Vargas Quiñones, M. E., & Aldana de Vega, L. (2014). *Calidad y Servicio Conceptos y Herramientas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.