

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Profesional de Ingeniería Comercial

**“RELACIÓN ENTRE EL EMPOWERMENT Y LA CALIDAD
DE SERVICIO QUE BRINDA EL PERSONAL DE LA
MUNICIPALIDAD CORONEL GREGORIO
ALBARRACÍN LANCHIPA,
TACNA, PERÚ, 2017”**

TESIS

Presentada por:

Bach. MARIELA MARISEL MENDOZA HUARAYA

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

TACNA - PERÚ

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

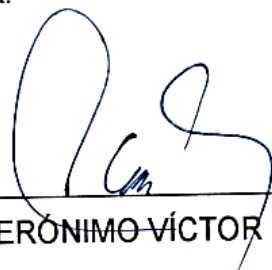
Escuela Profesional de Ingeniería Comercial

TESIS

**"RELACIÓN ENTRE EL EMPOWERMENT Y LA CALIDAD
DE SERVICIO QUE BRINDA EL PERSONAL DE LA
MUNICIPALIDAD CORONEL GREGORIO
ALBARRACÍN LANCHIPA,
TACNA, PERÚ, 2017"**

TESIS SUSTENTADA Y APROBADA EL 27 DE DICIEMBRE DEL 2018
SIENDO EL JURADO CALIFICADOR:

PRESIDENTE:


Mgr. GERÓNIMO VÍCTOR DAMIÁN LÓPEZ

SECRETARIO:


Dr. JESÚS AMADEO OLIVERA CÁCERES

VOCAL:


Dr. LUIS ALBERTO ROCCHETTI HERRERA

ASESOR:


Dr. MANUEL SEGUNDO CAIPA RAMOS

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi fortaleza, por cuidarme en todo momento y por enseñarme a luchar por mis sueños.

A mis padres Nery y Guillermo, por demostrarme siempre su cariño, por enseñarme, guiarme, apoyarme y convertirme en la persona que soy ahora.

A mis hermanas Liliana y Maribel, por ser el ejemplo y mi fuente de motivación que cualquier hermana quisiera tener.

A mi sobrino Ian, por ser mi alegría y porque me hace ser mejor cada día.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecer a Dios, quien ha iluminado mi camino en el sendero correcto, que en todo momento está conmigo, quien me da salud y fortaleza en los momentos más difíciles y por permitirme cumplir mis más anhelados sueños.

Al Dr. Manuel Caipa Ramos, expresar mi más sincero agradecimiento por su inestimable ayuda y por brindarme la oportunidad de recurrir a su asesoría para guiarme en el desarrollo de esta tesis que me permitió aprender mucho más.

A la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, por permitir el desarrollo de esta investigación y por facilitar el acceso y la participación de sus colaboradores.

A mi alma mater la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, que nos forma profesional y humanamente, en especial a la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial, que es un honor ser parte de esta prestigiosa comunidad, que durante estos años ha sido mi segundo hogar permitiéndome concretar mis estudios universitarios.

A mi Familia, a quienes amo y respeto con todo mi corazón, a mis padres Guillermo y Neri por su apoyo incondicional y por tanta paciencia en mí; a mis hermanas Liliana y Maribel, por ser mi ejemplo a seguir y por ayudarme a cumplir mis sueños; a mi sobrino Ian, por ser la persona que llena mi corazón de alegría.

CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
CONTENIDO	v
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Descripción del problema	3
1.2 Formulación del problema	8
1.2.1 Problema general.....	8
1.2.2 Problemas específicos	8
1.3 Delimitación de la investigación.....	9
1.3.1 Delimitación espacial	10
1.3.2 Delimitación temporal	10
1.4 Justificación e importancia de la investigación	10

1.5	Objetivos	12
1.5.1	Objetivo general.....	12
1.5.2	Objetivos específicos	13
1.6	Hipótesis	14
1.6.1	Hipótesis general	14
1.6.2	Hipótesis específica	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....		16
2.1	Antecedentes del estudio	16
2.1.1	Antecedentes a nivel internacional.....	16
2.1.2	Antecedentes a nivel nacional.....	21
2.1.3	Antecedentes a nivel local	26
2.2	Bases teóricas.....	28
2.2.1	Empowerment.....	28
2.2.2	Calidad de servicio.....	65
2.3	Definición de términos básicos	79
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		83
3.1	Tipo y diseño de investigación.....	83
3.1.1	Tipo de investigación	83
3.1.2	Nivel de investigación	83
3.1.3	Diseño de investigación	83
3.2	Población	84

3.3	Criterios de inclusión y exclusión.....	85
3.3.1	Criterio de inclusión	85
3.3.2	Criterio de exclusión	85
3.4	Muestra	86
3.5	Operacionalización de variables.....	88
3.5.1	Variable independiente	88
3.5.2	Variable dependiente	89
3.6	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	90
3.6.1	Técnicas	90
3.6.2	Instrumento.....	91
3.7	Procesamiento y análisis de datos	92
3.7.1	Procesamiento de datos	92
3.8	Análisis de datos	93
	CAPÍTULO IV: RESULTADOS	96
4.1	Consideraciones técnicas.....	96
4.1.1	Confiabilidad de instrumento variable independiente	96
4.1.2	Confiabilidad de instrumento variable dependiente	97
4.2	Análisis estadístico de la variable independiente.....	98
4.2.1	Análisis por dimensiones de la variable empowerment	98
4.2.2	Análisis general de la variable independiente	107
4.3	Análisis estadístico de la variable independiente.....	108

4.3.1	Análisis por dimensiones de la variable calidad de servicio	108
4.3.2	Análisis general de la variable dependiente	118
4.4	Contrastación de hipótesis	119
4.4.1	Verificación de la hipótesis general	119
4.4.2	Verificación de hipótesis específicas	122
	CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	141
	CONCLUSIONES	147
	RECOMENDACIONES	151
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	154
	ANEXOS	164

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Cinco dimensiones fundamentales para el facultamiento	58
Tabla 2.	Distribución de los trabajadores según régimen laboral	84
Tabla 3.	Personal a excluir en estudio	86
Tabla 4.	Personal total a encuestar.....	87
Tabla 5.	Operacionalización de la variable empowerment	89
Tabla 6.	Categorización de datos empowerment	89
Tabla 7.	Operacionalización de la variable calidad de servicio	90
Tabla 8.	Categorización de datos calidad de servicio	90
Tabla 9.	Escala de evaluación	92
Tabla 10.	Coeficiente de correlación de rangos de Spearman	95
Tabla 11.	Estadísticas de fiabilidad empowerment	96
Tabla 12.	Estadísticas de fiabilidad calidad de servicio.....	97
Tabla 13.	Niveles de la dimensión significado.....	98

Tabla 14. Niveles de la dimensión autoeficacia	100
Tabla 15. Niveles de la dimensión autodeterminación	102
Tabla 16. Estadísticos descriptivos dimensión consecuencia personal	104
Tabla 17. Niveles de la dimensión confianza	106
Tabla 18. Niveles de la dimensión tangibilidad	109
Tabla 19. Niveles de la dimensión fiabilidad	111
Tabla 20. Niveles de la dimensión capacidad de respuesta	113
Tabla 21. Niveles de la dimensión seguridad	115
Tabla 22. Niveles de la dimensión empatía.....	117
Tabla 23. Prueba de chi-cuadrado hipótesis general	120
Tabla 24. Prueba de Rho de Spearman para la hipótesis general	121
Tabla 25. Nivel de empowerment	123
Tabla 26. Nivel de calidad de servicio.....	124
Tabla 27. Prueba de chi-cuadrado para la tercera hipótesis específica.....	126

Tabla 28. Prueba de Rho de Spearman para la tercera hipótesis específica.....	127
Tabla 29. Prueba de chi-cuadrado para la cuarta hipótesis específica.....	129
Tabla 30. Prueba de Rho de Spearman para la cuarta hipótesis específica.....	130
Tabla 31. Prueba de chi-cuadrado para la quinta hipótesis específica.....	132
Tabla 32. Prueba de Rho de Spearman para la quinta hipótesis específica.....	133
Tabla 33. Prueba de chi-cuadrado para la sexta hipótesis específica ...	135
Tabla 34. Prueba de Rho de Spearman para la sexta hipótesis específica.....	136
Tabla 35. Prueba de chi-cuadrado para la sexta hipótesis específica ...	138
Tabla 36. Prueba de Rho de Spearman para la séptima hipótesis específica.....	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El círculo del empowerment.....	31
Figura 2. Descripciones de comportamiento	35
Figura 3. Efectos del empowerment.....	40
Figura 4. Percepción de la calidad del servicio	70
Figura 5. Modelo SERVQUAL.....	75
Figura 6. Siete brechas de la calidad de servicio	77
Figura 7. Niveles de significado	99
Figura 8. Niveles de autoeficacia	101
Figura 9. Niveles de autodeterminación	103
Figura 10. Niveles de consecución personal.....	105
Figura 11. Niveles de confianza.....	107
Figura 12. Niveles de empowerment	108
Figura 13. Niveles de tangibilidad	110

Figura 14. Niveles de fiabilidad	112
Figura 15. Niveles de capacidad de respuesta	114
Figura 16. Niveles de seguridad	116
Figura 17. Niveles de empatía	118
Figura 18. Niveles de calidad de servicio	119

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia.....	165
Anexo 2. Cuestionario variable empowerment.....	167
Anexo 3. Cuestionario variable calidad de servicio	169
Anexo 4. Estadística de total de elementos cuestionario de empowerment	171
Anexo 5. Estadística de total de elementos cuestionario de calidad de servicio.....	172

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar si existe relación entre el empowerment y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, durante el año 2017.

El tipo de investigación es básica, nivel relacional, diseño no experimental y transeccional. Para medir la percepción de los niveles de empowerment, se utilizó el modelo de Whetten y Cameron (2011); para medir la calidad de servicio, se utilizó el modelo SERVQUAL. La población está conformada por dos muestras, siendo un total de 592. La recolección de datos fue de tipo censal, obteniendo un total de 206 cuestionarios válidos para su procesamiento.

Los resultados demostraron que el 55,83 % del personal que trabaja en la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa muestran una percepción indiferente del empowerment y el 64,56 % de los usuarios muestran que la calidad de servicio que brinda el personal es regular. Se aplicó la prueba estadística Chi-cuadrado y el coeficiente de

correlación de Spearman. Se concluye que la relación entre las variables es significativa y directa.

Palabras clave: Empowerment, calidad de servicio, facultar.

ABSTRACT

The objective of the present investigation was to determine if there is a relationship between empowerment and the quality of service provided by the personnel of the Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa Municipality, during the year 2017.

The type of research is basic, relational level, non-experimental and transectional design. To measure the perception of the levels of empowerment, the model of Whetten and Cameron (2011) was used; to measure the quality of service, the SERVQUAL model was used. The population consists of two samples, a total of 592. The data collection was census type, obtaining a total of 206 valid questionnaires for processing.

The results showed that 55,83 % of the personnel working in the Municipality of Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa show an indifferent perception of empowerment and 64,56 % of the users show that the quality of service provided by the staff is regular. The Chi-square statistical test and the Spearman correlation coefficient were applied. It is concluded that the relationship between the variables is significant and direct.

Keywords: Empowerment, quality of service, empower.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas se encuentran en un ambiente ampliamente competitivo, en donde, para poder sobrevivir, deben asumir compromisos que generen valor agregado al cliente; el cual, en esta década, es el que está marcando la pauta y la distinción entre una organización y otra. Toda empresa que desee ser competitiva debe satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes.

Las empresas exitosas son aquellas capaces de entregar sostenidamente valor agregado diferencial a sus clientes, pero ahora el cliente exige más, exige un servicio que satisfaga sus necesidades y expectativas. Un mismo producto lo puede conseguir de buena calidad en diferentes empresas, más el servicio prestado es particular de cada una y es precisamente en donde está la diferenciación entre una organización y otra.

En este sentido, pretende responder y aportar información a la comunidad académica en relación a la siguiente pregunta: ¿Existe relación entre el empowerment y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa? La

pregunta de investigación planteada busca la relación entre las variables empowerment y calidad de servicio. En tal sentido, la tesis ha sido desarrollada en cinco capítulos, que se detallan a continuación:

El capítulo I está referido al planteamiento del problema, la importancia y relevancia de la investigación, definiendo para ello los objetivos e hipótesis.

El capítulo II se centra en el marco teórico, considera los antecedentes del estudio, bases teóricas y definición de términos.

El capítulo III está compuesto por el marco metodológico, en la que se considera el tipo y diseño de investigación, la población y la muestra, la operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, y procesamiento y análisis de datos.

El capítulo IV presenta los resultados de acuerdo a las variables y dimensiones.

El capítulo V refiere a la discusión de resultados de la investigación.

Finalmente, se considera las conclusiones, recomendaciones y se consigna las fuentes bibliográficas consultadas para la investigación y los anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En un mundo cambiante como el nuestro, los gerentes deben fomentar estrategias, en el área de su recurso humano, que le permitan lograr el éxito tanto individual como organizacional, es decir, que el empleado se sienta parte importante de la misma (Chiavola, Cendrós y Sánchez, 2008, p. 131).

Los empleados deben aprender a utilizar las nuevas tecnologías, a vender nuevos productos o a trabajar de forma efectiva en una estructura basada en equipos. En ocasiones, el logro de una nueva manera de pensar requiere un cambio enfocado en los valores y las normas implícitos en la cultura corporativa. El cambio en la cultura corporativa fundamentalmente modifica la forma en que se desempeña el trabajo en una organización y puede llevar a un compromiso renovado y al empowerment de los empleados, así como a un vínculo más fuerte entre la empresa y sus clientes (Daft, 2011, p. 431).

Según Robbins y Coulter (2005), en la organización tradicional, el gerente es la persona que soluciona los problemas que en la actualidad las organizaciones enfrentan problemas que son nuevos y complejos; por lo tanto, nadie sabe con certeza que es lo que hay que hacer para que las cosas funcionen. Pero en una organización promotora del empowerment, se debe crear un ambiente de trabajo donde los colaboradores puedan desempeñarse, la dirección debe dar soporte, entrenamiento y guiar a sus colaboradores para incrementar el nivel de desempeño.

En las organizaciones que piensan en el futuro, los altos directivos desean que los empleados en el nivel inferior tengan más poder con el fin de que puedan desempeñar sus puestos de forma más efectiva. Esos gerentes intencionalmente impulsan el poder hacia abajo a lo largo de la jerarquía y lo comparten con los empleados, con el fin de permitirles que alcancen sus metas (Daft, 2011, p. 503).

Según Berry (1997), la calidad en el servicio está estrechamente ligada al recurso humano y todo lo que ello involucra en donde se analice la relación existente entre el comportamiento del personal de contacto directo con el cliente y la calidad en el servicio ofrecida por estos. El problema que presenta ofrecer un servicio con calidad a todos los clientes

con el fin de obtener ventaja competitiva para la organización es, en gran parte, responsabilidad del personal que tiene el contacto directo con el cliente, es decir, el que presta el servicio, de allí la importancia de la constante búsqueda del mejoramiento de los empleados.

En la misma dirección, Bowen y Edward (1995) plantean que las evidencias de sus estudios indican que el empowerment puede traer resultados positivos tanto para los empleados, clientes y organización como tal, siempre y cuando tenga una estructura que lo sostenga. El empowerment en los empleados de servicio produce nuevos cambios, tales como un marco de bondades o beneficios para la recuperación o rescate del servicio, asegurar el aprendizaje organizacional y su integración con otras iniciativas de cambio.

Existen una serie de estudios para desarrollar tanto la calidad en el servicio como el empowerment. Lo importante o la relevancia deseada es analizar el nivel de influencia del empowerment en el personal de contacto directo con los clientes, con la calidad del servicio que estos prestan, basados en la satisfacción propia del cliente. Para Valencia (2000), la gestión, a través del empowerment, crea un ambiente donde la gente quiere ser responsable y libre de tomar sus propias decisiones, lo cual conlleva a que los equipos de trabajo incrementan su

rendimiento alcanzando mejores niveles de productividad, las organizaciones aprenden constantemente y se estructuran de modo tal que faciliten la tarea de sus integrantes, los individuos buscan satisfacer al cliente y actúan como si fueran propietarios de la empresa.

Según el investigador de la Universidad del Pacífico, Solano (2017), hace mención que atender al ciudadano es algo mucho más profundo que la orientación que se brinda a la entrada de un ministerio, municipalidad u hospital, cada institución que se crea en el Estado responde a un problema que afecta el desarrollo, ya que la atención a las personas empieza por conocer los verdaderos problemas que lo afectan y desarrollar acciones que ayuden a solucionarlos.

Tener un buen servicio es priorizar las molestias que tienen los ciudadanos y atenderlas. Significa saber cuáles son los problemas cotidianos en el ámbito que le compete a la institución y trabajar en el campo para abordarlos adecuadamente. Implica también tener indicadores de gestión basados en la satisfacción de las personas con los servicios y, sobre todo, con la solución de problemas.

Si cada institución quiere dar un buen servicio al ciudadano, no basta con atenderlos bien cuando se acercan a las oficinas. La forma de medir este servicio debe ser mediante problemas solucionados y no solos

en la cantidad de atenciones, documentos recibidos u orientación adecuada.

En el Perú, hay 196 municipalidades provinciales, 1 mil 655 municipalidades distritales y 2 mil 534 municipalidades de centros poblados. Asimismo al 31 de marzo del 2017, las municipalidades del país disponen de 215 mil trabajadores, disminuyendo en 2,3 %, respecto a diciembre 2016 (INEI, 2017, p. 16-25).

En el año 2017, todas las municipalidades del país (1 mil 851) precisaron tener al menos alguna necesidad de asistencia técnica para fortalecer la gestión municipal. En cuanto a las necesidades de capacitación, todas las municipalidades informaron que requieren capacitación en temas que ayuden a fortalecer las competencias del personal, a fin de contribuir a la mejora de la gestión municipal (INEI, 2017, p. 28-29).

Si bien lo expuesto muestra que el empowerment y la calidad de servicio son temas de relevancia en todas las organizaciones para transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas para aprovechar su energía creadora e intelectual de modo que puedan mostrar un verdadero liderazgo en el ambiente de trabajo donde se desenvuelven para que la calidad de los servicios mejore y que los

clientes estén satisfechos por el servicio brindado, el personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los usuarios depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de los usuarios y, más aún, en un escenario tan complejo como la administración pública.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Existe relación entre el empowerment y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cómo se percibe el empowerment en el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017?
- b) ¿Cómo es el nivel de la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017?

- c) ¿Existe relación entre el empowerment, dimensión significado y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017?
- d) ¿Existe relación entre el empowerment, dimensión autoeficacia y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017?
- e) ¿Existe relación entre el empowerment, dimensión autodeterminación y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017?
- f) ¿Existe relación entre el empowerment, dimensión consecuencia personal y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017?
- g) ¿Existe relación entre el empowerment, dimensión confianza y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017?

1.3 Delimitación de la investigación

La investigación se encuentra delimitada en los siguientes aspectos:

1.3.1 Delimitación espacial

Se desarrolla en la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, la cual pertenece a la provincia de Tacna, departamento de Tacna.

1.3.2 Delimitación temporal

El estudio se realizó en el periodo correspondiente al año 2017.

1.4 Justificación e importancia de la investigación

En el mundo actual, las organizaciones deben adquirir un cambio en su cultura y visión de la empresa para lograr una mayor eficiencia e impulsar la iniciativa de los empleados a lograr una mayor competitividad del tradicional modelo del gerente que controla y toma todas las decisiones de las operaciones de una empresa que debe de cambiar.

Las instituciones del sector público, en este caso, las municipalidades distritales, según la Constitución Política del Perú (1993), son órganos del gobierno local que tienen una autonomía propia en política, economía y administración, y están encargadas de la prestación de servicios públicos de su responsabilidad.

En general, se ha evidenciado que las entidades públicas tienen una limitada capacidad de gestión para proveer con eficacia, eficiencia y transparencia los servicios públicos según las necesidades de los ciudadanos.

Al respecto, como se sabe, en la actualidad, se necesitan empresas con colaboradores dispuestos a dar el máximo y a aprender permanentemente, volviéndose más responsables, con mayor iniciativa y creatividad, más ágiles en la toma de decisiones y solución de problemas, beneficiando directamente a los clientes.

El estudio que se realizó demuestra la relación que tiene el empowerment en el personal de contacto directo con los clientes y, a su vez, cómo esto influye en la calidad de servicio ofrecido, lo cual determina la satisfacción del cliente ante una empresa.

Del estudio, se desprenden las siguientes líneas de trabajo:

- Desde el plano teórico, la presente investigación permitió obtener datos estadísticos confiables y, además, comparar con otras investigaciones realizadas en otros escenarios a efectos de revisar teorías y enfoques vinculados al campo laboral.

- Desde el plano práctico, los resultados obtenidos beneficiarán a las instituciones públicas, ya que ofrecen una fuente verídica de información que son importante para la toma de conciencia de cada organización así como resultados, discusiones, conclusiones y recomendaciones que deben tener en cuenta para mejorar la atención prestada a los ciudadanos.

Finalmente, esta investigación pretende contribuir al fortalecimiento del vínculo entre la Universidad y las instituciones públicas, ya que es un problema de actualidad, debido al desconocimiento del empowerment como una herramienta para mejorar la organización de una empresa y, por tanto, lograr la satisfacción del cliente externo con la óptima calidad del servicio brindado.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Determinar si existe relación entre el empowerment y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

1.5.2 Objetivos específicos

- a) Identificar la percepción del empowerment en el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.
- b) Identificar el nivel de la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.
- c) Determinar si existe relación entre el empowerment, dimensión significado y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.
- d) Establecer si existe relación entre el empowerment, dimensión autoeficacia y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.
- e) Analizar si existe relación entre el empowerment, dimensión autodeterminación y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.
- f) Verificar si existe relación entre el empowerment, dimensión consecuencia personal y la calidad de servicio que brinda el

personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

- g) Determinar si existe relación entre el empowerment, dimensión confianza y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

Existe relación entre el empowerment y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

1.6.2 Hipótesis específica

- a) La percepción del empowerment en el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017, es indiferente.
- b) El nivel de la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017, es regular.

- c) Existe relación entre el empowerment, dimensión significado y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.
- d) Existe relación entre el empowerment, dimensión autoeficacia y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.
- e) Existe relación entre el empowerment, dimensión autodeterminación y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.
- f) Existe relación entre el empowerment, dimensión consecuencia personal y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.
- g) Existe relación entre el empowerment, dimensión confianza y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

A continuación, se citan, de forma breve y concisa, diferentes investigaciones que tienen relación con las variables en estudio, empowerment y calidad de servicio. Se mencionan las internacionales y luego las nacionales.

2.1.1 Antecedentes a nivel internacional

Cruz (2015), de la Universidad Autónoma de Querétaro – México, realizó un estudio titulado *El empowerment y su relación con la satisfacción laboral*. Este muestra el grado de asociación entre el empowerment y la satisfacción laboral que subsiste entre los empleados de una organización en Querétaro, que para efectos de salvaguardar la confidencialidad solicitada por la dirección se ha denominado Despacho de Formación de Capital Humano A.C. Para llevar a cabo esta investigación, se eligió el método no experimental, que, por conveniencia, se optó por una muestra no probabilística que quedó conformada por 30 empleados de confianza con nivel de jefatura, a los cuales se aplicó una

encuesta con escala tipo Likert ordinal de 35 preguntas. Los resultados mostraron una relación lineal entre las variables de empowerment y la de satisfacción laboral, donde es el empowerment lo que está afectando la satisfacción laboral de los empleados.

López (2015), de la Universidad Rafael Landívar – Guatemala, realizó el estudio titulado *Empoderamiento y Satisfacción Laboral (Estudio realizado con los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Río Bravo Suchitepéquez)*. El objetivo de esta investigación es establecer la influencia del empoderamiento en la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de la municipalidad de Río Bravo Suchitepéquez, lo cual se aplicó una encuesta con escala tipo Likert de 25 preguntas con una muestra de 26 colaboradores del área administrativa de la municipalidad de Río Bravo Suchitepéquez. El 96 % de los colaborados posee autonomía sobre su puesto de trabajo y, solamente, un 4 % expresó que no la tiene, por lo que se muestra una alta fiabilidad. Newstrom (2011) indica que el empoderamiento es el proceso en el cual se otorga mayor autonomía a los empleados. Por lo que, con este resultado, se confirma uno de los objetivos específicos, se determina la existencia de esta herramienta en la municipalidad y se registra la autonomía como uno de los elementos que lo generan.

Cócheres (2014), de la Universidad Técnica de Ambato – Ecuador, realizó el estudio titulado *El empowerment y su efecto en la calidad al servicio al cliente, del Restaurant “Al Paso” en el Valle de Yunguilla*. La finalidad del estudio es el de incrementar la calidad en cada uno de los sectores que interviene el contacto con el cliente y ante los productos ofertados por el Restaurant “al Paso” y velar por que se cumpla con las necesidades requeridas por los consumidores. Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron de carácter primario que se realizó a través de la aplicación de encuestas, tomando la información directamente de los involucrados los mismos que fueron encuestados oportunamente. Se concluye que el empowerment incrementa la calidad en el servicio al cliente en el Restaurant “Al Paso”, donde para obtener la eficiencia esperada en una empresa, es importante que el jefe y sus ayudantes sepan a cabalidad planificar las funciones y lo más importante que exista comunicación diaria y constante.

Rivera (2012), de la Universidad Técnica de Ambato – Ecuador realizó un estudio titulado *El Empowerment y su incidencia en la Calidad del Servicio de la empresa PAZVISEG CÍA LTDA. de la ciudad de Ambato*. Se ha enfocado en realizar la herramienta gerencial moderna llamada empowerment con el fin de establecer un modelo de gestión que permita la aplicación de técnicas y estrategias para incrementar la calidad

del servicio que presta la empresa. Para medir el empowerment, se utilizó el instrumento de la encuesta lo cual posee 8 ítems que fueron aplicados a los clientes internos de la empresa PAZVISEG CÍA LTDA a un total de 127 personas. Para medir la calidad de servicio, se confeccionó una encuesta, el cual posee 5 ítems aplicado a los clientes externos que son 26 en total. Los resultados obtenidos evidenciaron que la aplicación de un modelo de gestión basado en el empowerment si contribuirá a mejorar la calidad del servicio en la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato.

Figuroa y Paisano (2006), de la Universidad de Oriente Núcleo de Monagas – Venezuela, presentó un estudio titulado *El empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional*. El objetivo principal de esta investigación fue analizar el empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional tomando en consideración aspectos fundamentales como las características y principios del empowerment. Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la observación documental y el análisis de contenido. El procedimiento de análisis se llevó a cabo mediante un razonamiento crítico. Concluye que el empowerment es una herramienta que se adapta a cualquier tipo de organización, debido a que es una innovadora forma de administrar y conduce a un enfoque diferente de lo que son las

empresas. Esta técnica crea un impacto directo en las organizaciones y, por consiguiente, a los individuos que están íntimamente relacionados con esta, por lo que origina una nueva dinámica que interfiere en el comportamiento.

Lucas (2004), de la Universidad de San Carlos de Guatemala – Guatemala, realizó el estudio titulado *Empowerment como una herramienta de mejora del servicio al cliente en una empresa de venta de repuestos para vehículos*. El objetivo de esta investigación es utilizar el modelo de empowerment para diseñar una estructura organizacional en una empresa familiar de venta de repuestos para vehículos que permita mejorar la toma de decisiones en todos los niveles de la organización y así lograr mejorar el servicio al cliente. Concluye que los líderes de la empresa en estudio deben estar constantemente monitoreando el medio ambiente para ver qué factores pueden amenazar o estimular a su competitividad y responder a esos factores. Se logró determinar la factibilidad de implementar el empowerment en la empresa de venta de repuestos automotrices, logrando reducir costos operativos, aumentando utilidades y mejorando proactivamente en todas las áreas de la organización.

2.1.2 Antecedentes a nivel nacional

Amaro (2017), de la Universidad Cesar Vallejo – Lima, realizó un estudio titulado *Influencia del empowerment en la calidad de servicio del segmento de Banca Exclusiva en contacto del BCP, Lima, año 2017*. Esta investigación tiene por objetivo determinar si el empowerment influye en la calidad de servicio del segmento de Banca Exclusiva en contacto del BCP, Lima, año 2017. La muestra es de 116 colaboradores del segmento de la Banca Exclusiva en contacto del BCP, Lima. La técnica utilizada fue la encuesta con 22 ítems como instrumento de recolección de datos, y el instrumento fue el cuestionario. Se concluye que el empowerment influye en la calidad de servicio del segmento de Banca Exclusiva en contacto del BCP, Lima, año 2017, ya que se observó en la prueba de correlación de Pearson un valor de 0,730 y así mismo un $p = 0,000 < 0,05$ entonces rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis.

Cotrina (2017), de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle – Lima, realizó un estudio titulado *Empoderamiento y calidad de servicio del personal docente de la Escuela Militar de Chorrillos, 2017*. Esta investigación tiene por objetivo determinar la relación entre el empoderamiento y la calidad de servicio del personal docente de la Escuela Militar de Chorrillos, durante el periodo académico

2017-II. La muestra estuvo conformada por 315 cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos. El instrumento que se usó en esta investigación es el cuestionario y la técnica es la encuesta aplicando para el tipo de preguntas la escala de Likert, por lo cual la variable empoderamiento tiene 24 ítems y la variable calidad de servicio tiene 24 ítems. Se concluyó que se pudo comprobar que existe un alto nivel de empowerment de los profesores a nivel general. Además, se encontró que no existen diferencias significativas entre el nivel de empowerment y las características demográficas planteadas en este estudio.

Ito (2016), de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez – Puno, realizó un estudio titulado *Clima organizacional y calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de San Román Juliaca, año 2016*. Esta investigación tiene por objetivo determinar el clima organizacional y la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de San Román Juliaca, año 2016. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta y el instrumento aplicado fue el cuestionario para cada variable. La variable clima organizacional tiene 16 ítems y, para la variable de calidad de servicio, un total de 22 ítems. Concluye que el 51,65 % de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román indican que el clima organizacional es mala y el 54,58 % de encuestados están fuertemente en desacuerdo con la calidad de servicio. En consecuencia,

para la mayoría de los trabajadores, el clima organizacional en la municipalidad es malo. Por lo tanto, para la mayoría de los usuarios de la municipalidad, la calidad de servicio es mala.

Solis (2016), de la Universidad Nacional José María Arguedas – Apurímac, realizó el estudio *titulado El liderazgo y su relación con el Empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016*. Esta investigación tiene como objetivo determinar la relación entre las variables liderazgo y empowerment, que son variables de mucha trascendencia en el mundo de la administración. Las técnicas que se usaron fue la de la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue del cuestionario. La variable liderazgo posee 18 ítems y la variable empowerment, 18 ítems. La población se conformó por todos los trabajadores que realizan labor administrativa, un total de 60 personas. Concluye que la relación es altamente significativa entre liderazgo y empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,842^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva alta. Asimismo, es imprescindible la toma de conciencia por parte de los implicados e impartir una relación armoniosa entre trabajadores, y con la parte usuaria.

Inca (2015), de la Universidad Nacional José María Arguedas – Apurímac, presentó el estudio titulado *Calidad de servicio y satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas 2015*. El objetivo de la investigación es determinar la relación entre estas dos variables, para la cual se aplicó la técnica de la encuesta y la observación. En la encuesta, el instrumento empleado fue el cuestionario, la cual, mediante preguntas adecuadamente formuladas, fueron aplicadas a los sujetos materia de investigación, es decir, a los usuarios de la municipalidad distrital de Pacucha. En cuanto a la observación, se pudo evaluar el comportamiento y el estado de ánimo con que se retiran los usuarios de la Municipalidad. El cuestionario estaba conformado por 20 preguntas, doce ítems para la primera variable (calidad de servicio) y ocho ítems para la segunda variable (satisfacción de los usuarios). Los cuestionarios para recopilar la información y a través del coeficiente de Spearman se determinó que existe una relación entre las dos variables, quiere decir que se tiene que ofrecer adecuada calidad de servicio para que la satisfacción de los usuarios sea mejor. En conclusión, se puede determinar de acuerdo al trabajo de investigación que existe relación significativa entre la calidad de servicio y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pacucha, 2015. Esto quiere decir, cuando mejor se brinde la calidad de servicio, aumentará la satisfacción de los

usuarios. En cuanto a la correlación de acuerdo al coeficiente de Spearman, arrojó un valor de 0,591, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre calidad de servicio y satisfacción de los usuarios.

Ly (2015), de la Universidad Nacional de Trujillo de la Escuela de Postgrado – La Libertad, realizó un estudio titulado *Empowerment y su efecto en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación, agencia 1 Trujillo, 2013*. El objetivo de la investigación es determinar el efecto del empowerment en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación agencia 1 de la ciudad de Trujillo, donde las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la encuesta y el análisis documental. La población estuvo constituida por todas las agencias del Banco de la Nación de Trujillo, la que estuvo conformada por 5 bancos. Se concluye que el empowerment es una herramienta gerencial que afecta significativamente en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación.

Díaz (2009), de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – Chiclayo, realizó un estudio titulado *Percepción del empowerment según sexo y área laboral: caso administrativos universitarios*. El objetivo de la investigación es determinar si existen diferencias según el sexo y tipo de

área administrativa en el nivel de percepción del empowerment de los colaboradores administrativos de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. El tamaño de muestra fue de 83 colaboradores, para lo cual, para medir el empowerment, se utilizó el cuestionario multidimensional de empowerment propuesto por Whetten y Cameron (1996). El instrumento consta de 20 preguntas en las que están inmersas cinco dimensiones: el significado, competencia, autodeterminación, impacto y seguridad; donde las percepciones sobre el nivel de empowerment, se consideraron aceptables, en cada dimensión, si alcanzaban un valor igual o mayor a 4,50. Se concluye que el nivel percibido del empowerment de los colaboradores administrativos de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo alcanzó un valor promedio de 4,43, ligeramente por debajo del nivel aceptable (4,5) la falta de confianza para el trabajo en equipo, el bajo liderazgo que se ejerce y la escasa delegación en las tareas a realizar son los posibles determinantes de dicha percepción.

2.1.3 Antecedentes a nivel local

Oliva (2016), de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna, en su estudio titulado *La calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la Empresa Regional de Servicio Público Electricidad Electrosur S.A., en el distrito de Tacna, 2016*. El objetivo de la investigación es

determinar la relación que existe entre la calidad de servicio con la satisfacción del cliente de la Empresa Regional de Servicio Público Electricidad Electrosur S.A., para lo cual el recojo de información se utilizó la técnica de la encuesta cuyo instrumento fue cuestionario tipo Likert con una muestra de 375 clientes. La confiabilidad de la encuesta fue por Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue de 0,88 indicando alta validez y confiabilidad. Se realizó la prueba de hipótesis por Rho de Spearman, obteniendo 0,522 y el valor de $p = 0,000 < 0,05$ por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Se concluye que existe relación entre la calidad de servicio con la satisfacción del cliente de la Empresa Regional de Servicio Público Electricidad Electrosur S.A., en el distrito de Tacna.

Choque (2013), de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna, realizó un estudio titulado *El empoderamiento y su influencia en el compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya en el año 2013*. El objetivo de la investigación fue determinar la influencia del nivel de empoderamiento sobre el compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya en el año 2013, con la finalidad de proponer alternativas de mejora a la gestión para lo cual se aplicó el instrumento de dos cuestionarios con la escala de Likert lo cual permitió definir una escala de valoración para el análisis estadístico de las

variables con una población de 80 trabajadores. Se concluyó que existe una influencia del nivel de empoderamiento sobre el compromiso laboral, donde el nivel de empoderamiento que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Ilabaya es adecuado para desarrollar las funciones encargadas por los directivos de la entidad; por lo tanto, el compromiso laboral que caracteriza al personal es alto.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Empowerment

2.2.1.1 Definición conceptual

El empowerment significa “dar poder a los empleados para aprovechar al máximo el talento colectivo, el secreto consiste en utilizar todo el personal, todas las habilidades, todo el tiempo, y dar autoridad y recursos a las personas y dejarlas actuar” (Chiavenato, 2004, p. 65).

Es dar a la gente la autoridad y responsabilidad para tomar decisiones importantes, es una manera de involucrar a los miembros de los equipos como si fueran socios para determinar el éxito o fracaso de una empresa. Implica un cambio fundamental, sustituyendo hábitos antiguos por otros nuevos, transformando

conductas, prácticas y maneras de relacionarse (Blanchard, Carlos y Randolph, 2000, p. 2).

Es por ello que “al incrementar el poder de los empleados, se aumenta la motivación para el logro de las tareas, debido a que las personas mejora su efectividad, al decidir cómo desempeñar una tarea y utilizando su creatividad” (Daft, 2011, p. 503).

El empowerment es un proceso iniciado por los gerentes que capta las ideas y los deseos de todos 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 (Wilson, 2004, p. 23).

Para Robinson (1998), la esencia del empowerment en una organización establece que “es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, la responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente” (p. 112).

Por su parte, Molina (2006) señala que el término empowerment “significa habilitar, conceder, permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y propiciar la iniciativa en otros”. Se entiende que el

empowerment es sinónimo de cultura de participación que requiere del concurso de todos para alcanzar objetivos de calidad, donde las organizaciones quebranten esquemas y paradigmas en cuanto a decisiones, estilos de liderazgo, equilibrio en la utilidad–beneficio dentro del eje patrón–trabajador, planeación de vida y carrera del personal y, sobre todo, en los procesos de comunicación e integración de grupos humanos de trabajo en torno a los valores y la cultura organizacional (Citado en Ríos, Téllez y Ferrer, 2010, p. 3).

Para Whetten y Cameron (2011), facultamiento (empowerment) es:

Facultar significa permitir; ayudar a las personas a desarrollar un sentimiento de confianza personal; ayudar a los demás a superar sentimientos de impotencia o indefensión, y vigorizarlos para que emprendan acciones; significa activar la motivación intrínseca para realizar una actividad. Los individuos que han recibido facultamiento no sólo poseen los medios para lograr algo, sino que también tienen un concepto de sí mismos distinto del que tenían antes de recibir el facultamiento (p. 445).

2.2.1.2 Filosofía del empowerment

El punto de partida para cualquier empresa que quiera proporcionar a sus empleados capacidades de decisión y autogestión, es adoptar una

filosofía general que sea fácil de entender y que pueda comunicarse fácilmente, también establecerá unos marcos, dentro de los cuales, los empleados podrán pensar sobre sus respectivos puestos de trabajo y la manera en que está organizada su vida laboral (Wilson, 2004, p. 23).

En la figura 1, se muestra la naturaleza circular del empowerment dentro de una empresa desarrollado por Wilson (2004):

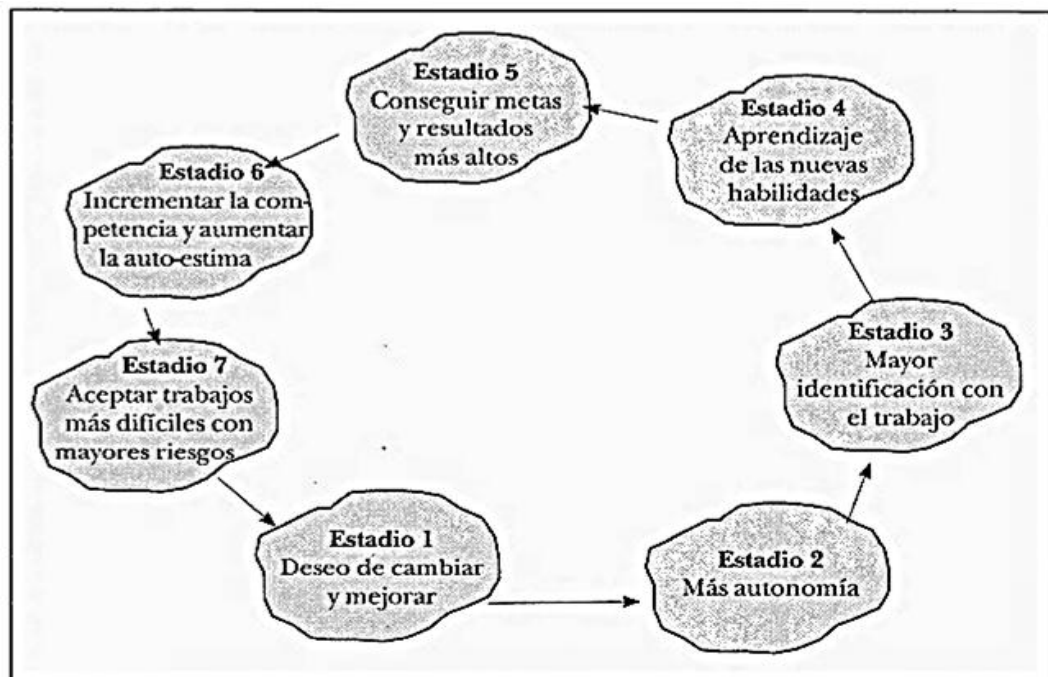


Figura 1. El círculo del empowerment

Fuente: Wilson, T. (2004)

El punto de partida es el deseo de cambio y mejora. Este primer estadio es uno de los más importantes para cada individuo y para el total de la empresa. Si los empleados no están convencidos de la necesidad

del cambio y de la necesidad de actuar de manera diferente, todos los otros estadios tienen pocas expectativas de éxito.

El segundo estadio consiste en eliminar restricciones que tienen los empleados a todos los niveles de la empresa para que sean capaces de llevar a cabo acciones o hacer cosas sin bloqueos de reuniones y frustraciones que, a menudo, van asociadas a las jerarquías y las burocracias. Este paso requiere mucha valentía y confianza por parte de los altos directivos. El otro factor importante, en este estadio, es que las personas acepten y usen de manera constructiva su libertad recién obtenida. Siempre se supone que cualquier libertad ofrecida por la empresa ha de ser aceptada de inmediato, pero, aunque esto sería cierto con algunas personas, para otras no es así.

El tercer estadio, los empleados ya habrán aceptado las libertades adicionales y empezarán a tomar conciencia de propiedad de su trabajo y de sus deberes. Su punto de vista sobre el trabajo cambia de ser un mal necesario que debemos llevar a cabo para comprar las cosas materiales de la vida, a ser parte de la propia vida y de su diversión. La separación entre trabajo y vida personal será menor a medida que empiece a existir una mayor identidad con el trabajo, este se convertirá en una parte más de las ideas y de los sentimientos de un individuo.

A medida que el estadio tres se complete, se empezará a desarrollar el estadio cuatro. Los papeles y los trabajos se ampliarán ya que los empleados se mostrarán más interesados por su trabajo y tomarán más responsabilidades. Harán lo que sea necesario para llevar a cabo su tarea con éxito. Les pertenecerá y será parte de ellos mismos y no solo algo que les viene dado por personas ajenas a ella. Cada responsabilidad y tarea nueva requerirá el aprendizaje de nuevas habilidades que añadirán a su interés y motivación.

En el estadio cinco, empiezan a mostrarse los resultados tangibles del empowerment. Del incremento de libertad, la mayor propiedad del trabajo y las habilidades adicionales resultará un mayor rendimiento que conducirá a una mayor motivación, un incremento de las metas y con ellos unos mayores resultados. Estos incrementos se explican en cierto modo por el mayor interés y dedicación y también 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.

Al llegar al sexto estadio, se empiezan a notar una serie de cambios significativos en materia de actitud y de comportamiento en las personas, su éxito desemboca en un sentimiento de competencia, una mayor autoestima y una elevación psicológica por encima de su posición

anterior. Se encuentran ahora a un nivel diferente, controlando los acontecimientos. Su comportamiento y sus acciones tienen una mayor agudeza y eficiencia. Las viejas preocupaciones están descartadas o se manejan fácilmente. Se muestra el aire de alegría, de crecimiento y de potencial.

En el estadio siete, el individuo ha crecido por encima de su trabajo y está buscando mayores retos. Es el momento de tomar mayores responsabilidades, de aceptar temas más completos, y de obtener mayores recompensas. El círculo se ha completado (Wilson, 2004, p. 24 - 25).

El círculo de empowerment es una manera muy útil de describir el proceso que deben seguir los individuos en su viaje hacia un mayor logro y una mayor satisfacción a nivel personal y profesional. Para completar el círculo, es conveniente identificar los comportamientos que describen una empresa con empowerment y contrastarlos con los que encontramos en las empresas sin empowerment, tal como se muestra, a continuación, en la figura 2.

Empresa con <i>empowerment</i>	Empresa sin <i>empowerment</i>
<p>Ella cometió el error, le ayudaremos a solucionarlo.</p> <p>Se aplauden los intentos aunque fallen.</p> <p>Toda persona tiene talentos latentes que pueden ser desarrollados.</p> <p>Los criterios para el éxito y el ascenso dentro de esta empresa son el talento y el rendimiento.</p> <p>Hay personas motivadas y creativas en todos los niveles de la empresa.</p> <p>El trabajo es tan agradable y divertido como el resto de mi vida.</p> <p>Ser emprendedores, tener iniciativa y aceptar el reto de intentar hacer cosas nuevas son la norma.</p> <p>Nos gustan las nuevas ideas.</p> <p>La mayoría de las personas intentan ser abiertas y auténticas.</p> <p>Presentarse voluntarios para tareas especiales es el camino hacia el crecimiento.</p> <p>Los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes son de primerísima calidad.</p> <p>Hay un verdadero interés por el bienestar y el desarrollo individual.</p>	<p>Ella cometió el error, ella podrá solucionarlo.</p> <p>Se castigan los intentos si fallan.</p> <p>Algunas personas están sordas y nunca podrán hacer nada.</p> <p>Si no perteneces al club nunca podrás tener éxito en esta empresa.</p> <p>Los únicos innovadores y la gente creativa están en los departamentos de marketing e I+D.</p> <p>Mantén la cabeza baja y la nariz limpia.</p> <p>Ya lo hemos visto todo.</p> <p>Debes ser un cínico en esta empresa.</p> <p>Nunca te presentes voluntario para nada.</p> <p>Lo que producimos no es mejor ni peor de lo que hace cualquiera.</p> <p>Nadie tiene un verdadero interés; ten tu desarrollo personal.</p>

Figura 2. Descripciones de comportamiento

Fuente: Wilson (2004)

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 (Wilson, 2004, p. 26).

2.2.1.3 Bases de la implantación del empowerment

Scott y Jaffe (s/f.) proponen que, para implantar el sistema de empowerment en una empresa, es necesario que haya un cambio en la cultura de trabajo y, para esto, es necesario que se aprenda a trabajar en equipo de la siguiente manera:

a. Creación del equipo de trabajo

El enfoque de trabajo en equipo no es nuevo, sin embargo esto no lo toman como una filosofía y es en una filosofía en acción en lo que debe convertirse, que impregne a la cultura laboral y no en un recurso inusual o fuera de lo común. Con la canalización de energías para un objetivo común, logra que se hagan las cosas que no se pueden realizar individualmente y, a esto, se le llama sinergismo.

El sinergismo implica las acciones simultáneas de entidades separadas que tienen en su conjunto un efecto total mayor que la suma de sus efectos individuales. Y este existe verdaderamente cuando todas las áreas del negocio se dirigen hacia el mismo objetivo. Esto es indudablemente el reto al que los administradores se dirigen en nuestros días.

Los gerentes es muy importante que consideren la energía que tienen los trabajadores para que puedan canalizarlas por el mejor camino. De los cuatro tipos de energía que existen, física, mental, emocional y de espíritu, es ésta última en la que más se deben enfocar, porque es la que permite que las personas se animen recíprocamente. Sin embargo esto no significa que se deben de descuidar las otras. El desafío de crear un equipo de alta eficiencia o rendimiento y no un grupo de individuos que rindan mucho comprende dos aspectos: empezar a pensar como agentes de mayor nivel sin olvidar nunca como es estar en los niveles más bajos, y empezar a pensar más en términos de gestión de conducción de equipos.

Una investigación realizada por Wilson (2004), identificó ocho atributos normalmente presentes en equipos con alta eficiencia:

- Liderazgo participativo: crea interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.
- Responsabilidad compartida: establece un medio en el cual todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia de la unidad de trabajo.
- Comunidad de propósito: se tiene un sentido de propósito común en cuanto al porqué de la existencia del equipo y su función.

- Buena comunicación: crea un clima de confianza y de comunicación abierta y franca.
- La mira en el futuro: para ver el cambio como una unidad de crecimiento.
- Concentración en la tarea: se mantienen reuniones centradas en los resultados.
- Talentos creativos: los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo.
- Respuesta rápida: en la identificación y el aprovechamiento de las oportunidades.

El establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo y, en su camino para alcanzarla, atraviesan por tres etapas:

- Fase 1. Reclutamiento de los individuos. En esta fase, los equipos tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar el conflicto.
- Fase 2. Grupos. Los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos.

- Fase 3. Equipo. Los equipos se concentran en el propósito, los miembros no lo entienden, sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

No todos los equipos pasan por estas fases de igual manera, algunos difieren en el tiempo que tardan en pasar de una fase a la siguiente y en otros cambian ciertas características de cada fase.

El papel del gerente, en este aspecto, consiste en identificar aquellos atributos que están ayudando a su equipo para ser más eficientes y aquellos que se lo impiden. En un equipo de alta eficiencia, el gerente es uno más de sus miembros, que participa con el resto de los empleados. Esto no implica que la unidad de trabajo funcione como una democracia o que el gerente no sea el responsable de lo que sucede.

Muchos gerentes cuando llegan a esta etapa creen que han terminado, sin embargo crear un equipo de alta eficiencia exige un paso más, una tercera etapa, lograr que la gente sea interdependiente. Y el rol del gerente pasa a ser el de un colaborador, donde debe ayudar y aconsejar a sus empleados, solicitar que vayan informándole resultados, establecer parámetros, recibir aportes en cuanto a la forma de realizar las tareas inmediatas y dar más responsabilidad (en Romero y Lescano, s/f., p. 8-11).

Por su parte, la Organización de Consultoría Italiana Alta Direzione SRL resume en tres grandes áreas los efectos positivos de la implantación del empowerment, tal y como se muestra en la figura 3 (Soriano, 2013, p. 32).

INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL	Los mayores niveles de responsabilidad conducen a tomar decisiones más tempestivas y a desarrollar rápidamente nuevas iniciativas.
	El nivel de satisfacción del personal es más elevado y las personas trabajan con mayor dedicación y voluntad.
	El sentido de seguridad y de consideración percibido por el personal y la conciencia de ser parte importante de la organización, hacen que surja el deseo de ponerse a prueba, de mejorar las propias capacidades y de adquirir nuevas habilidades y competencias.
MEJORA DEL CLIMA LABORAL	El Empowerment provoca un incremento de la confianza en sí mismos, una mayor apertura a la colaboración y a la voluntad de crecer y de enfrentar experiencias nuevas.
	El sentido de participación en la vida de la empresa y el logro de sus objetivos estimula el aumento del sentido de pertenencia a la empresa y, en consecuencia, a una mejora de las relaciones entre las personas.
	La aplicación de un enfoque de comunicación dirigido a la escucha activa, a la consideración de las personas y sus capacidades, al reconocimiento de los esfuerzos, a las críticas constructivas, genera motivación y aumento de la cohesión de las personas, mejorando el clima laboral.
MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE	Una organización que está integrada por personas motivadas que colaboran entre sí y se empeñan por alcanzar objetivos, influye positivamente en las relaciones con los clientes.
	La mayor productividad significa también capacidad para resolver los problemas con rapidez y eficacia, significa responder a los clientes en tiempo breve y disponer de más tiempo para dedicarlo a otras actividades, significa también proyectar una imagen positiva hacia el exterior de la organización; la imagen de una empresa que trabaja bien y que está en grado de ofrecer un servicio óptimo a los clientes.

Figura 3. Efectos del empowerment

Fuente: Soriano, C.L. (2013). Empowerment: como potenciar al máximo los niveles de productividad, motivación y satisfacción del personal

2.2.1.4 Técnicas de empowerment

Los ideales nunca podrán cumplirse a menos que los directivos y empleados dispongan de algunas técnicas prácticas y así implementarlo

en sus operaciones diarias. No todas las técnicas serán fáciles de aplicar o aceptar y otras serán técnicas que ya han sido parte del vivir de las empresas, aunque no aplicadas de la forma idónea y correcta (Wilson, 2004, p. 14).

Entre las técnicas, se tiene lo siguiente:

A. Paradigma empresarial

El empowerment comporta un cambio fundamental en la idea que los directivos tienen sobre sus trabajos y la relación con sus colaboradores.

Aquí, el paradigma puede resumirse en la siguiente frase: “Yo soy el directivo y trabajo para estas personas”. El supuesto subyacente de este enfoque es el de que el equipo y sus miembros son competentes y perfectamente capaces de organizarse ellos mismos. El cambio del paradigma de dependencia al paradigma de empowerment no es tarea fácil. Se requiere un cambio en la actitud general de la empresa y en las percepciones y habilidades de cada directivo, siendo necesaria una formación extensiva y una re-educación.

Sin embargo, se puede adoptar otro paradigma que es lo contrario del paradigma de dependencia. El cambio del paradigma de dependencia

al paradigma de empowerment no es tarea fácil. Se requiere un cambio en la actitud general de la empresa y en las percepciones y habilidades de cada directivo.

B. Cambio de papel

El empowerment requiere un cambio fundamental en el papel de cada uno de los empleados de la empresa. Cualquier papel puede dividirse en funciones básicas y funciones de empowerment. Las funciones de empowerment mejoran el trabajo ayudando a que la persona actúe mejor o de manera diferente. El papel del empowerment requiere un incremento del número de funciones de empowerment y una disminución del número de funciones básicas.

C. Defensores del empowerment

El comportamiento humano es contagioso y propenso a imitaciones. Y es más probable que un modelo de comportamiento lo imite las personas de una empresa si lo desarrollan miembros respetados del equipo directivo. Para que el empowerment se acepte por toda la empresa, los altos directivos deben actuar como modelos y mostrar los principios del empowerment en sus interacciones diarias con los empleados de la empresa.

D. Delegar

Delegar es quizás el mecanismo más importante para promover el empowerment. Como concepto, existe desde que los seres humanos empezaron a crear empresas que llevasen a cabo tareas que fuesen demasiado grandes para una sola persona. Esta palabra debe haber aparecido en casi todos los libros de técnicas de gestión empresarial de los últimos cincuenta años, y sigue siendo tan importante como siempre. Delegar deriva funciones, autoridad y responsabilidades hacia el equipo y los individuos, puede parecer algo sencillo y sin complicaciones; pero, es una de las disciplinas de gestión más difíciles de adquirir y conlleva muchos problemas si no se lleva a cabo correctamente y con gran intuición.

E. Evaluación de desarrollo

El empowerment requiere el desarrollo de cada uno de los empleados de la empresa. En muchas empresas, la atención del desarrollo se ha visto confinada tan solo a los directivos y el personal encargado de las tareas de supervisión. Los directivos tienen carreras profesionales, los trabajadores tienen empleos. Se espera que los directores progresen y asciendan en la jerarquía según su motivación y

sus habilidades. Los directivos de éxito ascienden de ser ejecutivos medios a ser altos directores en un periodo de varios años.

F. Autodirección

Una empresa que se ha embarcado en el proceso de empowerment deberá animar a individuos y equipos para que practiquen la autodirección. La autodirección es consecuencia inmediata del empowerment, pero no tiene lugar a menos que los directivos liberen el control que ejercen sobre los individuos y los equipos de trabajo. Es posible que los individuos ya tengan el nivel suficiente de estas habilidades, pero todavía pueden necesitar ayuda, guía, formación para alcanzar una mayor eficacia. El cambio hacia la autodirección no sucederá rápidamente sino llevara algún tiempo.

2.2.1.5 Tipos de empowerment

Empowerment estructural

Kanter (1993) desarrolla la teoría del empowerment estructural, en la cual considera que, para el correcto desarrollo de la labor de los empleados y, en tal sentido, la consecución de las metas propuestas, es fundamental que la organización otorgue a los empleados, en principio, acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender

y desarrollarse. Sostiene que, teniendo acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y avance en la organización, el resultado sería una mayor satisfacción del empleado, compromiso y productividad (en De los Ríos, 2012, p. 13).

Por otra parte, las estructuras de empowerment también incluyen recursos, información y apoyo. El acceso a los recursos se refiere a la propia capacidad para adquirir la financiación, materiales, tiempo y apoyo necesarios para hacer el trabajo. El acceso a la información hace referencia a tener los conocimientos formales e informales que son necesarios para ser efectivo en el lugar de trabajo. El acceso al apoyo supone recibir feedback y orientación desde los subordinados, de los compañeros que están en la misma línea jerárquica y de los superiores. Los altos niveles de las estructuras de empowerment vienen desde el acceso de esas estructuras sociales en el lugar de trabajo (Jáimez y Bretones, 2011, p. 213).

Empowerment psicológico

Conger y Kanungo (1988) proponen que el empowerment es visto como un constructo motivacional para habilitar a los trabajadores, más que una simple delegación de poder, entendiendo que habilitar implica crear las condiciones que permitan aumentar la motivación para la

realización de las tareas mediante el desarrollo de un fuerte sentido de eficacia personal. Por tanto, estos autores ven el empowerment psicológico en términos de autoeficacia (p. 474).

Zimmerman (1995) utiliza el término empowerment psicológico para referirse al empowerment a nivel individual. A nivel individual, el empowerment se diferencia de otros conceptos que tienen como referente a la persona, como la autoeficacia, el poder o la competencia percibida. Este autor señala que no se trata de un concepto individualista, ya que no supone simplemente autopercepciones de los sujetos, sino que exige una vinculación con la comunidad y la comprensión del medio socio-político en el que el individuo se ve envuelto. El empowerment psicológico incluye así aspectos intrapersonales, pero también componentes de interacción y de conducta.

El componente intrapersonal se refiere a lo que la gente piensa de sí misma e incluye control percibido en ámbitos específicos, autoeficacia, motivación por el control y competencia percibida. El componente de interacción, por su parte, se refiere al conocimiento que la gente tiene del contexto, en referencia a los asuntos relacionados con el medio socio-político, donde las personas deben tener conocimiento de las opciones concretas de conducta que se le ofrecen en un medio concreto,

refiriéndose ese conocimiento a las normas y valores predominantes y, en particular, a los relacionados con la toma de decisiones conjunta, al compromiso con intereses colectivos (frente a intereses individuales) y a la ayuda mutua. Por último, el componente conductual se refiere a las acciones concretas realizadas con el objeto de influir sobre el medio, e incluye el manejo del estrés y la adaptación al cambio (Zimmerman, 1995, pp. 581-582).

Thomas y Velthouse (1990) desarrollaron otro modelo sobre empowerment psicológico. Este se caracteriza por tres aspectos fundamentales:

- Motivación intrínseca en el trabajo, la cual define cómo las condiciones genéricas de un individuo, relacionadas directamente con la tarea, producen motivación y satisfacción.
- Conjunto de cogniciones sobre la tarea que producen esa motivación.
- Los procesos interpretativos a través de los cuales los trabajadores llegan a esas cogniciones.

A su vez, estos dos autores han considerado en su modelo que el empowerment psicológico está compuesto por cuatro cogniciones:

impacto, competencia, significado y autodeterminación (en De los Ríos, 2012, p. 15).

Spreitzer (1995) ha desarrollado su modelo sobre el empowerment psicológico basándose en el de Thomas y Velthouse (1990). Sin embargo, la principal aportación de esta reconocida autora, en el ámbito de esta herramienta, es el desarrollo y validación de una medida multidimensional para su análisis en un contexto de trabajo. Esta nueva medida multidimensional asume las cuatro cogniciones de significado, competencia, autodeterminación e impacto (Spreitzer, 2006).

De esa unión, se refleja una orientación activa, más que una pasiva hacia el trabajo, entendiendo por orientación activa una disposición, en la cual un individuo desea y se siente capaz para dar forma al trabajo y a su contexto.

Más recientemente, aparece el modelo desarrollado por Menon (1999, 2001). En su definición; integra, desde la perspectiva del empleado individual, las diferentes formas en las que ha sido tratado el empowerment, centrándose en los efectos de varias prácticas de empowerment sobre el estado psicológico. Así pues, lo define como el estado de cognición caracterizado por una sensación de percepción de control, competencia e internalización.

En este concepto, el empowerment es considerado un constructo multifacético reflejado en diferentes dimensiones percepción de control, percepción de competencia y dimensión de internalización de las metas. La primera dimensión de percepción de control incluye las creencias sobre autoridad, posibilidad de tomar decisiones, adecuación de recursos, autonomía en el procedimiento y resultados del trabajo. La segunda dimensión, percepción de competencia, se refiere al dominio; la cual, además de implicar la realización hábil de una o más asignación de tareas, también implica hacer frente a tareas no rutinarias que puedan surgir en algún momento dado. La dimensión de internalización de las metas indica la creencia individual en la internalización de las metas de la organización y está preparado para actuar en su favor (Jáimez y Bretones, 2011, p. 208).

2.2.1.6 Las tres fases del proceso de cambio al empowerment

Como en cualquier cambio que tenga que ver con hábitos, actitudes y conductas, la transformación no se produce de una vez y para siempre, sino que implica altibajos, avances y retrocesos hasta que se consolida el nuevo estado de cosas.

Según Blanchard, *et al.* (2000, p. 3) la descripción de las características de cada una de las fases son las siguientes:

Primera fase: Empezar y dirigir el viaje

- Las personas, habitualmente, tienen sentimientos contradictorios.
- Surgen preguntas acerca de cuál es el cambio y por qué es necesario. Al igual, surgen inquietudes referidas a cómo va a afectarlos personalmente y cuáles son los beneficios de cambiar (preocupación por la información).
- La gente se pregunta también si tienen las habilidades y los recursos para cambiar (preocupación por temas personales).
- En este momento, la idea del empowerment puede resultar interesante, aunque la iniciativa muestra algo de ingenuidad y puede generar desconfianza.

Segunda Fase: Cambio y desaliento

- Las personas ya pueden visualizar hacia dónde se dirigen. Sin embargo, surge la incertidumbre y la desconfianza de no saber cómo se hace para llegar hasta la meta.
- Aparecen preguntas vinculadas a la ejecución: qué hacer primero, qué pasará si las cosas no funcionan como estaba previsto, cuánto tiempo se tardará o de si es normal lo que está pasando.
- En relación al impacto, se preguntan si el esfuerzo vale la pena y hasta dónde han progresado.

- Pueden aparecer sentimientos de desánimo y frustración.
- Los líderes se preguntan si su gente será capaz de responder al reto y los equipos desconfían de si la dirección será capaz de llegar hasta el final.
- Este es un momento crítico en el que muchas organizaciones desisten de continuar con el proceso.

Tercera Fase: Adoptar y perfeccionar el empowerment

- Pueden observarse los nuevos hábitos, actitudes y conductas, aun cuando no estén consolidados.
- Se forman equipos de trabajo.
- La gente se preocupa por temas relacionados con la colaboración y se preguntan acerca de quién más debe participar en el proceso y cómo
- hacer para que todos se involucren en el cambio.
- Las personas actúan con mayor responsabilidad, como «socios» de los líderes, trabajando en equipo.
- Los líderes se sienten más cómodos compartiendo la responsabilidad y el control.
- Las personas siguen aprendiendo y requieren mayor velocidad.

- Es un momento para la reflexión y celebración por lo que se ha avanzado.
- La mayoría ya comprende cómo es la nueva cultura y trabaja para mejorarla

2.2.1.7 Las 3 claves para el empowerment

Para llevar a cabo el proceso de cambio descrito, anteriormente, los autores Blanchard, *et al.* (2000, p. 4) recomiendan aplicar a cada una de las fases del mismo “las 3 claves para establecer el empowerment”.

Las mismas son:

a. Compartir la información con todo el mundo

Significa que los líderes deben compartir toda la información de la que disponen, tanto la buena como la mala. La gente sin información no puede actuar de un modo responsable ni tomar decisiones adecuadas. Esto contribuye considerablemente a la construcción de confianza.

Aplicar esta clave en la primera fase del proceso de cambio significa brindar información más vinculada a la necesidad del cambio y a los aspectos básicos del negocio. En la segunda fase, el foco estará puesto en mostrar a la gente el impacto de su trabajo y en hacer que la información circule con mayor fluidez en todas las direcciones. Y, en la

tercera fase, la información ya es compartida por los equipos y son ellos quienes la administran.

b. Potenciar la autonomía a través de los límites

Los límites, en una cultura de empowerment, deben estar dados por las declaraciones de misión, visión, valores, objetivos de colaboración y rendimiento y de reglas para la toma de decisiones.

En la primera fase del proceso de cambio, implica definir lo que se puede y debe hacer, establecer responsabilidades y el alcance de las decisiones que los empleados tomarán, fijar objetivos comerciales y de rendimiento; asimismo, transferir conocimientos sobre toma de decisiones y resolución de problemas. En la segunda, los objetivos deben fijarse conjuntamente con los equipos, se debe trabajar en los sistemas de gestión y ampliar el alcance del poder para tomar decisiones ya otorgado. En la tercera fase, los límites de la jerarquía deben sustituirse por las declaraciones de misión, visión y valores.

c. Dejar que los equipos sustituyan la jerarquía

Es esencial trabajar desde un comienzo en la creación de equipos autodirigidos. Estos se convierten en un mecanismo clave para que las

personas hallen la dirección y el apoyo necesario para desarrollar su potencial.

En la primera fase del proceso de cambio, esto significa entender que los equipos van más lejos que los individuos, aprovechar la diversidad, enseñar a todos a trabajar en equipo e instarlos a usar la información disponible. En la segunda fase, es importante animar a los equipos a asumir funciones de liderazgo, a enfrentar decisiones más complejas y a responsabilizarse por los resultados. En la tercera fase, el trabajo es instar a los equipos a focalizar en los objetivos estratégicos, integrar a nuevos miembros, reforzar valores y expectativas y a no dejar nunca de compartir información.

2.2.1.8 Medición del empowerment

Thomas y Velthouse (1990, p. 674) consideran que el empowerment consiste en cuatro estados psicológicos: significancia, competencia, elección e impacto.

- a) Significancia:** Refleja la medida agregada en que los individuos invierten psicológicamente en las tareas en las que están involucrados; puede ser descrito como su nivel general de cuidado o compromiso.

- b) La competencia:** Es equivalente a la confianza en sí mismo y representa un sentido generalizado de la capacidad de una persona para desempeñarse adecuadamente en situaciones nuevas.
- c) Elección:** Es la tendencia generalizada de una persona a experimentarse a sí misma y el grado de responsabilidad causal que sienten las personas por la elección o regulación de las acciones para las tareas nuevas.
- d) Impacto:** La investigación sobre el locus de control proporciona un fuerte apoyo para esta parte del modelo. Bandura (1977) ha igualado el locus interno de control con el impacto percibido del comportamiento de una persona; por lo tanto, los individuos con locus de control interno (alto impacto) generalmente tienen mayores expectativas de impacto en tareas específicas.

A partir del modelo de Thomas y Velthouse (1990), Spreitzer (1995) crea una medida del empowerment, donde ella designa a significancia como “significado” y la define como “el valor de una meta de trabajo o propósito, juzgado en relación a los ideales o estándares propios de un individuo”. Ella explica la competencia como “la creencia de un individuo en su capacidad para realizar actividades con habilidad”. Ella renombra el componente “elección” como auto-determinación y la define como la

“autonomía en la iniciación y continuación del comportamiento o procesos laborales” y redefine el componente “impacto” como “el grado de influencia estratégica, administrativa o en resultados operativos de un individuo en el trabajo” (en Ergeneli, *et al*, 2007, p. 43).

Cada una de las dimensiones del empowerment en el colaborador ha sido analizada con base en los resultados que produce en la conducta y en la efectividad administrativa. El significado desarrolla una alta concentración de energía. La competencia desarrolla el esfuerzo y persistencia ante situaciones de cambio, superando las expectativas plasmadas en las metas organizacionales. La autodeterminación desarrolla el interés en actividades y la flexibilidad para enfrentar la adversidad o incertidumbre. El impacto está asociado con la ausencia para evadir situaciones difíciles, lo que genera a la vez un alto desempeño. Esta clasificación propone de una manera completa e integral los aspectos por considerar para evaluar el empowerment en los colaboradores, se incluyen tanto los aspectos internos referentes al colaborador como los aspectos externos a él referentes al entorno (Ríos, Téllez y Ferrer, 2010, pp. 106-107).

Posteriormente, Whetten y Cameron (1996) desarrollaron un test de 20 ítems para medir la percepción de los niveles de empowerment. En

función de las puntuaciones de los 20 artículos, que da una subcuenta, resultó cinco esferas de la potenciación.

Para los individuos, estos son los siguientes:

- Self-efficacy (competencia).
- La libre determinación (elección).
- Del control personal (impacto).
- Del significado (valor).
- La confianza (seguridad).

En uno de los mejores estudios empíricos acerca del facultamiento que se han realizado hasta la fecha, Spreitzer (1995) identificó cuatro dimensiones del facultamiento.

Con base en la investigación de Mishra (1992), Whetten y Cameron (2011) agregó una dimensión a su modelo. Para que los directivos faculthen con éxito a los demás, deben encontrar estos cinco atributos en las personas que desean facultar. Un facultamiento hábil implica crear sensaciones de: autoeficacia, autodeterminación, consecuencia personal, significado y confianza, como se muestra en la tabla 1.

Cuando están presentes estas cinco dimensiones del facultamiento, las evidencias empíricas son muy claras: los individuos

tienen un mejor desempeño y las empresas funcionan mejor que lo normal.

Tabla 1.

Cinco dimensiones fundamentales para el facultamiento

Dimensión	Explicación
Autoeficacia	Sensación de competencia personal
Autodeterminación	Sensación de elección personal
Consecuencia personal	Sensación de tener repercusión
Significado	Sensación de valor de la actividad
Confianza	Sensación de seguridad

Fuente: Whetten y Cameron (2011)

Cuando los directivos son capaces de fomentar estos cinco atributos en los demás, crean una condición de alto facultamiento o que facilita el hecho de que los demás logren el facultamiento. Desde luego, nadie puede obligar a otra persona a que se faculte, pero cuando se fomenta un ambiente en el que estén presentes los cinco factores, aumentan las probabilidades de que la gente acepte el facultamiento. Los individuos con facultamiento no sólo pueden realizar sus actividades con mayor eficacia, sino que también se perciben de manera diferente a sí mismos; se sienten más confiados, más libres, más importantes y más cómodos en su trabajo y en su ambiente laboral (Whetten y Cameron, 2011, p. 447).

A continuación, se explicarán estas 5 dimensiones según Whetten y Cameron (2011):

– **Autoeficacia**

Cuando las personas han recibido facultamiento, tienen una sensación de autoeficacia, es decir, sienten que poseen la capacidad y la competencia para desempeñar una actividad con éxito. Las personas con facultamiento no solo se sienten competentes, sino que tienen confianza en que pueden desempeñarse adecuadamente; son más seguras de sí mismas, tienen una sensación de dominio personal, y creen que pueden aprender y crecer para enfrentar nuevos retos (p. 447).

Bandura (1977) sugirió tres condiciones necesarias para que las personas tengan un sentimiento de autoeficacia: La primera, la creencia de que tienen la capacidad de desempeñar una actividad; la segunda, la creencia de que son capaces de hacer el esfuerzo necesario y la tercera, la creencia de que ningún obstáculo externo les impedirá que completen la actividad. En otras palabras, las personas se sienten facultadas cuando desarrollan un sentimiento de autoeficacia al poseer un nivel básico de competencia y capacidad, al estar dispuestas a hacer un esfuerzo por cumplir con la actividad y al no encontrar inhibidores abrumadores para tener éxito (Whetten y Cameron, 2011, p. 447).

– Autodeterminación

Las personas con facultamiento también tienen un sentimiento de autodeterminación. Mientras que la autoeficacia se refiere a un sentido de competencia, la autodeterminación se refiere a sentimientos de tener una opción. “Poseer autodeterminación significa experimentar un sentido de elección al iniciar y regular los propios actos” (Deci, Connell y Ryan, 1989, p. 580).

Las personas se sienten autodeterminadas cuando pueden participar voluntaria e intencionalmente en las actividades, más que cuando se les obliga o se les prohíbe participar. Sus acciones son consecuencia de la libertad y la autonomía personales.

La autodeterminación se relaciona más directamente con el hecho de tener opciones de los métodos utilizados para realizar una actividad, la cantidad de esfuerzo que se invertirá, el ritmo del trabajo y el límite de tiempo en el que se debe realizar. Los individuos con facultamiento se sienten dueños de las actividades porque pueden determinar cómo se cumplen, cuándo y qué tan rápido se terminan (Whetten y Cameron, 2011, p. 448).

– **Consecuencia personal**

Las personas con facultamiento sienten que, cuando actúan, pueden generar un resultado. La consecuencia personal es “la creencia que tiene un individuo, en un momento dado, respecto a su capacidad para realizar un cambio en la dirección deseada” (Greenberger, Stasser, Cummings y Dunham, 1989, p. 165).

Es la convicción de que mediante los propios actos, el individuo puede influir en lo que sucede. Por lo tanto, un sentimiento de consecuencia personal se refiere a la percepción de un efecto. Los individuos con facultamiento no creen que los obstáculos del ambiente externo controlen sus acciones; más bien, piensan que esos obstáculos pueden ser controlados. Tienen un sentimiento de control activo, que les permite alinear el ambiente con sus deseos, al contrario de un control pasivo, en el que sus deseos se alinean con las demandas del ambiente (Whetten y Cameron, 2011, p. 449).

Para White (1959), las investigaciones sobre el control personal sugieren que los individuos están motivados intrínsecamente para buscar

el control personal, es decir, luchan por mantener la sensación de control de sí mismos y de sus situaciones.

– **Significado**

Bennis y Nanus (1985), Block (1987), Conger y Kanungo (1988), Manz y Sims (1989) indican que las personas con facultamiento tienen una sensación de significado. Valoran el propósito o las metas de la actividad en la que participan. Sus propios ideales y estándares son congruentes con lo que hacen. La actividad “cuenta” en su propio sistema de valores. Los individuos con facultamiento no sólo se sienten capaces de generar un resultado, sino que creen en lo que producen y esto tiene importancia para ellos. Invierten energía psíquica o espiritual en la actividad y sienten que su participación tiene un significado personal; al participar en la actividad, experimentan una conexión y una integridad personales. Por lo tanto, el significado se refiere a una percepción de valor.

Las investigaciones sobre el significado del trabajo revelan que cuando los individuos realizan un trabajo que tiene significado para ellos, se comprometen más con éste y muestran mayor participación; además, concentran más su energía y persisten más en la búsqueda de las metas deseadas que cuando perciben poco

significado. Las personas sienten mayor emoción y pasión por su trabajo y se perciben más valiosas cuando están relacionadas con actividades significativas (Whetten y Cameron, 2011, p. 450).

– **Confianza**

Por último, los individuos con facultamiento tienen la sensación de confianza. Confían en que serán tratados con justicia y equidad. Tienen la seguridad de que, incluso si ocupan puestos de bajo nivel jerárquico, el resultado final de sus acciones será de justicia y bienestar, y no daño o dolor. Por lo general, esto significa que confían en que las personas con autoridad o puestos de poder no les harán daño ni los lastimarán y que serán tratados con imparcialidad.

Barber (1983), Deutsch (1973), Luhmann (1979) y Mishra (1992) aseguran que, incluso, en circunstancias en las que los individuos poderosos no demuestran integridad ni justicia, las personas con facultamiento logran conservar un sentimiento de seguridad personal. En otras palabras, confianza significa tener una sensación de seguridad personal. También implica que los individuos se colocan en una posición de vulnerabilidad y que tienen fe en que, a final de cuentas, no sufrirán ningún daño como resultado de esa confianza

Los estudios sobre la confianza revelan que los individuos confiados son más aptos para mostrarse abiertos, honestos y congruentes que para ser engañosos o superficiales; están más orientados a la búsqueda y tienen más autodeterminación, poseen más seguridad personal y están más dispuestos a aprender. Tienen mayor capacidad para establecer relaciones interdependientes; además, muestran mayor grado de cooperación y están más dispuestos a asumir riesgos en los grupos que los individuos poco confiados. Quienes poseen confianza muestran mayor disposición a tratar de llevarse bien con los demás y a contribuir en un equipo. También revelan más de sí mismos, son más honestos en su propia comunicación y más capaces de escuchar con atención a los demás; son menos resistentes al cambio y son más capaces de lidiar con traumas inesperados que quienes tienen bajos niveles de confianza (Whetten y Cameron, 2011, p. 450).

Estas cinco dimensiones del facultamiento producen resultados muy positivos. Los resultados de investigaciones relacionadas con cada una de las cinco dimensiones del facultamiento indican que hay ventajas personales y organizacionales cuando las personas se sienten facultadas.

2.2.2 Calidad de servicio

2.2.2.1 Definición conceptual

Para Lewis & Booms (1983), la calidad del servicio “es una medida de qué tan bien el nivel de servicio entregado coincide con las expectativas del cliente. La prestación de un servicio de calidad significa cumplir con las expectativas del cliente de forma coherente” (en Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985, p. 42).

Zimmermann y Enell (1993) sostiene lo siguiente:

El concepto de calidad de servicio parte de la “aptitud para el uso”. Las empresas de servicios están todas comprometidas en servir a los seres humanos. La relación es constructiva solo si el servicio responde a las necesidades del cliente, en precio, plazo de entrega y adecuación a sus objetivos, es decir, el grado en el que el servicio satisface con éxito las necesidades del cliente, a medida que se presta (en Peresson, 2007, p. 9).

Grönroos (1984) describe la calidad de servicio como:

Una variable de percepción multidimensional formada a partir de dos componentes principales: una dimensión técnica o de resultado y una dimensión funcional o relacionada con el proceso. Los

servicios son básicamente procesos más o menos intangibles y experimentados de manera subjetiva, en los que las actividades de producción y consumo se realizan de forma simultánea. Se producen interacciones que incluyen una serie de “momentos de la verdad” entre el cliente y el proveedor del servicio (p. 37).

Es conveniente citar a Tschohl (2001), el cual define la calidad de servicio como:

La orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluye a todas las personas que trabajan en la empresa, y no solo a las que tratan personalmente con los clientes o los que se comunican con ellos por distintos medios (p. 14).

La calidad en el servicio es una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente. Parasuramn *et al.* (1985) han sido capaces de identificar identificaron diez criterios que utilizan los consumidores para evaluar la calidad de un servicio.

En una investigación posterior, encontraron una correlación muy alta entre algunas de esas variables, por lo que las conjuntaron en cinco dimensiones generales:

- Tangibles (aparición de los elementos físicos).
- Confiabilidad (fiabilidad, desempeño preciso).
- Respuesta (prontitud y utilidad).
- Certidumbre (pericia, cortesía, credibilidad y seguridad).
- Empatía (fácil acceso, buena comunicación y comprensión del cliente).

2.2.2.2 Modelo de calidad de servicios

a. El modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff

El modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff (1978) se basa en la hipótesis de que el consumidor traduzca sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base (el porqué de la existencia de la empresa) como a los servicios periféricos.

Para evaluar la calidad del servicio, el cliente puede optar por uno de los siguientes planteamientos:

- Seleccionar un único atributo de referencia, el que para el consumidor tenga un peso específico mayor que el resto.
- Seleccionar un único determinante con la condición de que el resto de los atributos alcancen un mínimo de satisfacción.

- Considerar el conjunto de atributos el consumidor aceptara tener menos cantidad de unos atributos a cambio de una mayor cantidad de otros atributos (Sotolongo, 2003, p. 27).

b. El modelo de Grönross

La calidad de un servicio, tal y como es percibida por los clientes, tiene dos dimensiones, una dimensión técnica o de resultado y otra dimensión funcional o relacionada con el proceso.

- Calidad técnica: Es lo “que” los clientes reciben de sus interacciones con la empresa, sin duda, es importante para ellos y para su evaluación de la calidad. Es aquello que se le da al cliente cuando el proceso productivo y las interacciones comprador-vendedor han concluido (Grönross, 1994, p. 38).
- Calidad funcional: Es en “cómo” el cliente recibe el servicio u el modo en que experimenta el proceso simultaneo de producción y consumo, tiene mucho que ver con la manera en que gestionan los momentos de verdad en la interacción entre comprador y vendedor y en cómo funciona el proveedor de servicio (Grönross, 1994, p. 38).

La imagen corporativa y/o local es, por tanto, de mucha importancia para la mayoría de los servicios, puede influir en la percepción del cliente

en varias formas, pero si la imagen es negativa, el efecto de cualquier error será considerablemente mayor de lo que sería de otra manera. En lo que respecta a la percepción de la calidad, se puede considerar la imagen como un filtro (Grönross, 1994, p. 39).

El cliente está influido por el resultado del servicio, pero también por la forma en que lo recibe y la imagen corporativa. Todo ello estudia transversalmente las diferencias entre servicio esperado y percepción del servicio (Duque, 2005, p. 71).

En resumen, la experiencia de calidad es influida por la imagen corporativa/local y, a su vez, por otros dos componentes distintos: la calidad técnica y la calidad funcional. La calidad técnica se enfoca en un servicio técnicamente correcto y que conduzca a un resultado aceptable. Se preocupa de todo lo concerniente al soporte físico, los medios materiales, la organización interna. Es lo que Grönroos denomina la dimensión del “qué”. Lo que el consumidor recibe. La calidad funcional se encarga de la manera en que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción del servicio. En palabras de Grönroos, es la dimensión del “cómo”. Cómo el consumidor recibe el servicio (Grönross, 1994, p. 38). Como se muestra en la figura 4.

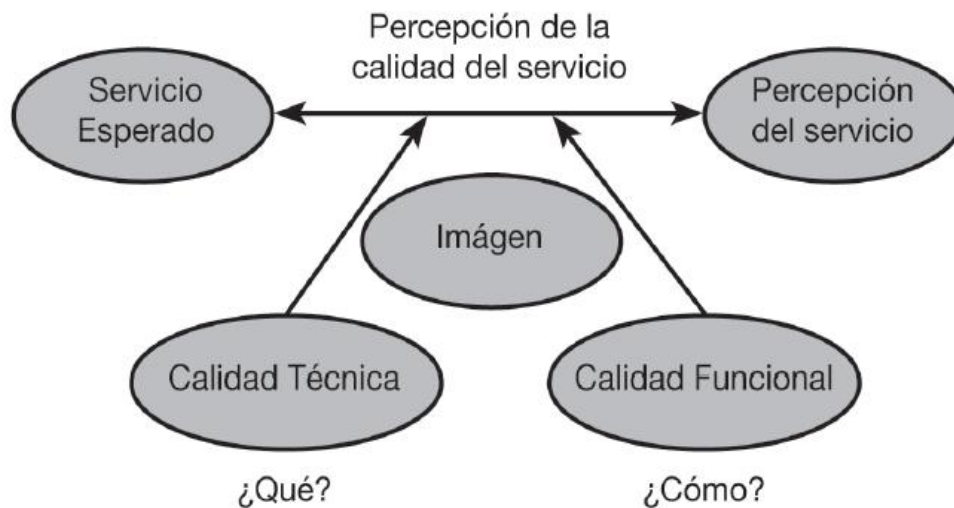


Figura 4. Percepción de la calidad del servicio

Fuente: Extraído de Grönroos (1984)

c. El modelo de los Gaps

El modelo propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) considera que la calidad del servicio es una noción abstracta, debido a las características fundamentales del servicio, pues este es intangible, heterogéneo e inseparable. Este modelo distingue la calidad expresada (expectativas) de la calidad percibida; a partir de cuatro diferencias o Gaps, que implican la ausencia de calidad y que, en ocasiones, tienen su origen en factores internos de la propia empresa:

- Gap 1: Brecha de percepción de la gestión de las expectativas del consumidor. Muchas de las percepciones ejecutivas sobre lo que

los consumidores esperan que, en un servicio de calidad, sean congruentes con las expectativas del consumidor reveladas en el enfoque grupos (Parasuraman *et al.*, 1985, p. 44).

- Gap 2: Brecha en la especificación de calidad de servicio y percepción de la administración. Esto ocurre cuando las condiciones del mercado y/o indiferencia de la administración pueden dar lugar a una discrepancia entre la percepción de la gerencia y las expectativas reales de un servicio a pesar de conocerse las necesidades de los clientes, la empresa puede fallar al diseñar el servicio a causa de la ausencia de un compromiso total de la gerencia con la calidad del servicio (Parasuraman *et al.*, 1985, p. 45).
- Gap 3: Brecha en las especificaciones de calidad del servicio - entrega del servicio. Incluso, cuando existen pautas para un buen desempeño de los servicios y para tratar a los consumidores correctamente, el rendimiento del servicio de alta calidad puede no ser una certeza. Los ejecutivos reconocen que los empleados de una empresa de servicios ejercen una fuerte influencia en la calidad del servicio percibida por los consumidores y que el desempeño de los empleados no siempre puede estandarizarse (Parasuraman *et al.*, 1985, p. 45).

- Gap 4: Brecha de comunicaciones externas entre la prestación de servicios. La publicidad y otras comunicaciones de una empresa pueden afectar las expectativas del consumidor. Si las expectativas desempeñan un papel importante en las percepciones de los consumidores sobre la calidad del servicio, la empresa debe asegurarse de no prometer más en las comunicaciones de lo que puede ofrecer en la realidad. Prometer más de lo que se puede cumplir aumentará las expectativas iniciales pero reducirá las percepciones de calidad cuando no se cumplan las promesas (Parasuraman *et al.*, 1985, p. 45).

Una última discrepancia señalada por los autores anteriormente mencionados es el denominado Gap 5, resultante entre el servicio esperado y el servicio percibido, si bien este Gap es función de los cuatro anteriores, es decir, la calidad del servicio percibida depende de la naturaleza de los otros Gaps asociados con el diseño, marketing y distribución de los servicios.

La síntesis de estos diversos enfoques conduce a considerar que, siendo la satisfacción del cliente el elemento predominante de la calidad percibida, la definición de calidad de servicio que se podría adoptar sería; la minimización de la distancia entre las expectativas

del cliente con respecto al servicio y la percepción de este tras su utilización. Esta relación productor-cliente con respecto a la cualidad propia del servicio ofertado, es identificada por el productor y el cliente a través del proceso de la percepción, los cuales perciben la calidad real de modo diferente (Sotolongo, 2003, p. 28).

d. El modelo SERVQUAL

Parasuraman *et al.* (1990) han identificado, a través de grupos focales, cinco dimensiones: tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. También se puede recurrir a estudiar pormenorizadamente el servicio y entrevistar a personas relacionadas con el sector que se encuentren en una buena posición para determinar las exigencias de los clientes.

El SERVQUAL contiene escalas formadas por un conjunto de declaraciones que se agrupan en cinco dimensiones, cada una de las cuales se identifica con diferentes aspectos relativos a la prestación de un servicio. Las dimensiones de la calidad utilizadas en el SERVQUAL - resultantes de un estudio cualitativo a partir de la implementación de la técnica del focus group (Petracci, 1998, p. 27).

SERVQUAL es considerada una herramienta de medición genérica que se puede aplicar en una amplia gama de industrias de servicio. En su forma básica, la escala incluye 22 reactivos de percepción y una serie de reactivos de expectativas, que reflejan las cinco dimensiones de la calidad del servicio:

- Confianza o empatía: Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes (agrupa criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).
- Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- Responsabilidad: Seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza (agrupa criterios de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad).
- Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.
- Tangibilidad: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

A través de procedimientos estadísticos, agrupan variables y permiten generalizar de mejor forma el modelo, logrando mayor representatividad, como se observa en la figura 5.

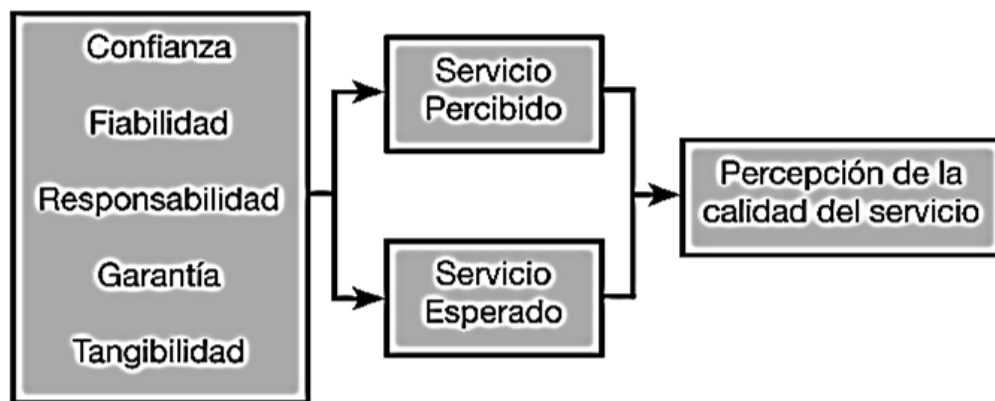


Figura 5. Modelo SERVQUAL

Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988), Zeithaml y Parasuraman (2004)

Para evaluar la calidad percibida, plantean estas dimensiones generales y definen que dicha percepción es consecuencia de la diferencia para el consumidor entre lo esperado y lo percibido. Sin embargo, también parten del planteamiento del hallazgo de una serie de vacíos, desajustes o gaps en el proceso. Estos influyen en la percepción del cliente y son el objeto de análisis cuando se desea mejorar la calidad percibida. Así, las percepciones generales de la calidad de servicio están influidas por estos vacíos (gaps) que tienen lugar en las organizaciones que prestan servicios (Duque, 2005, p.72).

e. Modelo jerárquico multidimensional de Brady y Cronin

Brady y Cronin (2001) se basan en las percepciones de los usuarios sobre la calidad del servicio para la evaluación del desempeño del servicio en múltiples niveles y, al final, los combinan para llegar a su percepción global.

A través de su investigación cualitativa y empírica, muestran cómo la calidad del servicio constituye una estructura de tercer orden, donde la percepción se define por dimensiones y, a su vez, estas en subdimensiones. Este modelo propone tres dimensiones principales: calidad de la interacción, ambiente físico y calidad de los resultados. Este se presenta como una alternativa válida y fiable en la medición de la calidad del servicio en diversos contextos (Losada y Rodríguez, 2007).

Martínez y Martínez (2010) señalan que Brady y Cronin no abordan adecuadamente algunas contradicciones conceptuales importantes en cuanto a su multidimensionalidad, específicamente, las dimensiones y subdimensiones (en Torres y Vásquez, 2015, p. 66).

f. El modelo de las brechas

Parasuraman *et al.* (1985) identifican cuatro brechas potenciales dentro de la empresa del servicio, que podrían conducir a una quinta y

más grave brecha final: la diferencia entre lo que los clientes esperaban y lo que perciben haber recibido.

La figura 6 muestra un total de siete tipos de brechas que pueden ocurrir en diferentes momentos.

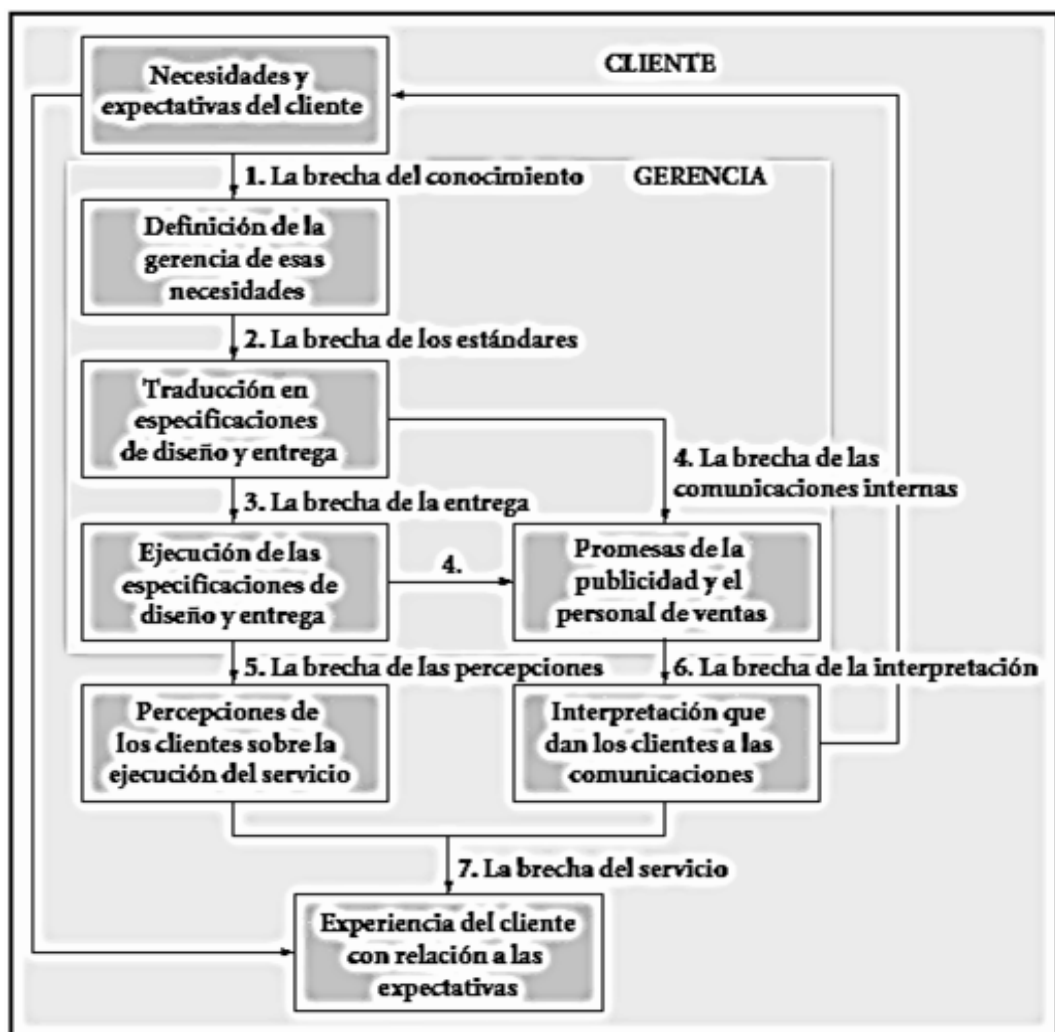


Figura 6. Siete brechas de la calidad de servicio

Fuente: Lovelock y Wirtz (2009)

- 1) La brecha del conocimiento es la diferencia entre lo que los proveedores del servicio creen que los clientes esperan y las necesidades y expectativas reales de los consumidores.
- 2) La brecha de los estándares es la diferencia entre las percepciones que tiene la gerencia respecto a las expectativas del cliente y los estándares de calidad establecidos para la prestación del servicio.
- 3) La brecha de la entrega es la diferencia entre estándares de entrega especificados y el desempeño real del proveedor del servicio con respecto a esos estándares.
- 4) La brecha de las comunicaciones internas es la diferencia entre lo que la publicidad y el personal de ventas de la empresa considera que son las características, desempeño y nivel de calidad del servicio del producto, y lo que la empresa es realmente capaz de entregar.
- 5) La brecha de las percepciones es la diferencia entre lo que en realidad se entrega y lo que los clientes perciben haber recibido (porque son incapaces de evaluar la calidad del servicio con exactitud).
- 6) La brecha de la interpretación es la diferencia entre lo que prometen los esfuerzos de comunicación de un proveedor de

servicios (antes de la entrega del servicio) y lo que el cliente cree que esas comunicaciones prometieron.

- 7) La brecha del servicio es la diferencia entre lo que los clientes esperan recibir y sus percepciones del servicio que en realidad se les entregó.

Las brechas 1, 5, 6 y 7 representan brechas externas entre el cliente y la empresa. Las brechas 2, 3 y 4 son brechas internas que ocurren entre diversas funciones y departamentos dentro de la empresa.

En cualquier momento del diseño y la prestación del servicio, las brechas pueden dañar las relaciones con los clientes. La brecha de servicio (No. 7) es la más crítica; por lo tanto, la meta última de la mejora de la calidad del servicio consiste en cerrarla o disminuirla lo más posible. Sin embargo, para lograrlo, las organizaciones de servicios generalmente necesitan trabajar para cerrar las otras seis que se describen en la figura 6 (Lovelock y Wirtz, 2009, pp. 424-425).

2.3 Definición de términos básicos

- **Autonomía:** libertad para elegir cómo y cuándo realizar una actividad en particular; una de las características de un empleo intrínsecamente satisfactorio (Whetten y Cameron, 2011, p. 131).

- **Autoridad:** se refiere a los derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que estas se obedezcan (Robbins y Judge, 2009, p. 522).
- **Burocracia:** es la estandarización de una estructura con tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando (Robbins y Judge, 2009, p. 527).
- **Calidad:** es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos establecidos y generalmente implícitos u obligatorios (Galviz, 2011, p. 12).
- **Compromiso:** bloqueo conceptual que resulta cuando un individuo adopta un punto de vista, una definición o una solución en particular (Whetten y Cameron, 2011, p. 188).
- **Eficacia:** es la consecución de las metas, una empresa es eficaz cuando satisface con éxito las necesidades de su clientela (Robbins y Judge, 2009, p. 27).
- **Facultar:** significa permitir; ayudar a las personas a desarrollar un sentimiento de confianza personal; ayudar a los demás a superar sentimientos de impotencia o indefensión y vigorizarlos para que

emprendan acciones; significa activar la motivación intrínseca para realizar una actividad (Whetten y Cameron, 2011, p. 445).

- **Feedback:** llamado también retroalimentación. Se refiere a las actividades y procesos que reflejan la manera cómo una persona es percibida o vista por los demás, es la técnica de cambio de comportamientos que parte del principio de que cuantos más cognitivos recibe el individuo, mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar con claridad (Chiavenato, 2009, p. 127).
- **Locus de control:** es la segunda dimensión de la orientación hacia el cambio; punto de vista por el cual un individuo juzga el grado en el que controla su propio destino (Whetten y Cameron, 2011, p. 78).
- **Productividad:** es la medición del desempeño que incluye la eficacia y eficiencia, es decir, una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumos al producto al costo más bajo (Robbins y Judge, 2009, p. 27).
- **Servicios:** son esfuerzos, actos o procesos de trabajo que se consumen en el momento cuando se producen. Llevados a cabo por personas o por máquinas, identificables, diferenciables y esencialmente intangibles, que provee los beneficios esperados de

un cliente individual o colectivo, y que no están vinculados necesariamente a la venta de un producto (Galviz, 2011, p. 24).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

Es de investigación básica, tiene como propósito fundamental producir conocimiento y teorías (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.1.2 Nivel de investigación

El nivel de estudio es relacional, ya que asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. “Tiene por finalidad conocer el grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández, *et al.*, 2014, p. 93).

3.1.3 Diseño de investigación

No experimental, ya que se realiza sin manipular deliberadamente variables. “Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández, *et al.*, 2014, p. 152).

Investigación transeccional o transversal, porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). “Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, *et al.*, 2014, p. 154).

3.2 Población

Una población es un “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández, *et al.*, 2014, p. 174).

La primera población está conformada por 592 trabajadores de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, los cuales se encuentran en la planilla de empleados, régimen CAS y en el régimen privado. En la tabla 2, se muestra el detalle los datos proporcionados por la Sub Gerencia de Recursos Humanos en el mes de mayo del año 2018.

Tabla 2.

Distribución de los trabajadores según régimen laboral

Régimen laboral	N° de empleados
D.L. 1057 CAS	389
Personal D.L.276	115
D.L.728- Régimen Privado	88
Total	592

Fuente: Elaboración propia, en base a la información proporcionada por la Sub-gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa

La segunda población de la variable calidad de servicio está dirigida a los usuarios de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

3.3 Criterios de inclusión y exclusión

3.3.1 Criterio de inclusión

Las unidades comprendidas son todos los trabajadores en planilla de empleados y contrataciones CAS.

3.3.2 Criterio de exclusión

No son tomados en cuenta los siguientes:

- Los gerentes y sub gerentes, por su disposición de tiempo y el acceso a ellos.
- Personal obrero, construcción civil D.L.727, que brinda servicios de mano de obra.
- D.L. 1057 CAS, que no labore en oficina por el difícil acceso.
- Personal D.L.276, que no labore en oficina por el difícil acceso a ellos.
- Practicantes.

3.4 Muestra

La muestra es un “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (Hernández, *et al.*, 2014, p. 173).

Esta investigación contiene dos muestras:

Para la primera muestra de la variable empowerment, se realizaron las coordinaciones con la Gerencia de Administración, los mismos que permitieron el acceso a todas las oficinas, donde se otorgó el permiso para aplicar los cuestionarios. Tomando en cuenta los criterios de exclusión explicados anteriormente, determinando un total de personal a excluir de 147 trabajadores, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3.

Personal a excluir en estudio

Descripción	N° de empleados
Gerentes y sub-gerentes	33
Personal de difícil acceso	114
Total a excluir	147

Fuente: Elaboración propia, en base a la información proporcionada por la Sub-gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa

Considerando lo expuesto, se estima un total a encuestar de 445 trabajadores de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa,

como se indica en la tabla 4, a quienes se les suministrará el cuestionario elegido.

Tabla 4.

Personal total a encuestar

Descripción	N° de empleados
Población total	592
Población a excluir del estudio	147
Total a encuestar	445

Fuente: Elaboración propia

Se aplica la fórmula matemática del muestreo aleatorio simple para una población finita, la misma que es la siguiente:

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

Dónde:

n: Tamaño de la muestra.

N = Población de la MDCGAL Tacna (445)

E = Error máximo permitido (5 %)

Z = Límite de distribución normal (1,96)

p = Probabilidad de éxito (50 %)

Se encontró que el tamaño de muestra está conformada por 206 trabajadores de las diferentes áreas de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, con un margen de error del 5 %, una confianza estadística del 95 % ($Z = 1,96$) y una probabilidad de éxito de 50 %.

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5) * 505}{0,05^2(445 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)} = 206,422$$

Respecto a la segunda muestra para la variable calidad de servicio, se ha determinado que la cantidad sea la misma de la variable empowerment, ya que cada usuario atendido por un empleado de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa medirá la calidad de servicio de ese empleado.

3.5 Operacionalización de variables

3.5.1 Variable independiente

La variable independiente que está en estudio es el empowerment; la cual consta de cinco dimensiones propuestas por Whetten y Cameron (2011), las cuales son: autoeficacia, autodeterminación, consecuencia personal, significado y confianza, como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5.

Operacionalización de la variable empowerment

Dimensiones	Ítems	N° de ítems	Categorización
Significado	Ítem 1, 6, 11, 16	4	
Autoeficacia	Ítem 2, 7, 12, 17	4	Negativa
Autodeterminación	Ítem 3, 8, 13, 18	4	Indiferente
Consecuencia personal	Ítem 4, 9, 14, 19	4	Positiva
Confianza	Ítem 5, 10, 15, 20	4	
Total		20	

Fuente: Whetten y Cameron (2011)

La categorización de la percepción de empowerment en la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna 2017, se evaluará de acuerdo al promedio establecido en la tabla 6.

Tabla 6.

Categorización de datos empowerment

Categoría	Intervalo
Negativa	20 - 46
Indiferente	47 - 73
Positiva	74 - 100

Fuente: Elaboración propia

3.5.2 Variable dependiente

La variable dependiente que está en estudio es la calidad de servicio; la cual consta de cinco dimensiones propuestas por Parasuraman *et al.* (1990) mediante el modelo SERVQUAL, las cuales son: empatía, fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta y tangibilidad, como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7.

Operacionalización de la variable calidad de servicio

Dimensiones	Ítems	N° de ítems	Categorización
Tangibilidad	Ítem 1 ,2 ,3, 4	4	
Fiabilidad	Ítem 5 ,6 ,7, 8, 9	5	Inadecuado
Capacidad de respuesta	Ítem 10 ,11, 12, 13	4	Regular
Seguridad	Ítem 14 , 15, 16, 17	4	Adecuado
Empatía	Ítem 18, 19, 20, 21, 22	5	
Total		22	

Fuente: Adecuado a Ito (2016)

La categorización de la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna 2017, se evaluará de acuerdo al promedio establecido en la tabla 7.

Tabla 8.

Categorización de datos calidad de servicio

Categoría	Intervalo
Inadecuado	22 - 50
Regular	51 - 80
Adecuado	81- 110

Fuente: Elaboración propia

3.6 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

3.6.1 Técnicas

Para llevar a cabo la recolección de datos, se utilizó la encuesta, que es definida como “la técnica de obtención de datos mediante la interrogación a sujetos que aportan información relativa al área de la realidad a estudiar” (Yuni y Urbano, 2014, p. 65).

3.6.2 Instrumento

El instrumento de recolección de información es el cuestionario.

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Chasteauneuf, 2009), por lo que Brace (2013) considera que debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (en Hernández, *et al.*, 2014, p. 217).

Para el análisis global de las variables analizadas, se plantea una escala de valoración que cuenta con niveles de intervalos de igual amplitud, en base a la Escala de Likert.

Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932 y es un “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto, se le asigna un valor numérico (Hernández, *et al.*, 2014, p. 238).

Respecto al formato de escala de evaluación y puntuación, los encuestados deben responder a las preguntas en una escala de 5 puntos, como se observa en la tabla 9.

Tabla 9.

Escala de evaluación

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Así, el encuestado obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

3.7 Procesamiento y análisis de datos

3.7.1 Procesamiento de datos

El procesamiento de datos se realiza de forma automatizada con el manejo de medios informáticos:

- Excel: es una aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitan el ordenamiento de datos. En esta aplicación, se registra la información sobre la base de los formatos aplicados para la elaboración de los gráficos que acompañan los cuadros que se elaboraron para describir las variables.
- El soporte informático SPSS Statistics versión 23.0: es paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el

cálculo de medidas inferenciales. En esta aplicación, se elaboraron tablas de doble entrada que permitieren ver el comportamiento conjunto de las variables según sus categorías y clases.

3.8 Análisis de datos

Se utilizaron técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial.

a. Estadística descriptiva

La primera tarea es describir los datos, los valores o las puntuaciones obtenidas para cada variable, esto se logra al describir la distribución de las puntuaciones o frecuencias de cada variable.

Una distribución de frecuencias es un conjunto de puntuaciones respecto de una variable ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente, se presenta como una tabla (O'Leary, 2014 y Nicol, 2006).

- Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual): sirvieron para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes.

b. Estadística inferencial

La estadística inferencial “es una estadística para probar hipótesis y estimar parámetros” (Hernández, *et al.*, 2014, p. 299).

- Prueba Chi cuadrado (χ^2): es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas. Se calcula por medio de una tabla de contingencia o tabulación cruzada, que es un cuadro de dos dimensiones y cada dimensión contiene una variable. A su vez, cada variable se subdivide en dos o más categorías” (Hernández, *et al.*, 2014, p. 318).

Se usó la prueba Chi cuadrado para establecer asociación de la variable independiente con la variable dependiente. Para ello, se aplicó la siguiente prueba estadística:

Hipótesis nula: H_0 : No existe relación de variables.

Hipótesis alternativa: H_1 : Si existe relación de variables.

- Rho de Spearman: es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal; los individuos o unidades de la muestra pueden ordenarse por rangos (Hernández, *et al.*, 2014, p. 322).

A continuación, se muestra la tabla 10, que es el coeficiente de correlación de puntuaciones por rangos.

Tabla 10.

Coeficiente de correlación de rangos de Spearman

Intervalos	Interpretación
0 – 0,25	Escasa o nula
0,26 - 0,50	Débil
0,51 - 0,75	Entre moderada a fuerte
0,76 - 1,00	Entre fuerte a perfecta

Fuente: Martínez Ortega, Tuya Pendás, Pérez Abreu y Cánovas (2009)

Todo el procesamiento de los datos se hizo usando el software SPSS versión 23.0 de IBM.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Consideraciones técnicas

En el presente capítulo, el análisis se desarrolla mediante la interpretación de las respuestas obtenidas en la guía de encuestas aplicadas los cuales pueden ser observados en las tablas elaboradas.

4.1.1 Confiabilidad de instrumento variable independiente

El cuestionario de empowerment propuesto por Whetten y Cameron (2011) consta de 22 ítems. Utilizando el análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach que fue aplicado a una muestra de treinta unidades de estudio, se obtuvo el valor del coeficiente, el cual es 0,864, tal como se muestra en la tabla 10. El mismo que indica que el instrumento para medir la variable empowerment es de fuerte confiabilidad.

Tabla 11.

Estadísticas de fiabilidad empowerment

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,864	20

Fuente: Resultados de prueba de confiabilidad SPSS

En el Anexo 4, se muestra el resultado de “estadísticas de total de elemento”, que sustenta el resultado de confiabilidad obtenido.

4.1.2 Confiabilidad de instrumento variable dependiente

El cuestionario de calidad de servicio propuesto por Parasuraman *et al.* (1990) mediante el modelo SERVQUAL consta de 22 ítems. Utilizando el análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach que fue aplicado a una muestra de treinta unidades de estudio, se obtuvo el valor del coeficiente el cual es 0,854, tal como se muestra en la tabla 11. Esto indica que el instrumento para medir la variable calidad de servicio es de fuerte confiabilidad.

Tabla 12.

Estadísticas de fiabilidad calidad de servicio

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,854	22

Fuente: Resultados de prueba de confiabilidad SPSS

En el anexo 5, se muestra el resultado de “estadísticas de total de elemento”, que sustenta el resultado de confiabilidad obtenido.

Para ambos instrumentos, el valor de confiabilidad se considera aceptable estadísticamente por la tendencia a aproximación de la unidad.

4.2 Análisis estadístico de la variable independiente

La variable empowerment se realizó a través de cinco dimensiones, donde se analizan en forma independiente y global, de acuerdo con el rango de puntuaciones obtenidas en la encuesta aplicada.

4.2.1 Análisis por dimensiones de la variable empowerment

A. Dimensión 1: Significado

La dimensión significado hace referencia específicamente a la sensación de valor de la actividad, es decir, si el personal valora el propósito o las metas de la actividad en la que participan. En la tabla 13, se aprecia la distribución respecto a los niveles de la dimensión significado.

Tabla 13.

Niveles de la dimensión significado

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Negativo	1	0,49
Indiferente	53	25,73
Positivo	152	73,79
Total	206	100,00

Fuente: Elaboración propia en base al reporte SPSS de resultados del cuestionario empowerment

De la misma forma, se refleja en la figura 7, que, de acuerdo a las puntuaciones obtenidas a través del cuestionario aplicado al personal, resulta que el 0,49 % de los encuestados percibe un significado negativo, seguido por un 25,73 % con un nivel indiferente. En general, el panorama se muestra positivo, ya que el 73,79 % del personal que labora en la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa sienten que sus ideales y estándares son congruentes con lo que hacen.

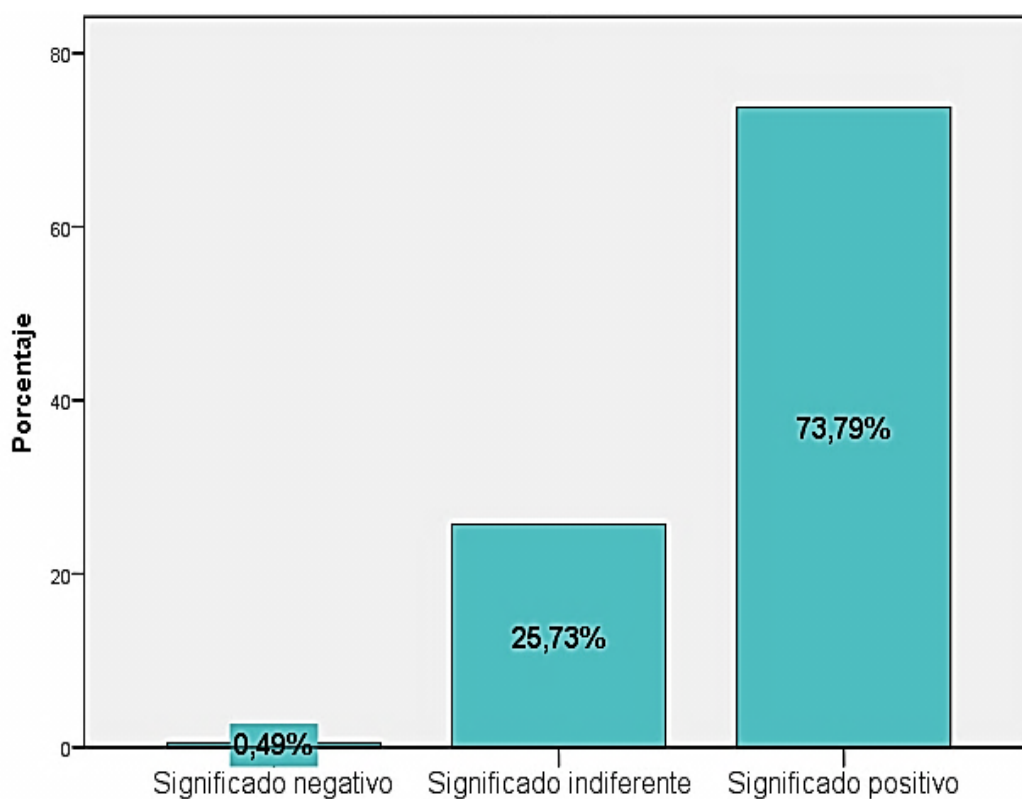


Figura 7. Niveles de significado

Fuente: Reporte SPSS de resultados del cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

B. Dimensión 2: Autoeficacia

La dimensión autoeficacia hace referencia a la sensación de competencia personal, es decir, sienten que poseen la capacidad para desempeñar una actividad con éxito. En la tabla 14, se aprecia la distribución respecto a los niveles de la dimensión autoeficacia.

Tabla 14.

Niveles de la dimensión autoeficacia

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Negativo	1	0,49
Indiferente	44	21,36
Positivo	161	78,16
Total	206	100,00

Fuente: Elaboración propia en base al reporte SPSS de resultados del cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa

De la misma forma, se refleja en la figura 8, que de acuerdo a las puntuaciones obtenidas a través del cuestionario aplicado al personal que labora en la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, resulta que el 0,49 % de los encuestados percibe una autoeficacia negativa, seguido por un 21,36 % con un nivel indiferente. En general, el panorama se muestra positivo, ya que el 78,16 % del personal que labora en la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa creen que tienen la capacidad y el esfuerzo necesario para desempeñar una actividad.

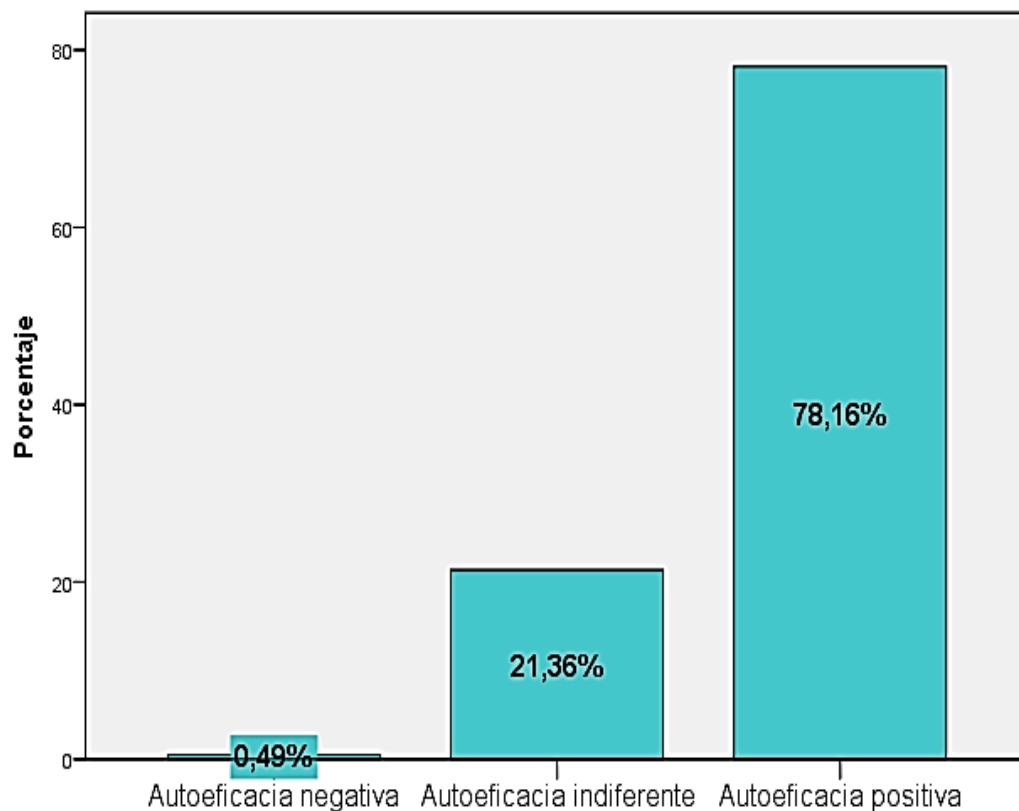


Figura 8. Niveles de autoeficacia

Fuente: Reporte SPSS de resultados del cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa

C. Dimensión 3: Autodeterminación

La dimensión autodeterminación hace referencia específicamente a la sensación de elección personal, es decir, tienen la sensación de libertad, se sienten responsables y dueños de sus actividades. En la tabla 15, se aprecia la distribución respecto a los niveles de la dimensión autodeterminación.

Tabla 15.

Niveles de la dimensión autodeterminación

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Negativo	58	28,16
Indiferente	85	41,26
Positivo	63	30,58
Total	206	100,00

Fuente: Elaboración propia en base al reporte SPSS de resultados del cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa

De la misma forma, se refleja en la figura 9, que, de acuerdo a las puntuaciones obtenidas a través del cuestionario aplicado al personal, resulta que el 28,16 % de los encuestados percibe una autodeterminación negativa, seguido por un 30,58 % con un nivel positivo. En general, el panorama se muestra indiferente, ya que el 41,26 % del personal que labora en la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa sienten indiferencia sobre las opciones de los métodos a utilizar para realizar una actividad.

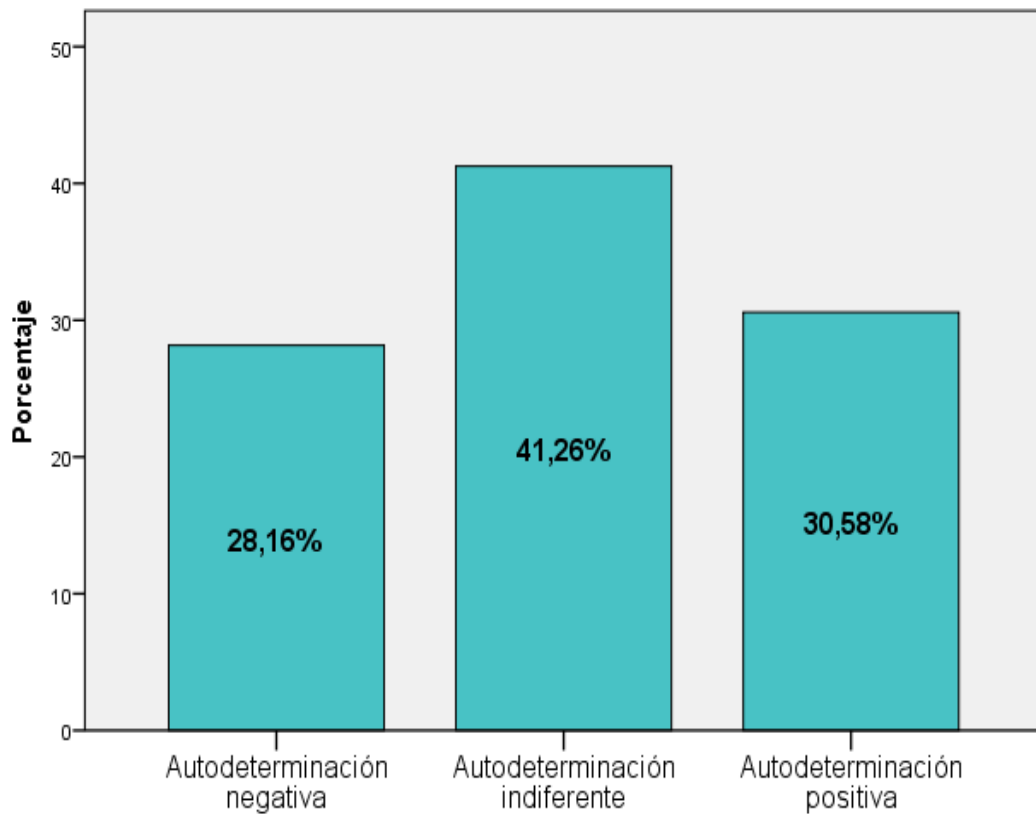


Figura 9. Niveles de autodeterminación

Fuente: Reporte SPSS de resultados del cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa

D. Dimensión 4: Consecuencia personal

La dimensión consecuencia personal hace referencia a la sensación de tener repercusión, es decir, sienten que cuando actúan, pueden generar un resultado. En la tabla 16, se aprecia la distribución respecto a los niveles de la dimensión consecuencia personal.

Tabla 16.

Estadísticos descriptivos dimensión consecuencia personal

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Negativo	23	11,17
Indiferente	127	61,65
Positivo	56	27,18
Total	206	100,00

Fuente: Elaboración propia en base al reporte SPSS de resultados del cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa

De la misma forma, se refleja en la figura 10, que, de acuerdo a las puntuaciones obtenidas a través del cuestionario aplicado al personal, resulta que el 11,17 % de los encuestados percibe una consecuencia personal negativa, seguido por un 27,18 % con un nivel positivo. En general, el panorama se muestra indiferente, ya que el 61,65 % del personal que labora en la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa se muestran indiferentes si realizan o no algún cambio en la dirección que ellos desean.

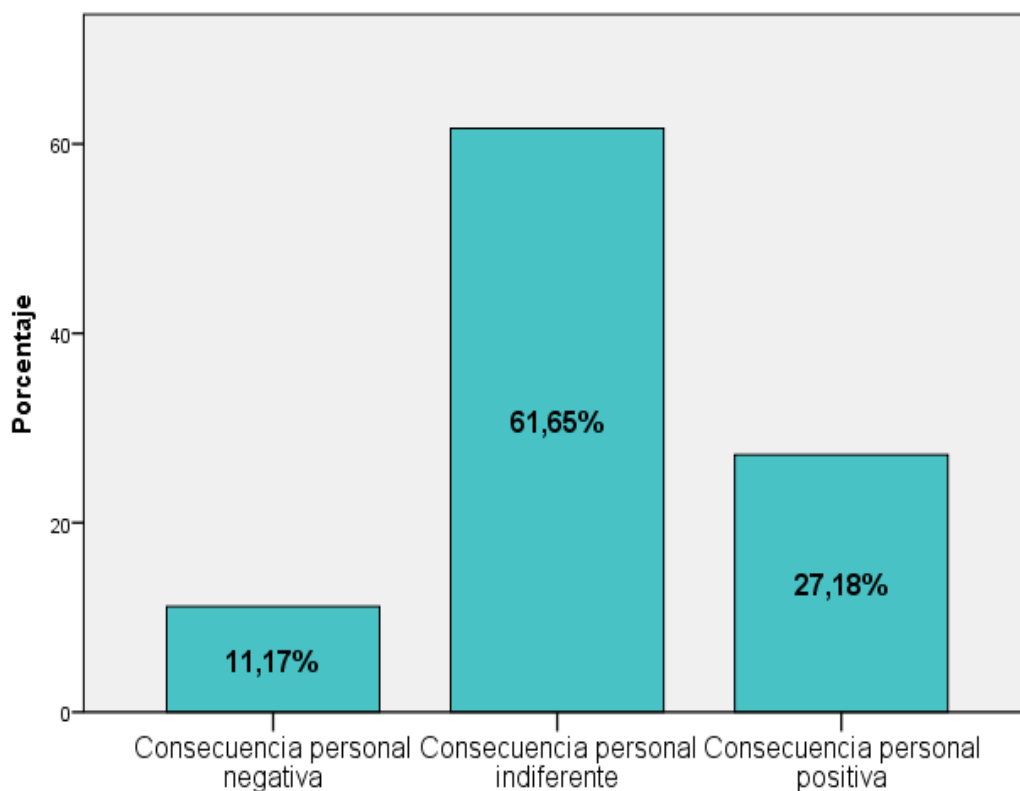


Figura 10. Niveles de consecución personal

Fuente: Reporte SPSS de resultados del cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa

E. Dimensión 5: Confianza

La dimensión confianza hace referencia específicamente a la sensación de seguridad, es decir, confían en que serán tratados con justicia y equidad. En la tabla 17, se aprecia la distribución respecto a los niveles de la dimensión confianza.

Tabla 17.

Niveles de la dimensión confianza

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Negativo	63	30,58
Indiferente	96	46,60
Positivo	47	22,82
Total	206	100.00

Fuente: Elaboración propia en base al reporte SPSS de resultados del cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa

De la misma forma, se refleja en la figura 11, que, de acuerdo a las puntuaciones obtenidas a través del cuestionario aplicado al personal que labora en la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, resulta que el 22,82 % de los encuestados percibe una consecuencia personal positiva, seguido por un 30,58 % con un nivel negativo. En general, el panorama se muestra indiferente, ya que el 46,60 % del personal que labora en la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa muestran indiferencia en que las personas con autoridad o puestos de poder los trate con imparcialidad.

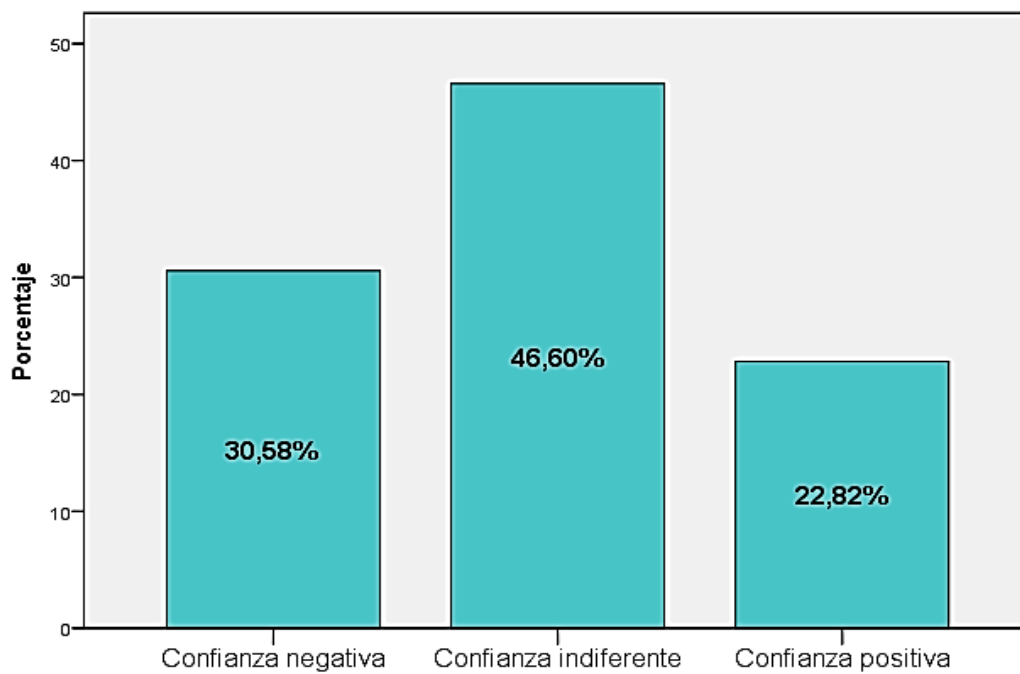


Figura 11. Niveles de confianza

Fuente: Reporte SPSS de resultados del cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa

4.2.2 Análisis general de la variable independiente

La escala general del empowerment, de acuerdo a las puntuaciones obtenidas a través del cuestionario aplicado al personal que labora en la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, resulta que el 16,02 % de los encuestados percibe niveles negativos del empowerment, seguido por un 28,16 % con niveles positivos del empowerment. En general, el panorama se muestra indiferente, ya que el 55,83 % considera tener niveles de indiferencia del empowerment, tal como se indica en la figura 12.

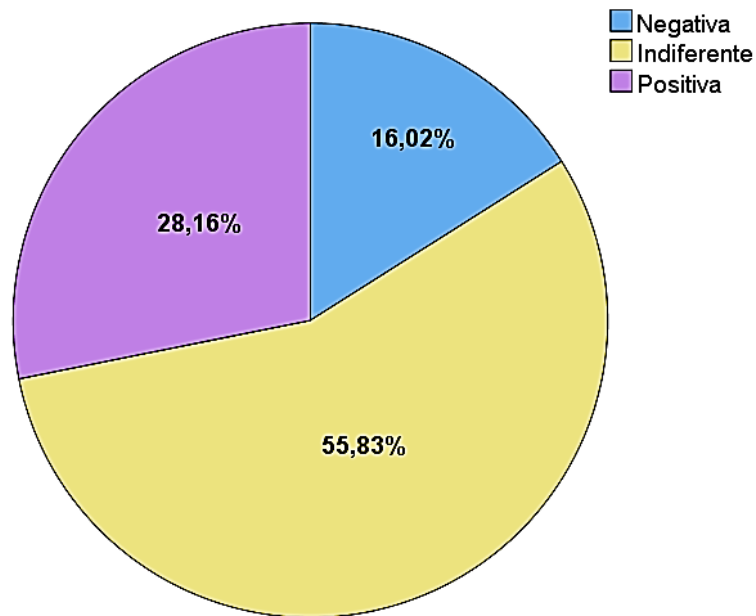


Figura 12. Niveles de empowerment

Fuente: Reporte SPSS de resultados del cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa

4.3 Análisis estadístico de la variable independiente

La variable calidad de servicio se realizó a través de cinco dimensiones, que se analizan en forma independiente y global, de acuerdo con el rango de puntuaciones obtenidas en la encuesta aplicada.

4.3.1 Análisis por dimensiones de la variable calidad de servicio

A. Dimensión 1: Tangibilidad

La dimensión tangibilidad hace referencia específicamente a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de

comunicación. En la tabla 18, se observa la distribución respecto a los niveles de la dimensión tangibilidad.

Tabla 18.

Niveles de la dimensión tangibilidad

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Inadecuado	10	4,85
Regular	51	24,76
Adecuado	145	70,39
Total	206	100,00

Fuente: Elaboración propia en base al reporte SPSS de resultados del cuestionario aplicado a los usuarios de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa

Del mismo modo se refleja en la figura 13, que de acuerdo a las puntuaciones obtenidas a través del cuestionario aplicado a los usuarios de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, resulta que el 4,85 % de los encuestados percibe una tangibilidad inadecuada, seguido por un 24,76 % con un nivel regular. En general, el panorama se muestra ubicado en el nivel adecuado, ya que el 70,39 % de los usuarios de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa perciben que la Municipalidad cuenta con buena apariencia las instalaciones y el personal que labora en dicha institución.

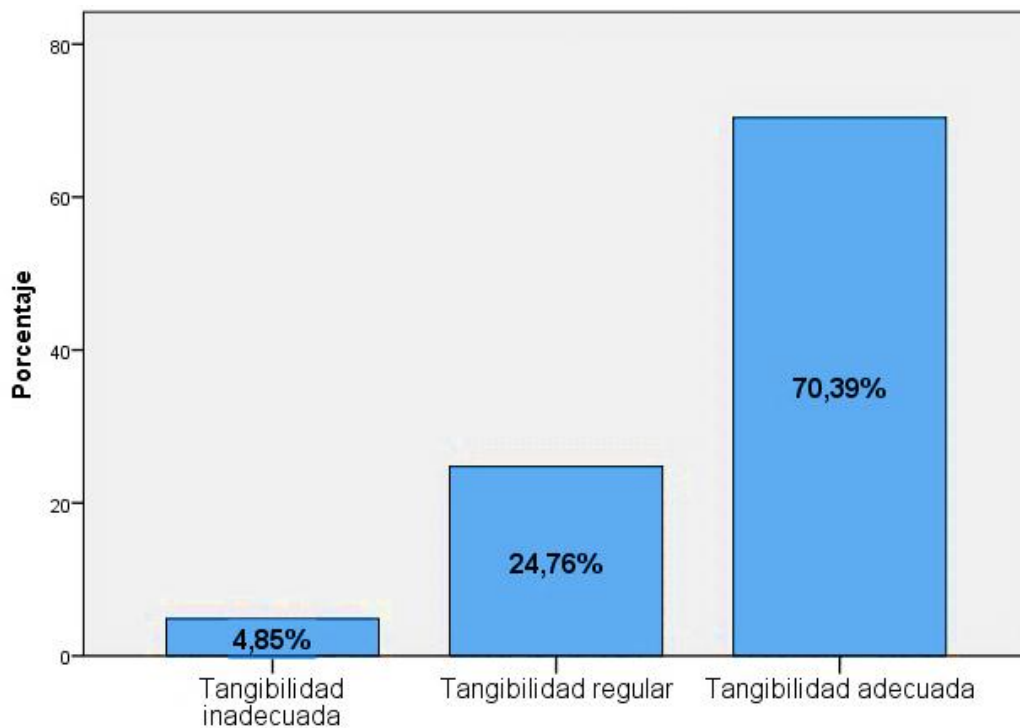


Figura 13. Niveles de tangibilidad

Fuente: Reporte SPSS de resultados del cuestionario aplicado a los usuarios de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

B. Dimensión 2: Fiabilidad

La dimensión fiabilidad hace referencia a la habilidad que tiene el personal para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. En la tabla 19, se aprecia la distribución respecto a los niveles de la dimensión fiabilidad.

Tabla 19.

Niveles de la dimensión fiabilidad

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Inadecuado	81	39,32
Regular	85	41,26
Adecuado	40	19,42
Total	206	100,00

Fuente: Elaboración propia en base al reporte SPSS de resultados del cuestionario aplicado a los usuarios de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa

De la misma manera se refleja en la figura 14, que, de acuerdo a las puntuaciones obtenidas a través del cuestionario aplicado a los usuarios, resulta que el 19,42 % de los encuestados percibe una fiabilidad adecuada, seguido por un 39,32 % con un nivel inadecuado. En general, el panorama se muestra ubicado en el nivel regular, ya que el 41,26 % de los usuarios de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa sienten que el personal realizan su trabajo de forma regular al servicio de la comunidad.

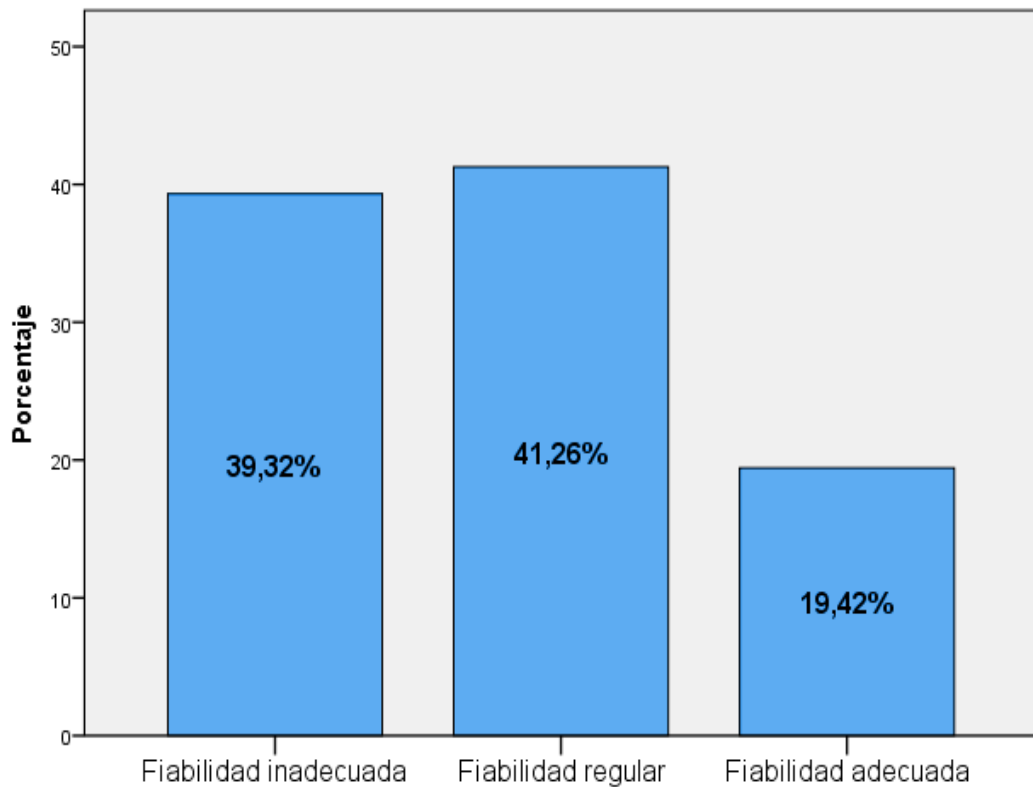


Figura 14. Niveles de fiabilidad

Fuente: Reporte SPSS de resultados del cuestionario aplicado a los usuarios de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

C. Dimensión 3: Capacidad de respuesta

La dimensión capacidad de respuesta hace referencia específicamente a la disposición que tiene el personal para ayudar a los usuarios. En la tabla 20, se refleja la distribución respecto a los niveles de la dimensión capacidad de respuesta.

Tabla 20.

Niveles de la dimensión capacidad de respuesta

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Inadecuado	80	38,83
Regular	93	45,15
Adecuado	33	16,02
Total	206	100,00

Fuente: Elaboración propia en base al reporte SPSS de resultados del cuestionario aplicado a los usuarios de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa

Asimismo, se refleja en la figura 15, que, de acuerdo a las puntuaciones obtenidas a través del cuestionario aplicado a los usuarios de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, resulta que el 16,02 % de los encuestados percibe una capacidad de respuesta adecuada, seguido por un 38,83 % con un nivel inadecuado. En general, el panorama se muestra ubicado en el nivel regular, ya que el 45,15 % de los usuarios de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa sienten que el personal tiene regular disposición para ayudarlos y para prestarles un servicio rápido.

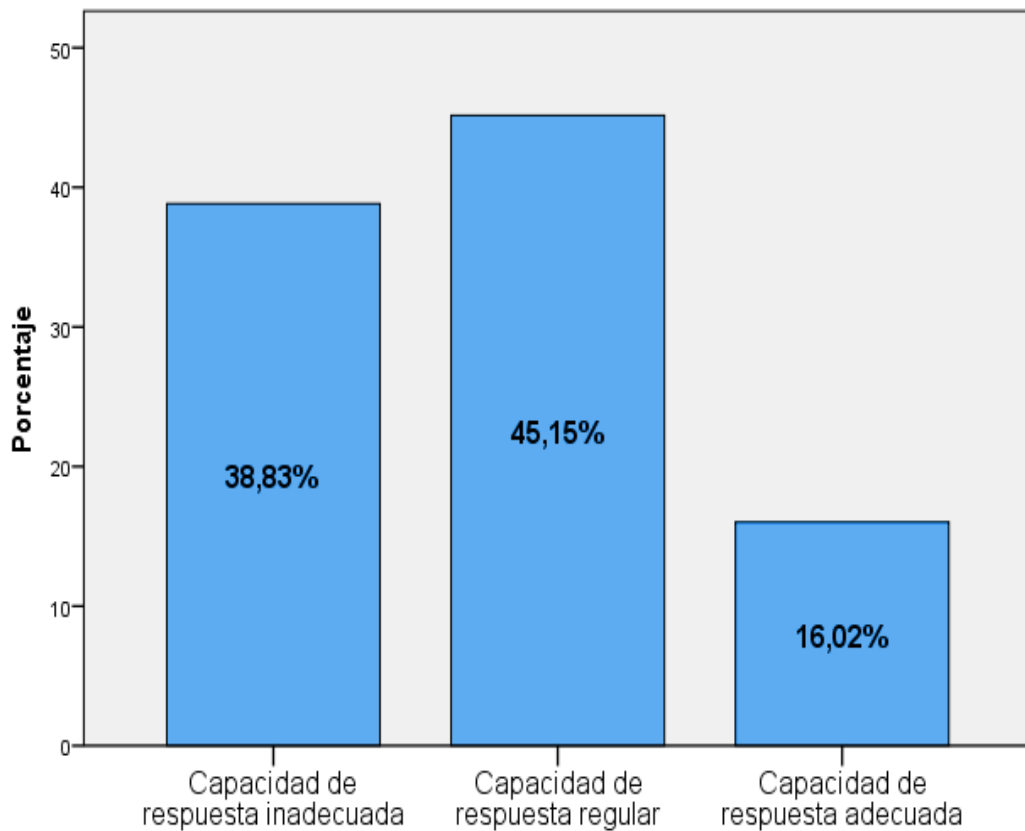


Figura 15. Niveles de capacidad de respuesta

Fuente: Reporte SPSS de resultados del cuestionario aplicado a los usuarios de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa

D. Dimensión 4: Seguridad

La dimensión seguridad hace referencia si el personal tiene el conocimiento y habilidad para inspirar credibilidad y confianza a los usuarios. En la tabla 21, se aprecia la distribución respecto a los niveles de la dimensión seguridad.

Tabla 21.

Niveles de la dimensión seguridad

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Inadecuado	48	23,30
Regular	121	58,74
Adecuado	37	17,96
Total	206	100.00

Fuente: Elaboración propia en base al reporte SPSS de resultados del cuestionario aplicado a los usuarios de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa

De la misma forma, se refleja en la figura 16, que, de acuerdo a las puntuaciones obtenidas a través del cuestionario aplicado a los usuarios, resulta que el 17,96 % de los encuestados percibe una seguridad adecuada, seguido por un 23,30 % con un nivel inadecuado. En general, el panorama se muestra ubicado en el nivel regular, ya que el 58,74 % de los usuarios de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa sienten que el personal tienen una habilidad regular para inspirar credibilidad y confianza cuando son atendidos.

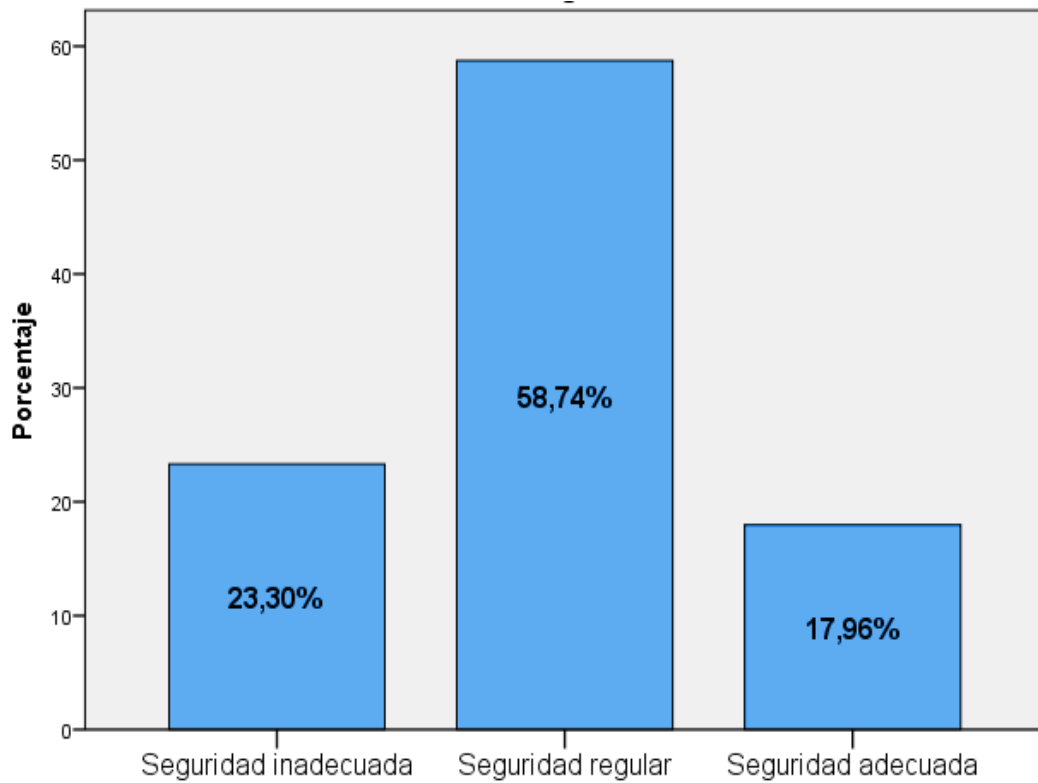


Figura 16. Niveles de seguridad

Fuente: Reporte SPSS de resultados del cuestionario aplicado a los usuarios de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

E. Dimensión 5: Empatía

La dimensión empatía hace referencia específicamente si el personal muestra interés y posee atención individualizada. En la tabla 22, se observa la distribución respecto a los niveles de la dimensión empatía.

Tabla 22.

Niveles de la dimensión empatía

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Inadecuado	49	23,79
Regular	83	40,29
Adecuado	74	35,92
Total	206	100,00

Fuente: Elaboración propia en base al reporte SPSS de resultados del cuestionario aplicado a los usuarios de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa

Del mismo modo, se refleja en la figura 17, que, de acuerdo a las puntuaciones obtenidas a través del cuestionario aplicado a los usuarios de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, resulta que el 23,79 % de los encuestados percibe una empatía inadecuada, seguido por un 35,92 % con un nivel adecuado. En general, el panorama se muestra ubicado en el nivel regular, ya que el 40,29 % de los usuarios de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa sienten que el personal muestra regular interés cuando los usuarios son atendidos y nivel regular de atención personalizada.

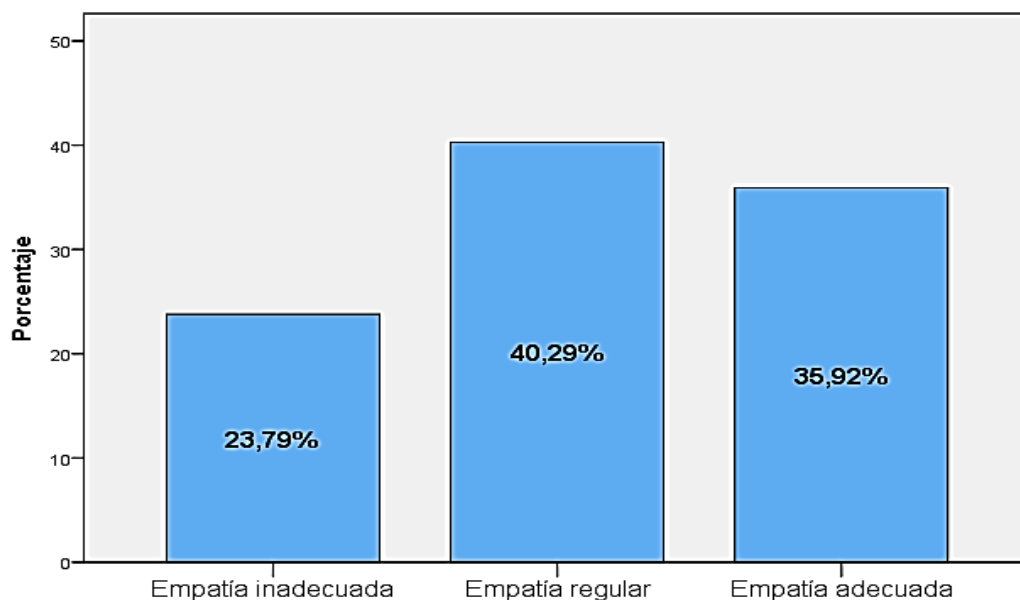


Figura 17. Niveles de empatía

Fuente: Reporte SPSS de resultados del cuestionario aplicado a los usuarios de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa

4.3.2 Análisis general de la variable dependiente

La escala general de la calidad de servicio, de acuerdo a las puntuaciones obtenidas a través del cuestionario aplicado a los usuarios de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, resulta que el 16,02 % de los encuestados percibe niveles adecuados de la calidad de servicio, seguido por un 19,42 % con niveles inadecuados de la calidad de servicio. En general, el panorama se muestra en el nivel regular, ya que el 64,56 % de los usuarios perciben que la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa es de forma regular.

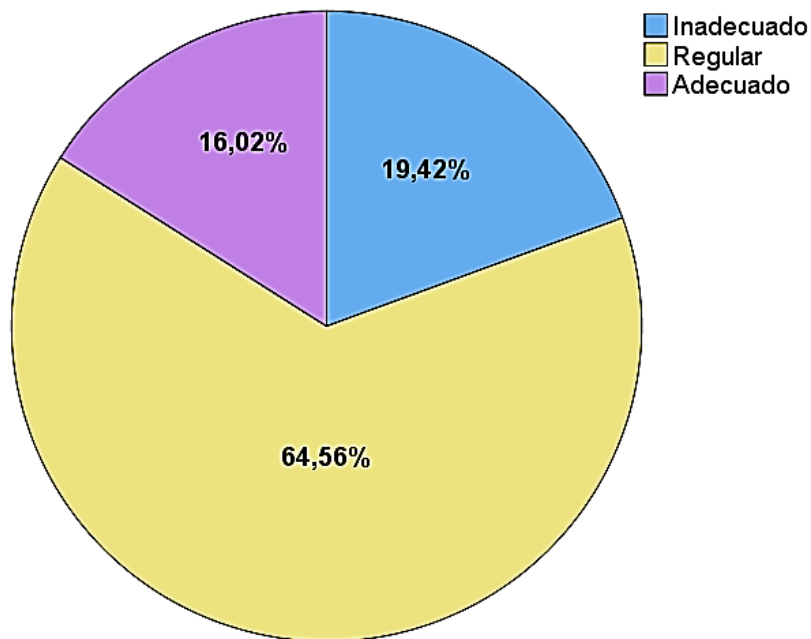


Figura 18. Niveles de calidad de servicio

Fuente: Reporte SPSS de resultados del cuestionario aplicado a los usuarios de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa

4.4 Contrastación de hipótesis

4.4.1 Verificación de la hipótesis general

Existe relación entre el empowerment y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

Para el contraste de dicha hipótesis, se utiliza la prueba de independencia chi-cuadrado (X^2), siguiendo el siguiente protocolo de prueba de significación estadística:

a) Establecer un nivel de significancia

Nivel de significancia convencional $\alpha = 0,05$

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05, se rechaza H_0 .

Tabla 23.

Prueba de chi-cuadrado hipótesis general

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	64,381 ^a	4	,000
N de casos válidos	206		

Fuente: Resultados de procesamiento de datos en SPSS

En la tabla 23, se observa que el SIG para chi-cuadrado de Pearson (Sig. Asintótica) es menor a 0,05. Por ende, se rechaza la hipótesis nula H_0 .

H_0 : No existe relación entre el empowerment y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

Dado que se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alterna.

H₁: Existe relación entre el empowerment y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

Se concluye que la relación entre las variables es estadísticamente significativa.

Dado que se determinó que sí existe relación entre las variables de estudio, se procede a realizar la medida aproximada de fuerza mediante el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados se muestran en la tabla 24.

Tabla 24.

Prueba de Rho de Spearman para la hipótesis general

		Empowerment	Calidad de servicio
	Coeficiente de correlación	1,000	,701**
Empowerment	Sig. (bilateral)		,000
	N	206	206
	Coeficiente de correlación	,701**	1,000
Calidad de servicio	Sig. (bilateral)	,000	
	N	206	206

Fuente: Resultados de prueba de correlación entre variables en SPSS

Interpretación: Existe relación significativa y directa entre el empowerment y calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017. Quiere decir, que a mayor empowerment en el personal mayor será la calidad de servicio hacia los usuarios.

El análisis a través del coeficiente de correlación de Spearman muestra un valor de 0,701, lo que indica que existe una correlación moderada a fuerte entre el empowerment y la calidad de servicio.

4.4.2 Verificación de hipótesis específicas

a. Primera hipótesis específica

La percepción del empowerment en el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017, es indiferente.

Conforme a los resultados, se obtuvo que el empowerment percibido por el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa es indiferente, como se puede visualizar en la tabla 25. El mayor porcentaje de la población encuestada se ubicó en tal nivel con el 55,83 %.

Tabla 25.

Nivel de empowerment

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Negativa	33	16,02
Indiferente	115	55,83
Positiva	58	28,16
Total	206	100,00

Reporte SPSS de resultados del cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa

Interpretación: Se determina que los resultados concuerdan con la primera hipótesis específica del estudio. Ello permite determinar que la percepción del empowerment en el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017, es indiferente.

El 16,02 % de los encuestados percibe niveles negativos del empowerment, seguido por un 28,16 % con niveles positivos del empowerment y el 55,83 % considera tener niveles de indiferencia del empowerment.

b. Segunda hipótesis específica

El nivel de la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017, es regular.

Conforme a los resultados, se obtuvo que la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa es regular, como se puede visualizar en la tabla 26. El mayor porcentaje de los usuarios encuestados se ubicó en tal nivel con el 64,56 %.

Tabla 26.

Nivel de calidad de servicio

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	40	19,42
Regular	133	64,56
Adecuado	33	16,02
Total	206	100,00

Fuente: Reporte SPSS de resultados del cuestionario aplicado a los usuarios de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa

Interpretación: Se determina que los resultados concuerdan con la segunda hipótesis específica del estudio. Ello permite determinar que el nivel de la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017, es regular. El 16,02 % de los encuestados percibe niveles adecuados de la calidad de servicio, seguido por un 19,42 % con niveles inadecuados de la calidad de servicio y el 64,56 % de los usuarios perciben que la calidad de servicio

que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa es de forma regular.

c. Tercera hipótesis específica

Existe relación entre el empowerment, dimensión significado y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

Para el contraste de dicha hipótesis, se utiliza la prueba de independencia chi-cuadrado (X^2).

– **Planteamiento de la hipótesis estadística**

H₀: No existe relación entre el empowerment, dimensión significado y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

H₁: Existe relación entre el empowerment, dimensión significado y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

– **Establecer un nivel de significancia**

Nivel de significancia convencional $\alpha = 0,05$

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05, se rechaza H_0 .

Tabla 27.

Prueba de chi-cuadrado para la tercera hipótesis específica

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	76,334 ^a	4	,000
N de casos válidos	206		

Fuente: Resultados de procesamiento de datos en SPSS

En la tabla 27, se observa que el SIG para chi-cuadrado de Pearson (Sig. Asintótica) es menor a 0,05. Por ende, se rechaza la hipótesis nula H_0 .

Dado que se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alterna.

H₁: Existe relación entre el empowerment, dimensión significado y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

Se concluye que la relación entre las variables es estadísticamente significativa tal como se evidencia en los resultados obtenidos.

Dado que se determinó que sí existe relación entre el empowerment, dimensión significado y la calidad de servicio, se procede a realizar la medida aproximada de fuerza mediante el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados se muestran en la tabla 28.

Tabla 28.

Prueba de Rho de Spearman para la tercera hipótesis específica

		Significado	Calidad de servicio
Significado	Coeficiente de correlación	1,000	,523**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	206	206
Calidad de servicio	Coeficiente de correlación	,523**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	206	206

Fuente: Resultados de prueba de correlación entre variables en SPSS.

Interpretación: Existe relación significativa y directa entre el empowerment, dimensión significado y calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017. Quiere decir, que a mayor significado en el personal mayor será la calidad de servicio hacia los usuarios.

El análisis a través del coeficiente de correlación de Spearman muestra un valor de 0,523, lo que indica, que existe una correlación moderada a fuerte entre el empowerment, dimensión significado y la calidad de servicio.

d. Cuarta hipótesis específica

Existe relación entre el empowerment, dimensión autoeficacia y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

Para el contraste de dicha hipótesis, se utiliza la prueba de independencia chi-cuadrado (X^2).

– Planteamiento de la hipótesis estadística

H₀: No existe relación entre el empowerment, dimensión autoeficacia y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

H₁: Existe relación entre el empowerment, dimensión autoeficacia y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

– Establecer un nivel de significancia

Nivel de significancia convencional $\alpha = 0,05$

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05, se rechaza H₀.

Tabla 29.

Prueba de chi-cuadrado para la cuarta hipótesis específica

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	37,028 ^a	4	,000
N de casos válidos	206		

Fuente: Resultados de procesamiento de datos en SPSS

En la tabla 29 se observa que el SIG para chi-cuadrado de Pearson (Sig. Asintótica) es menor a 0,05. Por ende, se rechaza la hipótesis nula H_0 .

Dado que se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alterna.

H₁: Existe relación entre el empowerment, dimensión autoeficacia y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

Se concluye que la relación entre las variables es estadísticamente significativa tal como se evidencia en los resultados obtenidos.

Dado que se determinó que sí existe relación entre el empowerment, dimensión autoeficacia y la calidad de servicio, se procede a realizar la medida aproximada de fuerza mediante el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados se muestran en la tabla 30.

Tabla 30.

Prueba de Rho de Spearman para la cuarta hipótesis específica

		Autoeficacia	Calidad de servicio
	Coeficiente de correlación	1,000	,543**
Autoeficacia	Sig. (bilateral)		,000
	N	206	206
	Coeficiente de correlación	,543**	1,000
Calidad de servicio	Sig. (bilateral)	,000	
	N	206	206

Fuente: Resultados de prueba de correlación entre variables en SPSS

Interpretación: Existe relación significativa y directa entre el empowerment, dimensión autoeficacia y calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017. Quiere decir, que a mayor autoeficacia en el personal mayor será la calidad de servicio hacia los usuarios.

El análisis a través del coeficiente de correlación de Spearman muestra un valor de 0,543, lo que indica que existe una correlación moderada a fuerte entre el empowerment, dimensión autoeficacia y la calidad de servicio.

e. Quinta hipótesis específica

Existe relación entre el empowerment, dimensión autodeterminación y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

Para el contraste de dicha hipótesis, se utiliza la prueba de independencia chi-cuadrado (X^2), siguiendo el siguiente protocolo de prueba de significación estadística:

– **Planteamiento de la hipótesis estadística**

H₀: No existe relación entre el empowerment, dimensión autodeterminación y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

H₁: Existe relación entre el empowerment, dimensión autodeterminación y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

– **Establecer un nivel de significancia**

Nivel de significancia convencional $\alpha = 0,05$

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05, se rechaza H_0 .

Tabla 31.

Prueba de chi-cuadrado para la quinta hipótesis específica

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	100,127 ^a	4	,000
N de casos válidos	206		

Fuente: Resultados de procesamiento de datos en SPSS

En la tabla 31, se observa que el SIG para chi-cuadrado de Pearson (Sig. Asintótica) es menor a 0,05. Por ende, se rechaza la hipótesis nula H_0 .

Dado que se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alterna.

H₁: Existe relación entre el empowerment, dimensión autodeterminación y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

Se concluye que la relación entre las variables es estadísticamente significativa tal como se evidencia en los resultados obtenidos.

Dado que se determinó que sí existe relación entre el empowerment: dimensión autodeterminación y la calidad de servicio, se procede a realizar la medida aproximada de fuerza mediante el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados se muestran en la tabla 32.

Tabla 32.

Prueba de Rho de Spearman para la quinta hipótesis específica

		Autodeterminación	Calidad de servicio
	Coeficiente de correlación	1,000	,664**
Autodeterminación	Sig. (bilateral)		,000
	N	206	206
	Coeficiente de correlación	,664**	1,000
Calidad de servicio	Sig. (bilateral)	,000	
	N	206	206

Fuente: Resultados de prueba de correlación entre variables en SPSS

Interpretación: Existe relación significativa y directa entre el empowerment, dimensión autodeterminación y calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017. Quiere decir, que a mayor autodeterminación en el personal mayor será la calidad de servicio hacia los usuarios.

El análisis a través del coeficiente de correlación de Spearman muestra un valor de 0,664, lo que indica, que existe una correlación moderada a fuerte entre el empowerment, dimensión autodeterminación y la calidad de servicio.

f. Sexta hipótesis específica

Existe relación entre el empowerment, dimensión consecuencia personal y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

Para el contraste de dicha hipótesis, se utiliza la prueba de independencia chi-cuadrado (X^2), siguiendo el siguiente protocolo de prueba de significación estadística:

– Planteamiento de la hipótesis estadística

H₀: No existe relación entre el empowerment, dimensión consecuencia personal y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

H₁: Existe relación entre el empowerment, dimensión consecuencia personal y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

– **Establecer un nivel de significancia**

Nivel de significancia convencional $\alpha = 0,05$

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05, se rechaza H_0 .

Tabla 33.

Prueba de chi-cuadrado para la sexta hipótesis específica

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	83,317 ^a	4	,000
N de casos válidos	206		

Fuente: Resultados de procesamiento de datos en SPSS

En la tabla 33, se observa que el SIG para chi-cuadrado de Pearson (Sig. Asintótica) es menor a 0,05. Por ende, se rechaza la hipótesis nula H_0 .

Dado que se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alterna.

H₁: Existe relación entre el empowerment, dimensión consecuencia personal y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

Se concluye que la relación entre las variables es estadísticamente significativa, tal como se evidencia en los resultados obtenidos.

Dado que se determinó que sí existe relación entre el empowerment, dimensión consecuencia personal y la calidad de servicio, se procede a realizar la medida aproximada de fuerza mediante el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados se muestran en la tabla 34.

Tabla 34.

Prueba de Rho de Spearman para la sexta hipótesis específica

		Consecuencia personal	Calidad de servicio
	Coeficiente de correlación	1,000	,663**
Consecuencia personal	Sig. (bilateral)		,000
	N	206	206
	Coeficiente de correlación	,663**	1.000
Calidad de servicio	Sig. (bilateral)	,000	
	N	206	206

Fuente: Resultados de prueba de correlación entre variables en SPSS

Interpretación: Existe relación significativa y directa entre el empowerment, dimensión consecuencia personal y calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín

Lanchipa, Tacna, Perú, 2017. Es decir, que a mayor consecuencia personal en el personal mayor será la calidad de servicio hacia los usuarios.

El análisis a través del coeficiente de correlación de Spearman muestra un valor de 0,663, lo que indica, que existe una correlación moderada a fuerte entre el empowerment: dimensión consecuencia personal y la calidad de servicio.

g. Séptima hipótesis específica

Existe relación entre el empowerment, dimensión confianza y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

Para el contraste de dicha hipótesis, se utiliza la prueba de independencia chi-cuadrado (X^2), siguiendo el siguiente protocolo de prueba de significación estadística:

– Planteamiento de la hipótesis estadística

H₀: No existe relación entre el empowerment, dimensión confianza y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

H₁: Existe relación entre el empowerment, dimensión confianza y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

– **Establecer un nivel de significancia**

Nivel de significancia convencional $\alpha = 0,05$

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05, se rechaza H₀.

Tabla 35.

Prueba de chi-cuadrado para la sexta hipótesis específica

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	83,317 ^a	4	,000
N de casos válidos	206		

Fuente: Resultados de procesamiento de datos en SPSS

En la tabla 35, se observa que el SIG para chi-cuadrado de Pearson (Sig. Asintótica) es menor a 0,05. Por ende, se rechaza la hipótesis nula H₀.

Dado que se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alterna.

H₁: Existe relación entre el empowerment, dimensión confianza y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

Se concluye que la relación entre las variables es estadísticamente significativa tal como se evidencia en los resultados obtenidos

Dado que se determinó que sí existe relación entre el empowerment, dimensión confianza y la calidad de servicio, se procede a realizar la medida aproximada de fuerza mediante el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados se muestran en la tabla 36.

Tabla 36.

Prueba de Rho de Spearman para la séptima hipótesis específica

		Confianza	Calidad de servicio
	Coeficiente de correlación	1,000	,673**
Confianza	Sig. (bilateral)		,000
	N	206	206
	Coeficiente de correlación	,673**	1,000
Calidad de servicio	Sig. (bilateral)	,000	
	N	206	206

Fuente: Resultados de prueba de correlación entre variables en SPSS

Interpretación: Existe relación significativa y directa entre el empowerment, dimensión confianza y calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017. Quiere decir, que a confianza en el personal mayor será la calidad de servicio hacia los usuarios.

El análisis a través del coeficiente de correlación de Spearman muestra un valor de 0,673, lo que indica, que existe una correlación moderada a fuerte entre el empowerment, dimensión confianza y la calidad de servicio.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Basado en las teorías que fundamentan el empowerment y la calidad de servicio y, a partir de los resultados, se acepta la hipótesis general, lo cual determina que existe relación entre el empowerment y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

Del total del personal que trabaja en la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, un 55,83 % percibe que el empowerment se genera en un nivel indiferente. El 55,83 % de los encuestados se ubicó en este nivel, seguido por el 28,16 % con un nivel positivo y el 16,02 % con un nivel negativo. Del total de usuarios de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa considera que la calidad de servicio es regular el 64,56 % se ubicó en este nivel, seguido por un 19,42 % manifiesta que la calidad de servicio es inadecuado y el 16,02 % señala que es adecuado.

Respecto al análisis del coeficiente de correlación de Spearman, muestra un valor de 0,701. Esto indica que existe una correlación moderada a fuerte entre el empowerment y la calidad de servicio.

Tales resultados guardan relación con lo siguiente:

Cotrina (2017), de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle – Lima, en su estudio titulado *Empoderamiento y calidad de servicio del personal docente de la Escuela Militar de Chorrillos, 2017*, determinó que existe relación significativa entre el empoderamiento y la calidad de servicio del personal docente de la Escuela Militar de Chorrillos, durante el periodo académico 2017-II, debido a que el valor p del chi-cuadrado es menor a la prueba de significancia ($p < 0,05$) y a la correlación Rho de Spearman = 0,916 correlación positiva muy fuerte, que muestra un 91,6 % de asociación entre las variables.

Amaro (2017), de la Universidad Cesar Vallejo – Lima, en su estudio titulado *Influencia del empowerment en la calidad de servicio del segmento de Banca Exclusiva en contacto del BCP, Lima, año 2017*, determinó que existe relación entre el empowerment y la calidad de servicio del segmento de Banca Exclusiva en contacto del BCP, Lima, año 2017, y que del total de los colaboradores encuestados, el 77,59 % consideran que el empowerment se genera en un nivel medio. La variable

calidad de servicio señala que del total de colaboradores encuestados, el 65,52 % consideran que la calidad de servicio se genera en un nivel medio.

En relación a la primera variable empowerment, Díaz (2009), de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – Chiclayo, en su estudio titulado *Percepción del empowerment según sexo y área laboral: caso administrativos universitarios*. Concluye que el nivel percibido del empowerment de los colaboradores administrativos de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo alcanzó un valor promedio de 4,43, ligeramente por debajo del nivel aceptable que es de 4,5.

En su estudio, considera las cinco dimensiones planteadas en la presente investigación. Respecto a la dimensión significado, se muestran que los valores obtenidos estuvieron muy por encima del valor aceptable (4,50), lo cual dio un valor promedio para el significado de 4,86, esto hace referencia a que los individuos sienten que su trabajo es importante para ellos y se preocupan por lo que hacen. En la dimensión competencia, que en la presente investigación se le denominó como dimensión autoeficacia, los colaboradores administrativos tienen una percepción promedio (4,88) por encima del aceptable (4,50) con respecto a sus capacidades para desarrollar eficazmente su trabajo. En la dimensión autodeterminación, el

nivel de percepción que tienen los colaboradores administrativos sobre el de actuar por iniciativa está por debajo del valor aceptable (4,5), siendo el valor promedio de la autodeterminación de 4,24. Esto refleja el tipo de organización en donde las libertades para actuar (trabajar) de forma autónoma es bastante limitada. En la dimensión impacto, que en la presente investigación se denominó como dimensión consecuencia personal, el nivel de percepción que tienen los colaboradores administrativos sobre el nivel de contribución de su trabajo en el desempeño organizacional es muy deficiente, ya que los valores estuvieron muy por debajo del valor aceptable (4,50), lo cual dio un valor promedio para el impacto de 4,07. En la dimensión seguridad, que en la presente investigación se le denominó como dimensión confianza, los colaboradores administrativos tienen una percepción promedio de 4,12, estando aún por debajo del valor aceptable (4,50). Esto expresa que el nivel de percepción que tienen los colaboradores administrativos sobre la confianza con respecto a su entorno laboral es escaso.

Estos resultados concuerdan con la presente investigación. En la dimensión significado se obtuvo un resultado de 73,79 % del total de personal encuestado que tienen un positivo significado. En la dimensión autoeficacia, se obtuvo un 78,16 % del total de personal encuestado que tiene una autoeficacia positiva. En la dimensión autodeterminación, difiere

de la investigación, ya que se obtuvo un 41,26 % del total de personal encuestado que muestra una autodeterminación indiferente. Lo que respecta a la dimensión consecuencia personal, también difiere a la investigación porque se obtuvo un 61,65 % del total de personal encuestado que muestra una consecuencia personal indiferente. Finalmente, la dimensión confianza, se obtuvo un resultado de 46,60 % del total de personal encuestado.

En relación a la segunda variable calidad de servicio, Ito (2016), de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez – Puno, en su estudio *titulado Clima organizacional y calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de San Román Juliaca, año 2016*, concluye que un 54,58 % de encuestados está fuertemente en desacuerdo con la calidad de servicio.

En su estudio considera, las cinco dimensiones planteadas en la presente investigación. Lo que respecta a la dimensión de elementos tangibles muestra que un 43,59 % están en desacuerdo con los elementos tangibles de la municipalidad. La dimensión de fiabilidad muestra que un 53,07 % de los clientes están en desacuerdo con la fiabilidad de los trabajadores. La dimensión capacidad de respuesta indica que un 62,76 % de los clientes están en desacuerdo con la capacidad de respuesta de los trabajadores. La dimensión de seguridad indica que un

58,46 % de los clientes están en desacuerdo con la seguridad de los trabajadores. La dimensión de empatía señala que un 54,64 % de los clientes están en desacuerdo con la empatía de los trabajadores.

Concluyendo, las cinco dimensiones tienen una tendencia de mala a regular, por el contrario en la presente investigación se sostiene que en la dimensión tangibilidad un 70,39 % de los usuarios encuestados perciben que la Municipalidad cuenta con buenos elementos tangibles. La dimensión fiabilidad, del total de los usuarios encuestados un 39,32 % sienten una inadecuada fiabilidad por parte del personal de la municipalidad y un 41,26 % sienten una fiabilidad regular. La dimensión capacidad de respuesta, del total de los usuarios encuestados, un 38,83 % sienten que la capacidad de respuesta del personal de la municipalidad es inadecuada y un 45,15 % es regular. En la dimensión seguridad, del total de los usuarios encuestados un 58,74 % dice que el personal de la municipalidad tiene una regular habilidad para inspirar seguridad. Por último, en la dimensión empatía, del total de los usuarios encuestados, un 40,29 % sostiene que el personal de la municipalidad muestra regular interés cuando los usuarios son atendidos.

CONCLUSIONES

PRIMERA: A un nivel de confianza del 95 %, se determinó que existe relación entre el empowerment y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

“Al incrementar el poder de los empleados, se aumenta la motivación para el logro de las tareas, debido a que las personas mejoran su efectividad, al decidir cómo desempeñar una tarea y utilizando su creatividad” (Daft, 2011).

Por lo tanto, se puede afirmar que, al incrementar el empowerment en el personal, se brindará mejor calidad de servicio a los usuarios.

SEGUNDA: A un nivel de confianza del 95 %, se identificó que la percepción del empowerment en el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017 es indiferente. Encontrándose que la falta de autodeterminación, la escasa consecuencia

personal que se ejerce y la carencia de confianza para el trabajo en equipo, son determinantes de dicha percepción.

TERCERA: A un nivel de confianza del 95 %, se identificó que el nivel de calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017 es regular. Encontrándose que la deficiencia de fiabilidad para ejecutar un servicio, la falta de capacidad de respuesta para prestar un servicio óptimo, la ausencia de seguridad para inspirar credibilidad y la insuficiencia empatía por parte del personal, son determinantes para un adecuado servicio de calidad que brinda el personal hacia los usuarios.

CUARTA: A un nivel de confianza del 95 %, se determinó que existe relación entre el empowerment: dimensión significado y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017. Esto hace referencia que, cuando el personal siente que su trabajo es importante para ellos y cuando se preocupan por lo que hacen, se brinda una mejor calidad de servicio a los usuarios.

QUINTA: A un nivel de confianza del 95 %, se estableció que existe relación entre el empowerment: dimensión autoeficacia y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017. Esto hace referencia a que, cuando el personal posee la capacidad y la confianza para desempeñar una actividad con éxito, se brinda una mejor calidad de servicio a los usuarios.

SEXTA: A un nivel de confianza del 95 %, se analizó que existe relación entre el empowerment: dimensión autodeterminación y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017. Esto hace referencia a que, cuando el personal siente ser dueño de las actividades que realiza, se sienten responsables, porque poseen opciones de los métodos a utilizar para realizar una actividad para poder brindar una mejor calidad de servicio a los usuarios.

SÉPTIMA: A un nivel de confianza del 95%, se verificó que existe relación entre el empowerment, dimensión consecuencia personal y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa,

Tacna, Perú, 2017. Esto hace referencia a que, cuando el personal tiene la convicción de que mediante sus propios actos, pueden influir en lo que sucede para realizar un cambio en la dirección deseada y que pueden generar un resultado en las acciones a realizar, por lo tanto, esto hace que se pueda brindar una adecuada calidad de servicio.

OCTAVA: A un nivel de confianza del 95 %, se determinó que existe relación entre el empowerment, dimensión confianza y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017. Esto hace referencia a que, cuando el personal posee seguridad y confianza muestran mayor disposición a tratar de llevarse bien con los demás y a contribuir en un equipo, son más honestos en su propia comunicación y más capaces de escuchar con atención a los demás, esto hace que la calidad de servicio hacia los usuarios sea mejor.

RECOMENDACIONES

En concordancia a la investigación realizada, se sugieren las siguientes recomendaciones:

A la entidad donde se realizó la investigación

Se recomienda generar un adecuado empowerment para poder brindar conocimientos a los colaboradores con la finalidad de tomar buenas decisiones logrando de esta manera beneficios positivos para la mejora de la municipalidad en donde cada trabajador debe tener el compromiso de ejecutar sus tareas delegadas.

Se debe instaurar en las instituciones que brinden delegación de poderes al personal a fin de empoderarlos para tomar decisiones rápidas que desburocraticen el sistema de atención a los usuarios, a fin de mejorar la calidad de los servicios que se brindan revirtiendo drásticamente las deficiencias esenciales de la calidad de servicio.

La municipalidad debe desarrollar planes de capacitación enfocados hacia los gerentes y sub gerentes con el fin de que estos adopten un liderazgo basado en empowerment. El personal administrativo debe recibir capacitación para aprender a asumir la autonomía que se les

confiere, integrar equipos, identificar y resolver problemas mediante la toma de decisiones estableciendo canales de comunicación efectivos entre los gerentes y colaboradores.

Es recomendable que la municipalidad establezca programas de reconocimiento incentivando a sus colaboradores con el fin de que preste un servicio de calidad adecuado y tengan presente que los usuarios son la parte fundamental para la existencia de la institución.

Se debe realizar evaluaciones constantes de la calidad del servicio dentro de la municipalidad, haciendo partícipes de dicha evaluación a todos los usuarios, con el fin de identificar fallas en el servicio y poder brindar un servicio óptimo con el fin del desarrollo del distrito.

Al gobierno central

Considerar, dentro de las políticas de gobierno, que las autoridades ediles de las diferentes instituciones y la delegación de funciones hacia el personal es importante y deben ser establecidas en base a responsabilidad por parte de los funcionarios; de ello dependerá el éxito y cumplimiento de los objetivos institucionales y desarrollo de su comunidad.

Que organice capacitaciones para los gerentes y sub gerentes de las municipalidades y, como parte del programa de capacitación del personal, recomendar que se realicen los coaching y mentoring dentro de la institución; el cual permitirá el desenvolvimiento del personal en el desarrollo de sus funciones y, por ende, exista una calidad de servicio al usuario y buscar el desarrollo y progreso de la ciudad.

A los investigadores

Que investigaciones futuras relacionadas con la presente investigación puedan ser ampliadas y profundizadas y de tipo experimental, de tal manera que se obtengan resultados y propuestas orientadas a mejorar las condiciones de desarrollo personal de los empleados de distintas empresas o instituciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amaro Adrian, R. S. (2017). Influencia del empowerment en la calidad de servicio del segmento de Banca Exclusiva en contacto del BCP, Lima, año 2017. *Tesis de pregrado*. Universidad Cesar Vallejo, Perú.

Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (s.f.). Resumen del libro: Las 3 claves para el empowerment. Cómo dar poder para liberar la capacidad de las personas y lograr que den lo mejor de sí. *La esencia del conocimiento*, 3-4.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Barcelona: McGraw-Hill.

Chiavola, C., Cendrós Parra, P., y Sánchez F., D. (2008). El empoderamiento desde una perspectiva del sistema educativo. *Omnia*, 131.

Choque Anquise, C. A. (2013). El empoderamiento y su influencia en el compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya en el año 2013. *Tesis de pregrado*. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Perú.

- Cócheres, I. (2014). El empowerment y su efecto en la calidad al servicio al cliente, del Restaurant "Al Paso" en el Valle de Yunguilla. *Tesis de pregrado*. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 471-482.
- Cotrina Perez, V. M. (2017). Empoderamiento y calidad de servicio del personal docente de la Escuela Militar de Chorrillos, 2017. *Tesis de maestría*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima.
- Cruz Llamas, O. (2015). El empowerment y su relación con la satisfacción laboral. *Tesis de maestría*. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning .
- De los Ríos Flores, P. (2012). El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial. *Tesis de maestría*. Universidad de Almería, España.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.

- Díaz Deza, A. P. (2009). Percepción del empowerment según sexo y área laboral: caso administrativos universitarios. *Tesis de pregrado*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.
- Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, 64-80.
- Ergeneli, A., Ari, G. S., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *ScienceDirect* 60, 41-49.
- Escarra López, C. A. (1999). Modelo relacional. Empowerment y calidad de servicio. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.
- Figuera M., Y. A., & Paisano, M. V. (2006). El empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional. *Tesis de pregrado*. Universidad de Oriente Núcleo de Monagas, Venezuela.
- Greenberger, D. B., Strasser, S., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). The impact of personal control on performance and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 29-51.

- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing* 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW- HILL.
- Inca Allcahuamán, M. (2015). Calidad de servicio y satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas 2015. *Tesis de pregrado*. Universidad Nacional José María Arguedas, Perú.
- INEI. (2017). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática: www.inei.gob.pe
- Ito Huarilloclla, R. P. (2016). Clima organizacional y calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de San Román Juliaca, año 2016. *Tesis de pregrado*. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Perú.
- Jáimez Román, M. J., & Bretones, F. D. (2011). *El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo*.

Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos 344,
209-232.

López de León, L. Y. (2015). Empoderamiento y Satisfacción Laboral (Estudio realizado con los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Río Bravo Suchitepéquez). *Tesis de pregrado*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios - Personal, tecnología y estrategia*. México: Prentice Hall.

Lucas Guzmán, K.-M. L. (2004). Empowerment como una herramienta de mejora del servicio al cliente en una empresa de venta de repuestos para vehículos. *Tesis de pregrado*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Ly Layza, J. A. (2013). 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, Perú.

Martínez Ortega, R. M., Tuya Pendás, L. C., Martínez Ortega, M., Pérez Abreu, A., & Cánovas, A. M. (2009). El coeficiente de correlacion de los rangos de Spearman. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*.

Mendoza Sierra, M. I. (2002). El empowerment psicológico en el trabajo. *Trabajo 11*, 157-168.

Oliva Mallorga, C. J. (2016). La calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la Empresa Regional de Servicio Público Electricidad Electrosur S.A., en el distrito de Tacna, 2016. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Perú.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale [Refinamiento y reevaluación de la escala SERVQUAL]. *Journal of Retailing*, 420-450.

Peresson, L. (2007). *Sistemas de gestión de la calidad con enfoque al cliente*. Valladolid.

Pérez Rendón, L., & Guerrero Barron, A. (2012). Empowerment, un análisis desde el perfil demográfico. *Panorama Administrativo 11*, 6.

Petracci, M. (1998). *La medición de la calidad y la satisfacción del ciudadano - usuario de servicios públicos privatizados*. Buenos Aires.

Ríos Manríquez, M., Téllez Ramírez, M., & Ferrer Guerra, J. (2010). *El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes*. *Contaduría y Administración* 231, 103-125.

Rivera Muñoz, J. A. (2012). *El Empowerment y su incidencia en la Calidad del Servicio de la empresa PAZVISEG CÍA LTDA. de la ciudad de Ambato*. *Tesis de pregrado*. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Robinson, R. D. (1998). *Cómo crear Empowerment*. Colombia: Editorial Mc. Graw Hill.

Romero Vásquez, C., & Lescano Ríos, R. (s.f.). *El empowerment en las Organizaciones*. 8-11.

Sasser, W., Olsen, R., & Wyckoff, D. (1978). *Gestión de operaciones de servicio: Prueba y casos*. Boston: Allyn y Bacon.

Setó, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC Editorial.

Solis Soto, G. D. (2016). El liderazgo y empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016. *Tesis de pregrado*. Universidad Nacional José María Arguedas, Perú.

Soriano Soriano, C. L. (2013). Empowerment. Como potenciar los niveles de productividad, motivacion y satisfacción del personal. *RGPymes*, 31-32.

Sotolongo González, J. C. (2003). Metodología para la evaluación de la calidad del servicio y su aplicación en una empresa de servicios informáticos. *Industrial XXIV (2)*, 26-33.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal 38(5)*, 1442-1465.

Terry, W. (2004). *Manual del Empowerment. Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. España: Gestion 2000.

- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Torres Samuel, M., & Vásquez Stanescu, C. L. (2015). Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis. *Compendium* (35), 57-76.
- Tschohl, J. (2008). *Servicio al cliente*. El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia (Quinta Edición ed.). México: Editorial Pax México.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- Wójcik, P. (2017). Empowerment in modern Organizations – determinans and benefits. *Annales LI*(3), 162-172.
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2014). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de*. Córdoba: Brujas.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1999). *Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press.

Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2009). *Marketing de Servicios*. México: McGraw - Hill.

Zimmerman, M. A. (1995). Psychological Empowerment: Issues and Illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-599.

Zimmermann, A. (1998). *Gestión del cambio organizacional caminos y herramientas*. Abya yala .

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

RELACIÓN ENTRE EL EMPOWERMENT Y LA CALIDAD DE SERVICIO QUE BRINDA EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL CORONEL GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA, TACNA, PERÚ, 2017				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES
GENERAL	GENERAL	GENERAL	Independiente	
¿Existe relación entre el empowerment y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017?	Determinar si existe relación entre el empowerment y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.	Existe relación entre el empowerment y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.	Empowerment	- Significado - Autoeficacia Autodeterminación - Consecuencia personal - Confianza
ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	Dependiente	
¿Cómo se percibe el empowerment en el personal de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017?	Identificar la percepción del empowerment en el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.	La percepción del empowerment en el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017, es indiferente.	Calidad de servicio	- Tangibilidad - Fiabilidad - Capacidad de respuesta - Seguridad - Empatía
¿Cómo es el nivel de la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017?	Identificar el nivel de la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.	El nivel de la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017, es regular.		
¿Existe relación entre el empowerment, dimensión significado y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017?	Determinar si existe relación entre el empowerment, dimensión significado y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.	Existe relación entre el empowerment, dimensión significado y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.		
¿Existe relación entre el empowerment, dimensión autoeficacia y la calidad de servicio	Establecer si existe relación entre el empowerment, dimensión autoeficacia y la calidad de	Existe relación entre el empowerment, dimensión autoeficacia y la calidad de servicio que brinda el personal de la		

que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017?	servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.	Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.	
e) ¿Existe relación entre el empowerment, dimensión autodeterminación y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017?	Analizar si existe relación entre el empowerment, dimensión autodeterminación y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.	Existe relación entre el empowerment, dimensión autodeterminación y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.	
f) ¿Existe relación entre el empowerment, dimensión consecuencia personal y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017?	Verificar si existe relación entre el empowerment, dimensión consecuencia personal y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.	Existe relación entre el empowerment, dimensión consecuencia personal y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.	
g) ¿Existe relación entre el empowerment, dimensión confianza y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017?	Determinar si existe relación entre el empowerment, dimensión confianza y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.	Existe relación entre el empowerment, dimensión confianza y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.	
TIPO/NIVEL/DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
Tipo: Básica	<u>Población 1</u> : 206 trabajadores	TÉCNICAS:	INSTRUMENTOS
Nivel: Relacional	<u>Población 2</u> : 206 usuarios	Encuestas	Cuestionario de empowerment
Diseño: No experimental, transversal			Cuestionario de calidad de servicio

Anexo 2. Cuestionario variable empowerment



ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS: "RELACIÓN ENTRE EL EMPOWERMENT Y LA CALIDAD DE SERVICIO QUE BRINDA EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD CORONEL GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA, TACNA, PERÚ, 2017"

INSTRUCCIONES GENERALES

Estimado: Sr./Sra./Srta.

Por favor concédanos algunos minutos de su tiempo para responder el siguiente cuestionario, cuya finalidad es determinar la relación entre el empowerment y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

Garantizamos que su participación será **anónima** y sus respuestas serán tratadas de forma **confidencial** y serán utilizadas únicamente para fines de esta investigación.

CUESTIONARIO EMPOWERMENT¹

Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X lo que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

1	2	3	4	5
TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

+						
Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	El trabajo que realizo es muy importante para mí.					
2	Tengo confianza en mis habilidades para realizar mi trabajo.					
3	Tengo bastante autonomía para determinar cómo efectúo mi trabajo.					
4	Ejercer un efecto significativo sobre lo que sucede en mi unidad de trabajo.					
5	Confío en que mis compañeros de trabajo son completamente honestos conmigo.					
6	Mis actividades laborales son personalmente significativas para mí.					
7	Mi trabajo está dentro del alcance de mi competencia y mis habilidades.					
8	Puedo decidir cómo realizar mi propio trabajo.					
9	Tengo bastante control sobre lo que sucede en mi unidad de trabajo.					
10	Confío en que mis compañeros de trabajo comparten información importante conmigo.					



ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS: "RELACIÓN ENTRE EL EMPOWERMENT Y LA CALIDAD DE SERVICIO QUE BRINDA EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD CORONEL GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA, TACNA, PERÚ, 2017"

11	Me importa lo que hago en el trabajo.					
12	Estoy seguro de mis habilidades para efectuar con éxito mi trabajo.					
13	Tengo muchas oportunidades de independencia y libertad en la forma de realizar mi trabajo.					
14	Tengo mucha influencia sobre lo que sucede en mi unidad de trabajo.					
15	Confío en que mis compañeros de trabajo cumplan las promesas que hacen.					
16	El trabajo que realizo tiene significado e importancia especiales para mí.					
17	Domino las habilidades necesarias para efectuar mi trabajo.					
18	Tengo la oportunidad de utilizar la iniciativa personal para realizar mi trabajo.					
19	Mi opinión cuenta en la toma de decisiones de mi unidad de trabajo.					
20	Creo que mis compañeros de trabajo se preocupan por mi bienestar.					

¹ Fuente: Whetten y Cameron (2011)

Anexo 3. Cuestionario variable calidad de servicio



ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS: "RELACIÓN ENTRE EL EMPOWERMENT Y LA CALIDAD DE SERVICIO QUE BRINDA EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD CORONEL GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA, TACNA, PERÚ, 2017"

INSTRUCCIONES GENERALES

Estimado: Sr./Sra./Srta.

Por favor concédanos algunos minutos de su tiempo para responder el siguiente cuestionario, cuya finalidad es determinar la relación entre el empowerment y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017.

Garantizamos que su participación será **anónima** y sus respuestas serán tratadas de forma **confidencial** y serán utilizadas únicamente para fines de esta investigación.

CUESTIONARIO CALIDAD DE SERVICIO (SERVQUAL)

Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X lo que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

1	2	3	4	5
TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	La municipalidad cuenta con un equipamiento de aspecto moderno.					
2	Las instalaciones físicas de la municipalidad son atractivas y aptas para brindar un buen servicio.					
3	Los empleados de la municipalidad tienen buena presencia.					
4	En la municipalidad, el material asociado con el servicio (como folletos, recibos o comunicados) es visualmente atractivo.					
5	Cuándo el empleado de la municipalidad promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.					
6	Cuándo usted tiene un problema, el empleado de la municipalidad muestra un interés sincero por solucionarlo.					
7	El empleado de la municipalidad realiza bien el servicio a la primera.					
8	El servicio responde a lo que usted esperaba, usted obtiene el servicio que esperaba.					



ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS: "RELACIÓN ENTRE EL EMPOWERMENT Y LA CALIDAD DE SERVICIO QUE BRINDA EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD CORONEL GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA, TACNA, PERÚ, 2017"

9	Los empleados de la municipalidad se esfuerzan por tener sus registros libres de errores.						
10	Los empleados de la municipalidad le comunican con exactitud cuándo se llevarán a cabo los servicios.						
11	Los empleados de la municipalidad le proporcionan un servicio rápido.						
12	Los empleados de la municipalidad siempre están dispuestos a ayudarlo.						
13	Los empleados de municipalidad nunca están demasiado ocupados para atenderle.						
14	El comportamiento de los empleados de la municipalidad le inspira confianza.						
15	Se siente seguro en sus transacciones con la municipalidad.						
16	Los empleados de la municipalidad suelen ser corteses con usted.						
17	Los empleados de la municipalidad tienen los conocimientos necesarios para contestar a sus preguntas.						
18	Los empleados de la municipalidad le proporcionan atención individualizada.						
19	La municipalidad tiene unos horarios de apertura o atención adecuados para todos sus usuarios.						
20	La municipalidad cuenta con unos empleados que le proporcionan una atención personalizada.						
21	La municipalidad se interesa por actuar del modo más conveniente para usted.						
22	Los empleados de la municipalidad comprenden sus necesidades específicas.						

ⁱ Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1990). Adaptado por Ito (2016) en su tesis titulada "Clima organizacional y calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de San Román Juliaca, año 2016".

Anexo 4. Estadística de total de elementos cuestionario de empowerment

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Emp_lt01	71,83	70,489	,745	,851
Emp_lt02	71,87	72,051	,470	,857
Emp_lt03	72,50	71,845	,392	,860
Emp_lt04	72,50	69,983	,533	,855
Emp_lt05	72,70	70,148	,429	,859
Emp_lt06	72,33	73,747	,276	,864
Emp_lt07	72,13	72,740	,452	,858
Emp_lt08	72,90	74,162	,193	,868
Emp_lt09	72,90	70,300	,582	,853
Emp_lt10	72,57	70,047	,456	,858
Emp_lt11	72,07	75,030	,167	,868
Emp_lt12	72,13	73,154	,462	,858
Emp_lt13	72,93	74,271	,232	,865
Emp_lt14	73,23	65,357	,741	,845
Emp_lt15	72,97	68,792	,471	,857
Emp_lt16	72,37	69,826	,481	,857
Emp_lt17	72,37	72,171	,415	,859
Emp_lt18	72,50	71,362	,428	,858
Emp_lt19	73,03	65,206	,764	,844
Emp_lt20	73,13	66,671	,559	,853

Fuente: Reporte SPSS aplicado al cuestionario de empowerment.

Anexo 5. Estadística de total de elementos cuestionario de calidad de servicio

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Cal_It01	70,57	76,323	-,062	,862
Cal_It02	70,57	77,082	-,164	,862
Cal_It03	70,13	75,775	,003	,859
Cal_It04	70,60	78,041	-,200	,868
Cal_It05	71,87	63,016	,808	,831
Cal_It06	71,93	64,547	,704	,836
Cal_It07	72,10	65,128	,681	,838
Cal_It08	72,23	64,737	,726	,836
Cal_It09	71,63	62,516	,745	,833
Cal_It10	71,30	71,114	,425	,849
Cal_It11	72,30	66,493	,755	,837
Cal_It12	72,13	64,533	,718	,836
Cal_It13	71,33	69,816	,505	,846
Cal_It14	72,07	61,926	,532	,847
Cal_It15	71,13	70,395	,468	,847
Cal_It16	70,83	75,730	,007	,859
Cal_It17	72,27	65,237	,765	,835
Cal_It18	70,83	75,661	-,001	,861
Cal_It19	70,77	74,185	,160	,856
Cal_It20	70,77	79,013	-,370	,867
Cal_It21	71,80	66,166	,610	,841
Cal_It22	71,63	67,137	,539	,844

Fuente: Reporte SPSS aplicado al cuestionario de calidad de servicio