



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Influencia del empowerment en la productividad de servicio al usuario de la
Municipalidad Provincial de Virú, 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniero Industrial

AUTORES:

Br. Martínez Llanos, Roxana (ORCID: 0000-0003-3830-4694)

Br. Martínez Sánchez, Elmer (ORCID: 0000-0001-9508-5542)

ASESOR:

Mg. Olórtegui Núñez, Pedro Armando (ORCID: 0000-0002-0329-6949)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

TRUJILLO - PERÚ

2020

Dedicatoria

A Dios, todo poderoso, padre supremo, que
desde el cielo nos guía y nos cuida.

A nuestros padres que guían y orientan
nuestros pasos y objetivos.

Roxana y Elmer

Agradecimiento

A nuestro asesor de tesis al Mg. Olórtegui Núñez, Pedro Armando por habernos brindado la oportunidad de recurrir a su experiencia y conocimiento científico.

A nuestros docentes de la Facultad de Ingeniería, Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo, por la formación recibida.

A todas nuestras familias por su ayuda y comprensión.

Roxana y Elmer

Índice

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	vi
Índice	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO.....	15
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	15
2.2. Operacionalización de variables	16
2.3. Población y muestra	19
2.4. Técnica, herramientas e instrumentos de recolección de datos	21
2.5. Procedimiento	22
2.6. Métodos de análisis de datos.....	22
2.7. Aspectos éticos.....	23
III. RESULTADOS.....	24
IV. DISCUSIÓN.....	55
V. CONCLUSIONES.....	56
VI. RECOMENDACIONES.....	58
REFERENCIAS	59
ANEXOS	62

RESUMEN

Este estudio se llevó a cabo con el objetivo general de determinar la relación del Empowerment y la productividad de servicio al usuario de la Municipalidad Provincial de Virú, 2019. El tipo de estudio es pre experimental. La población está conformada por 44 empleados públicos del municipio provincial de Virú, relacionados con el tema de investigación de la cual se consideró como muestra a 40 del total de la población mediante una fórmula de ajuste. Para lo cual empleó como técnicas o herramienta de investigación aplicados: estudio de tiempo, tiempo estándar planteado por la municipalidad para el cumplimiento de los plazos de los servicios, diagrama de Pareto, dos cuestionarios confiables y debidamente validados para la recolección de datos de las variables en estudio y se procesó la información a través del software de estadística para ciencias sociales (SPSS v. 24), los resultados son presentados en tablas y figuras estadísticas.

Los resultados obtenidos han permitido determinar que existe relación alta y significativa entre las variables Empowerment y Productividad de servicio al usuario en estudio en la medida que el coeficiente de correlación es ,767 **, es significativa en el nivel 0,00 (bilateral). ($r=,767$ y $Sig.=,000$). La productividad de servicio posterior a la implementación del empowerment en el sistema de gestión de la Municipalidad Provincial de Virú, 2019 ha mejorado notablemente en la medida que la productividad del servicio al usuario antes de la implementación del empowerment a los servidores de la Municipalidad Provincial de Virú alcanzaba el 30% y 40% de eficiencia, eficacia y después de la aplicación del empowerment la productividad de servicio mejoró sustancialmente con una eficiencia, eficacia que superó el 100% de los servicios brindados en el tiempo estándar e incluso antes de tiempo. Lo que demuestra que el empowerment si es una herramienta útil para mejorar la productividad de servicio al usuario de la Municipalidad Provincial de Virú.

Palabras clave: Empowerment, productividad de servicio, usuario, municipalidad.

ABSTRACT

This study was carried out with the general objective of determining the relationship between Empowerment and user service productivity of the Provincial Municipality of Virú, 2019. The type of study is pre-experimental. The population is made up of 44 public employees of the provincial municipality of Virú, related to the research topic of which 40 of the total population was considered as a sample through an adjustment formula. For which he used as applied research techniques or tool: time study, standard time set by the municipality for the fulfillment of the service deadlines, Pareto diagram, two reliable and duly validated questionnaires for the collection of data of the variables under study and the information was processed through the statistical software for social sciences (SPSS v. 24), the results are presented in tables and statistical figures.

The results obtained have allowed us to determine that there is a high and significant relationship between the variables Empowerment and Productivity of user service under study to the extent that the correlation coefficient is 0.767^{**} , it is significant at the 0.00 level (bilateral). ($r = 0.767$ and $\text{Sig.} = 0.000$). The service productivity after the implementation of empowerment in the management system of the Provincial Municipality of Virú, 2019 has improved notably as the productivity of the service to the user before the implementation of empowerment to the servers of the Provincial Municipality of Virú reached 30% and 40% efficiency, effectiveness and after the application of empowerment, service productivity improved substantially with an efficiency, efficiency that exceeded 100% of the services provided in the standard time and even ahead of time. This shows that empowerment is a useful tool to improve the productivity of user service in the Provincial Municipality of Virú.

Keywords: Empowerment, service productivity, user, municipality.

I. INTRODUCCIÓN

A pesar de la importancia del estudio del empowerment y la forma como se relaciona con la productividad en el servicio, este estudio comienza con la importancia vital de conocer, como se relacionan el empoderamiento y la productividad de servicio dentro del sistema de gestión de la Municipalidad y por ende Mejorar efectivamente la productividad en todas las áreas. Aumentar la productividad es posible teniendo en cuenta las dimensiones alcanzadas en el empoderamiento, el personal tiene muchas necesidades en las que tenemos en cuenta el valor del desarrollo humano, motivación y liderazgo dentro de su centro de trabajo que muy poco es tenido en cuenta por los líderes empresariales e institucionales del país. Teniendo en cuenta la relevancia de las variables en estudio, es esencial que el colaborador posea algún grado de poder para mejorar la productividad. (Geovany, 2016)

El proceso de globalización ha ocasionado una transformación en la estructura comercial, tanto en su proyección ante el mercado como a la hora de formular sus decisiones. Las empresas son un factor esencial en nuestra comunidad, pues sus rasgos en el aspecto cultural, político-social y tecnológico contribuyen en gran manera a su desarrollo en un mundo globalizado; asimismo les permite hacer frente a la competencia, a las exigencias de la sociedad, a los desafíos comerciales, a las trabas legislativas y económicas (MONTAÑA, 2012).

Ante esta realidad, es importante estructurar las labores en las empresas mediante los recursos materiales, que facilitarán la labor de acuerdo a la tarea que se desarrolle y cubrir las exigencias y prioridades; y los recursos humanos, porque mediante el ingenio, ideas e inteligencia se lograrán alcanzar los objetivos planteados. Los trabajadores no dependerán de jefes o supervisores para llevar a cabo sus actividades, sino que serán ellos los responsables; es decir, son el factor fundamental dentro de la empresa. (MONTAÑA, 2012).

Todo esto parte de dos labores al interior del desarrollo personal: El empowerment, que es una táctica empresarial que permite a los integrantes de la empresa confrontar nuevos desafíos, enfocados a mejorar la productividad de los servicios que brindan, logrando el

objetivo de satisfacer las demandas de sus clientes. Asimismo, se hace referencia a delegar poder y asumir deberes en las labores, para que este talento humano logre autonomía en el desarrollo de su trabajo. Esta bondad descrita y que hoy es común observarla en el mundo empresarial se ha insertado como una herramienta fundamental en la gestión pública obteniéndose experiencias exitosas; es decir, de los países más desarrollados, trayendo como consecuencia que los servidores del sector público de estos países estén muy empoderados al contar con habilidades y destrezas a parte de lo cognitivo, generando la prestación de servicios siendo más productivos, logrando satisfacer las expectativas de los ciudadanos que requieren de estos servicios que brinda el Estado como estructura jurídica de una sociedad organizada. (Gestiopolis, 2014)

En la política nacional de población y desarrollo, el gobierno local debe hacer lo correcto, eso se resume en que debe tener la tranquilidad de la descentralización, porque es el verdadero eje del desarrollo del país.

El empowerment, se ha constituido en el punto de referencia estándar para los programas de la administración moderna. La germinación del "nuevo empoderamiento público" es "constituye la nueva corriente administrativa más resaltantes", El "fortalecimiento de las autoridades públicas" es el paradigma enlazador: destaca la urgencia de implementar un término básico de gestión pública para aprovechar las lecciones de la gerencia de empresas y, pueda, desarrollar sus términos propios y líneas de algún problema en particular, relacionados con la reducción de brechas como las que existen en las áreas de educación, saneamiento básico. Estos servicios no solo deben ser rápidos, sino que también deben tener características adaptadas a la realidad de quienes los solicitan, para que se sientan realmente satisfechos. Si no también deben de respetar los plazos estandarizados para los servicios solicitados. (Riquelme, 2018)

En nuestro país la herramienta del Empowerment ha empezado a utilizarse primero en las empresas estatales o en organismos públicos autónomos tales como la Superintendencia de Banca o la encargada de recaudación y administración de impuestos entre otras en las que los ciudadanos han aumentado su percepción en cuanto a la productividad del servicio que prestan. (RPP, 2017)

Esta experiencia exitosa respecto al empowerment en las mencionadas entidades ha llamado la atención de ministerios en el ámbito del gobierno central, gobernaciones regionales como instancia sub nacional y de los gobiernos locales sobre todo en las municipalidades de algunos distritos de Lima, como es el caso de Miraflores, San Isidro y La Molina, en la cual ya se puede notar los efectos de haber empoderado a sus servidores técnicos y profesionales para elevar el nivel de los servicios que prestan para la satisfacción de sus ciudadanos. (Salcedo Valdárrago, 2018)

Para poder alcanzar que el talento humano lleve a cabo eficazmente sus actividades de la Municipalidad Provincial de Virú son imprescindibles que se gestione y desarrolle el empowerment, ya que en la fase de exploración para proyectar este estudio se evidenció que la Municipalidad enfrenta una serie de falencias, como la ausencia de conexión entre superiores y empleados, falta de articulación y el hecho de no otorgar un reconocimiento a los empleados que cumplan cabalmente sus asignaciones.

Para que la productividad sea cada vez más eficiente se requiere consolidar ampliando la autonomía de la municipalidad, aumentando su base en el sistema de gestión, necesario de una autonomía real. La presente investigación, desarrollada en la Municipalidad Provincial de Viru, dentro de su contexto socio-económico, busca lograr un servicio eficiente a entregar a las personas.

La situación actual de la Municipalidad Provincial de Viru, tiene una baja productividad en los servicios que brinda, se puede evidenciar que existe un porcentaje elevado de colaboradores con poca capacitación o no reúnen el perfil del puesto y las habilidades necesarias en el óptimo desempeño en el lugar que trabajan, la escasa libertad en la toma de decisiones y solución de problemas, está sustentada por las limitaciones en el cumplimiento de la gestión del sistema.

La productividad está vinculada al talento humano; esto es, los trabajadores deberán desarrollar los conocimientos y capacidades esenciales para afrontar cualquier tipo de situación o desafío (Canchari, 2014).

Es frente a esta realidad que se ha realizado una investigación para analizar la relación entre el actuar de los empleados que tienen un trato directo con los clientes y la productividad del servicio ofrecido; haciéndose hincapié en los aspectos de la

productividad del servicio y del empowerment, y así saber cómo éste influye en la productividad del servicio ejecutado.

Frente a la implementación de la política de modernización del sistema de gestión pública, el municipio provincial de Virú, se encuentra en una situación muy difícil, por lo tanto, es imprescindible implementar mejoras en los aspectos mencionados que le permitirán reducir costos, mejorar el rendimiento del personal generando una mejor productividad de servicio que se traducen en el mejor cumplimiento de los servicios al usuario.

La problemática suscitada en el ofrecimiento de un servicio recae en los empleados que necesitan de herramientas de utilización óptima de los recursos económicos y financieros que contribuyen a un eficiente sistema de gestión. Para ello es necesario implementar la herramienta del empowerment y compartirla a través de talleres y capacitaciones a los funcionarios que brindan el servicio, si la gestión es eficiente, la productividad de los servicios serán cumplidos en su totalidad; si el desarrollo de sus funciones de los colaboradores es eficiente se logrará un mejor cumplimiento de los objetivos. Si el municipio brinda un servicio eficiente, entonces la situación de la Provincia de Virú mejorará. Además, en las dependencias de la Municipalidad no se están aplicando los conocimientos del sistema de gestión el cual conlleva a un mayor aumento en la productividad de sus servicios.

Como hemos visto hay una variedad de estudios e investigaciones en cuanto a la productividad de servicio y el empowerment, sin embargo, lo esencial es que se analice en qué nivel está influyendo éste en la productividad de servicio que se brinda, en base a la satisfacción propia del cliente. Por lo expuesto se ha elegido este tema para no solamente correlacionar la variable empowerment y productividad de servicio al usuario, sino también establecer los niveles existentes de cada una de ellas para entender la realidad observada y evidenciada a través de información recaudada de la municipalidad, la cual será tomada como premisa para con una explicación objetiva, consistente y consecuente y estar en capacidad de recomendar o hacer sugerencias a partir de la conclusiones que logremos obtener de esta investigación.

En conclusión, al presente estudio se busca encontrar la relación del empowerment y la productividad de servicio. Aumentar la productividad es lo que toda entidad busca, aplicando la mejora continua, permitiéndole esta ser cada vez más eficiente.

A continuación, mostramos los trabajos de investigación siguientes:

Según Encalada, (2016) en su investigación “La satisfacción laboral y su relación con la productividad de los colaboradores del departamento de nutrición del Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren”; indica que la productividad es el cálculo a partir del nivel de satisfacción de los colaboradores. Según el enfoque de la hipótesis era encontrar el significado de relacionar las dos variables. Se usó el diseño deductivo básico, transversal, correlacional e hipotético. La muestra fue resumida por los empleados del sector de nutrición y la muestra utilizada correspondió al tipo de censo. Se aplicó una lista de 32 preguntas, y la encuesta se utilizó para recopilar datos. Los datos fueron procesados en SPSS (versión 22), para procesar los resultados se utilizó la prueba Rho Spearman en la comparación de la hipótesis.

Se encontró una relación alta de confianza del 95% entre Productividad y Satisfacción Laboral ($\text{Sig} = 0.000 < 0.0$) como valor final se tuvo una correlación moderada y directa (Rho Spearman = 0.521); lo cual concluye: la relación significativa de la Calidad en la Vida Laboral y la productividad del personal en el servicio de nutrición, de esta investigación se tomó categorías o dimensiones respecto a la productividad para nuestro estudio.

Malpartida (2016). Buscó conocer cómo influye el empowerment en el desempeño laboral de Comercial Rivera. Fue una tesis aplicada, explicativa de diseño no experimental; y concluyó: que la empresa carece de un prototipo de empowerment adecuado; por ello propone que este modelo sea perfeccionado para no ocasionar perjuicios. Define al "Empoderamiento", como una red de técnicas, modelos y prácticas de comportamiento muchas veces no prometen solucionar los enormes problemas que adolecen la gestión pública.

Chigne (2015) en su estudio tuvo como fin el llevar a cabo un plan bajo la dirección de los empleados operativos y así incrementar la productividad del servicio brindado en Emtrafesa S.A.C. Se trató de un estudio correlacional y llegó a la conclusión de que el

implementar este plan influiría tanto en el aspecto económico de la empresa como en el desempeño personal de sus empleados. La productividad inicial de la efectividad en los servicios encontrada fue de 63%, incrementándose en 22% luego del estudio. Así mismo, los encuestados (pasajeros) opinaron que los empleados debían llevar un programa donde fuesen altamente capacitados para que brindara un mejor servicio.

Requejo (2013) en su tesis se planteó como objetivo central lograr la incorporación del empoderamiento de los empleados de Mi banco en Jaén utilizando para ello temas de Learning. Fue una investigación descriptiva-exploratoria, que tuvo las siguientes conclusiones: los empleados concibieron al Learning como una herramienta apropiada para el desarrollo de conocimientos, siendo que el 54% de ellos sostenían que esta herramienta permite la creación de contenido en un nivel bueno, mientras el 50% opinó que les permite compartir el conocimiento en un nivel bueno.

Morán, R. (2014) Plantea determinar la incidencia del Empowerment en la productividad en el servicio de atención brindada por el Ministerio de Economía y Finanzas. Fue un estudio que tomó como muestra a nueve empleados del ministerio, aplicando una encuesta y obteniendo datos adicionales a partir del análisis documental. Concluye que el empowerment constituye la técnica que se amolda a diferentes organizaciones y tiene una incidencia positiva en un servicio con calidad brindada al usuario, por ser una forma de administración moderna. El resultado final alcanzó en la productividad una mejora del 25%, llegando al 95%. Finalmente plantea como una recomendación el que se adopte herramientas que permitan una mayor celeridad en los procesos administrativos.

Ochoa (2011) en su tesis tuvo como objetivo central el desarrollar una técnica organizacional en el Grupo DecoArte y que permita lograr la formación de empleados capaces y consagrados en sus labores y así tomar eficaces decisiones dentro de la empresa. Fue un estudio aplicativo y llegó a la conclusión de que al implementarse el empowerment debe contarse con el apoyo de los jefes y así lograr que se acepte el proyecto. Así también para que esta herramienta sea transferida en cada uno de los niveles se debe tener en cuenta la elección de los trabajadores pues serán quienes lideren en sus equipos y con ello se produzcan cambios en la estructura organizacional.

Maza (2013), plantea “Evaluar la productividad del servicio que brinda una tienda departamental exclusiva a través del nivel de satisfacción de sus clientes”. Este estudio buscó conocer la productividad de servicio brindado mediante el estado de satisfacción de sus clientes y de fijar la razón que le otorgan los clientes a todas las funcionalidades que constituyen el servicio para así lograr crear una estrategia que incremente el nivel de satisfacción. La metodología empleada fue la descriptiva y estuvo basado en el análisis de casos. Se concluye que la calidad del servicio mediante el nivel de satisfacción de sus clientes es de una puntuación de 8.62; asimismo consideraron como el atributo más importante para elegir hacer compras en una tienda la velocidad de respuesta, atributo que tuvo como puntuación 8.30.

Navarro (2012), en su estudio "Satisfacción laboral y su influencia en la productividad, en la Delegación del Poder Judicial de la Ciudad de Quetzaltenango, México", realizó una investigación descriptiva, transversal, para establecer la atribución de conveniencia en el lado laboral con productividad. Al concluir que no hay influencia, se recomiendan mediciones periódicas para cambiar satisfacción del personal a través de la capacitación permanente de los colaboradores.

Según Villagómez (2012), escribió la tesis titulada "Satisfacción laboral de los trabajadores y su participación en la productividad de las empresas Alvarado sector automotriz del Ecuador". Buscó determinar el vínculo entre la productividad y la satisfacción laboral. Dentro de las dimensiones analizadas tomaron: la Motivación y el Desarrollo Humano que, mediante una encuesta inicial, obtuvieron entre la escala Baja y Muy Baja el 45% y 43% respectivamente. En conclusión, hay varias diferencias de género dentro de la sociedad, pero esto no sucede en los departamentos. Por lo tanto, la implementación del proyecto se refiere a políticas y estándares dirigidos a cultivar una mejor productividad por medio de empleados satisfechos de la organización o sociedad.

D'Armas, Cequea y Chávez (2011), se expresaron como parte de la tesis "Satisfacción del personal y productividad laboral en la división de plantas de Caruachi de Edelca, Venezuela", intervinieron 67 colaboradores de la División de Plantas. Hay un impacto en la productividad en el área de ingeniería: sueldos, satisfacción laboral, y motivación; Para la gestión se tomaron las dimensiones: capacidad de respuesta y calidad. Concluye

que la satisfacción personal no incide en el personal, refiriéndose a lo negativo de su productividad.

Todos estos trabajos han sido tomados en cuenta porque en alguna medida aportan a la investigación efectuada ya sea porque involucran a una de las variables o sus dimensiones o porque se han considerado conceptos principios y técnicas relevantes para lograr el éxito de las organizaciones para reducir el tiempo en que se brinda una respuesta óptima a los usuarios y descongestionar el número de administrados, en nuestro caso, a la espera de atención.

En cuanto a las teorías, enfoques donde se enmarca la investigación empezamos por los elementos esenciales del Empowerment que son: la obligación de hacer frente a los resultados, el dominio al momento de tomar decisiones, los recursos materiales destinados a la actuación, la información y conocimientos necesarios; y las habilidades del individuo empoderado; teniendo en cuenta los principios que Kaplan & Norton señalan: 1. Asignación de obligaciones en las actividades por llevar a cabo, 2. Asignación del dominio y obligaciones en cuanto a sus labores, 3. Establecer modelos de calidad, 4. Llevar a cabo capacitaciones para alcanzar patrones de excelencia, 5. Proporcionar los conocimientos que se necesiten, 6. Proporcionar una evaluación del cumplimiento de las labores, 7. Llevar a cabo un reconocimiento de las metas que se alcancen, 8. Mostrar confianza en los trabajadores, 9. Otorgar espacios para el proceso, 10. Que se suscite una colaboración digna y respetuosa. (Ramírez, 2013).

El autor Abascal (2010) refiere que, al interior de las actividades de trabajo, la energía puede aumentar o disminuir según el trato para con los empleados dentro de la organización.

Según el autor Fernández (2010) Empowerment significa “empoderar a los subordinados de una empresa” revistiéndolos de poder y autoridad. El empowerment es una herramienta cuyo uso permitirá a los servidores ser mucho más eficientes, eficaces y efectivos a la hora de brindar el servicio. Se tiene que trabajar en el mejor cumplimiento del sistema de gestión actual, el cual debe estar acorde a las nuevas necesidades de los usuarios. Esto conllevará a un mejor aumento en la productividad del servicio brindado.

También, según (Ramírez, 2013) se debe tener en cuenta en este contexto a las características del Empowerment como que fomenta las nuevas ideas, las decisiones son tomadas en equipo, potencia los puestos laborales, se requiere de empleados capacitados que estén preparados para asumir obligaciones, los empleados sienten responsabilidad por sus labores y por el buen funcionamiento de la empresa, los sujetos resuelven sus complicaciones de manera activa, los grupos de trabajo progresan al lograr buenos rangos de productividad, la estructura de la organización permite a los empleados llevar a cabo sus labores, todos los integrantes de los grupos de trabajo manejan y procesan información, el liderazgo permite que se suscite la participación, el líder no obliga a que se sigan sus pautas; es decir actúa con democracia, los miembros del grupo de trabajo actúan disciplinadamente y demuestran compromiso y que se respetan y valoran los aportes de todos los integrantes del equipo de trabajo.

También debemos poner énfasis, según (Ospesalud, 2017) en los requisitos del empowerment entre los que mencionamos a la satisfacción personal: Pues la labor debe tener relevancia y debe ser satisfactoria, debe tener en cuenta valores, debe incrementar las capacidades y se debe asumir obligaciones; la Responsabilidad: los empleados deben contraer obligaciones por las actividades que llevan a cabo, teniendo como referencia de apoyo al gerente; el Coaching: Los jefes deben orientar, apoyar e instruir a los empleados para que puedan mejorar su desempeño profesional; la Autoestima: El trabajador deberá ser escuchado y atendido por sus superiores; la Participación: Se reforzará la comunicación entre jefes y trabajadores; el Control: Se dará según la personalidad de cada individuo; la Medición: Cada persona podrá tener conocimiento de su desempeño y de la mejor manera que deberá llevar a cabo; el Alcance del control: Desarrollo del autodomínio de cada uno de los trabajadores; el Trabajo en equipo: Creación de grupos de trabajo para la toma de decisiones; la Interdependencia: conservación de las relaciones interpersonales y la solución de diferencias sin la participación de la alta dirección; la Formación técnica: Para cada uno de los empleados; el Sentido comercial en toda la organización: Lo percibido por el cliente se incrementa según el trato brindado por los trabajadores de la organización y la Tecnología. Al aplicarse la técnica del empowerment, la organización se reviste de capacidad para afrontar los desafíos de la globalización; ofreciendo incrementar la satisfacción y confianza de los trabajadores de la empresa, aumenta las obligaciones, el poder y las

responsabilidades, permite el incremento del ingenio y disminuye el miedo al cambio la existencia de una autoridad compartida; es decir, todos ayudan a lograr la meta establecida, mejora las vías de comunicación y fortalece los vínculos interpersonales, aumenta el deseo de cooperación en todos los individuos y dota de dinamismo al proceso de tomar decisiones oportunas y eficaces

Según (Ramírez, 2013) los pasos para implementar el Empowerment son los siguientes: a. Lograr el soporte de los jefes en el proyecto, b. Plantear la visión del proyecto y hacer partícipes a todos, c. Perfeccionar las estrategias de la empresa y compartirla con los trabajadores, d. Formar grupos de trabajo continuamente, e. Fomentar el liderazgo y el autodomínio entre los miembros del grupo de trabajo, f. Plantear de forma adecuada los puestos de trabajo, g. Esbozar de forma puntual los objetivos de la empresa y de cada uno de sus integrantes, h. Crear canales de comunicación, i. Crear sistemas para medir el rendimiento de los colaboradores y j. Establecer sistemas de retribución. Al crearse un grupo eficiente, se deduce un proceso de desarrollo con las siguientes fases: Fase 1: Se reclutan a los sujetos, quienes tienen sus propios objetivos, no comparten obligaciones y no afrontan los cambios. Fase 2: Grupos: Los individuos logran desarrollar una identidad de grupo, van a establecer sus funciones y propósitos; y plantean sus reglas para laborar en manera conjunta. Fase 3: Equipo: los grupos de trabajo se centrarán en el objetivo; es decir demostrarán compromiso.

Actualmente las empresas quieren desarrollar al interior de su organización una administración basada en la estrategia; por ello es vital que éstas acepten el uso de mecanismo que se puedan adoptar rápidamente y que permitan alcanzar buenos resultados en poco tiempo. (Riquelme, 2018)

Ahora para referirnos a nuestra segunda variable en estudio debemos tener claro que los Servicios "son labores o acciones que se brindan en venta o renta y su característica esencial es la intangibilidad" (Riquelme, 2018).

Los Servicios Públicos son aquellas tareas u órganos dotados de personalidad jurídica y creados por la carta magna o por ley para satisfacer regular y continuamente a las necesidades del público sea directa o indirectamente. Ruiz, J. (2010).

Cuyas características según el autor Ruiz (2010) son las siguientes: 1. La suministración del mismo debe regirse bajo un criterio técnico gerencial, considerando las funciones

del proceso, 2. Su funcionamiento deber ser permanente, 3. Debe primar el interés de la sociedad ante los fines económicos de las entidades que proporcionan el servicio.

Entre los componentes fundamentales de los Servicios Públicos, según (Alvarado, 2013) tenemos: Iniciar una investigación para esclarecer asuntos de su competencia, puede ser de oficio o a pedido de parte; revisar acciones de inconstitucionalidad, medidas cautelares y otras actividades o recursos judiciales; llevar a cabo una conciliación cuando se susciten diferencias de materia de su ámbito; velar por las personas privadas de su libertad, o que se encuentren detenidas; monitorear derechos de la población indígena, entre otros.

La productividad persigue el logro una mejor utilidad de los recursos a través de un plan determinado, correcto y eficiente para administrar la productividad. Chiavenato, (2011 p.222). García, (2011, p.17). “La productividad es un sistema para producir mejor, más que producir más” Gutiérrez, (2014, p.21).

Gutiérrez, (2014), manifiesta que la productividad es el resultado generado durante un proceso. Incrementar la productividad es lograr los resultados esperados teniendo en cuenta los recursos usados en su elaboración. Estudiar la productividad tiene el beneficio de aumentar sus niveles de productividad porque causa un efecto positivo creciente en el ámbito de la entidad un valor que se traduce en la producción de servicios de alta garantía y el crecimiento del sector, estabilidad laboral, permanencia de la empresa, disminución de costos, aumento de ganancias y bien de todos.

Para aumentar la productividad, es indispensable contar con personal altamente comprometido con la entidad.

Para Almeida y Olivares, (2013, p.31) existen tres dimensiones empleados relacionados con la productividad: Eficiencia, que quiere decir el uso óptimo de lo asignado a los colaboradores, en forma eficiente anulando el uso indebido de tiempos y bienes, logrando una elevada calidad del bien, y con una utilización adecuado de equipos y máquinas. Lograr los niveles productividad deseados se realiza con el factor humano. La eficiencia se ha convertido en parte de las normas para medir el resultado final de una actividad del sector. (Gutiérrez et al, 2014, p.) Concluyó con los resultados obtenidos por medio de la relación con los recursos usados. La otra dimensión es la Eficacia, es el logro de objetivos, estándares o programas de ventas o producción pronosticadas. Para Gutiérrez, (2014, p.30) Son actividades planificadas y lo logrado.

Para Almeida y Olivares, (2013, p.32) la eficacia está centrada en fines, objetivos y estrategia. Según García, (2011, p.17) “es una relación entre productos alcanzados y metas establecidas”. Cruelles, (2013, p.11) indicó, “nivel del logro de objetivos. Se logra la satisfacción del cliente, el público muestra una buena aceptación, el cliente percibe que el servicio es el adecuado y el cliente se muestra satisfecho con el servicio brindado. Para Tovar (2017) La capacitación, experiencia y entrenamiento se encuentran relacionados con la productividad; siendo entonces el recurso humano vital en el éxito de las empresas (p. 198).

Es una relación entre resultados logrados y los resultados planificados; es una medición del nivel de logro de los objetivos deseados. La efectividad tiene 2 aristas: una primera sobre el nivel de logro de una habilidad con más acercamiento al límite de la calidad máxima. El otro al porcentaje de logro (% de efectividad): ¿Cuántos llegaron? (Díaz, 1999 p.56). El servidor está capacitado, los recursos materiales son aptos, se llevan a cabo las operaciones de forma correcta y se llevan a cabo de forma idónea los procedimientos.

La productividad de los servicios públicos se debe a la Administración Pública. Así también es el medio a través del cual el ente estatal compensa las desigualdades de la ciudadanía a la que sirve.

Las características de la productividad de servicio son la ejecución de sus metas, cumplir con sus fines de creación; debe ser apto para utilizarse, debe brindar soluciones a las exigencias, y debe brindar frutos.

Otro elemento implicate es la continuidad lo cual requiere que los empleados lleven a cabo eficientemente su labor, los beneficios a ellos mismos y sobre todo al cliente. Los empleados son también clientes de sus compañeros de trabajo; es decir se suscita un “servicio al cliente interno”. Finalmente, también implica la accesibilidad en el aspecto geográfico, el cliente debe obtener fácilmente el producto dentro de un espacio; considerar el factor tiempo y que se trata de una comprensión cultural.

Entre las razones para que existan métodos para mejorar la productividad de los servicios se encuentran los aspectos éticos del profesional, consigo mismo y con la sociedad y el aumento de la variabilidad de la práctica.

Se puede mencionar la Gestión de Calidad (SGC) Basado en Procesos – ISO 9001, (Blog9001, 2014) la definición de calidad va más allá de los caracteres físicos y funcionales, pues implica su inclusión integral en los procesos de la organización. Esta definición actual se relaciona con lograr la excelencia en la gestión, mejorando continuamente y renovando la gestión de la misma en todo aspecto (compras, servicio, empleados.)

Ello implica lograr satisfacer a todos los involucrados con la organización, esto es los clientes, los accionistas, la sociedad. Los fundamentos de los modelos son construidos en base a principios y valores en el desempeño de las labores.

Por lo antes expresado cabe manifestar que la gestión pública dirigida a los ciudadanos, busca generar frutos y valor público, lo que se transforma en motores de la gestión pública, y permite el crecimiento hacia la gobernanza. Considerando que esto no es lineal, pues el crecimiento es indistinto en las administraciones central, regional y local; es decir, el crecimiento y los fallos son las consecuencias personales de las organizaciones en cada nivel de gobierno; en especial en los gobiernos a nivel local, en donde se han ocasionado transformaciones administrativas, los mismos que son señales de que se está dando una innovación. En esta evolución es importante observar que la intervención de los gestores públicos en la transformación ocasionada, donde la obligación que han asumido es el poder llevar a cabo resoluciones de corte político y / o técnicos con el solo objetivo de accionar una política.

De acuerdo a lo indicado el problema queda enunciado: ¿De qué manera influye el empowerment en la productividad de servicio al usuario de la Municipalidad Provincial de Virú, 2019?

Este estudio ha sido realizado para poder contribuir en la teoría del empowerment y en la productividad de servicio. Para ello, obtendremos información veraz y transparente de la gestión pública, ayudando así a contribuir a contrarrestar el creciente descontento de los ciudadanos para con los actores políticos.

En cuanto a las justificaciones propias de la investigación se justifica de manera práctica ya que permite, a través de los resultados que se han obtenido, hacer las reformas necesarias y así obtener un mejor desarrollo del entorno de trabajo; todo ello gracias a la aplicación consistente de toda la estructura, objetivos, políticas y procedimientos que

involucra al empowerment. También ayuda a mejorar la relación entre empowerment y productividad de servicio de los municipios, pues estos influyen notoriamente a la hora de prestar el servicio por parte de los gobiernos locales, aplicando de ser el caso medidas correctivas en caso las municipalidades se desvíen de la buena gestión.

Esta investigación está basada en la idea básica de una propuesta metodológica que establezca acciones de empoderamiento, con un plan de sistematización integral. Los ciudadanos deben ser conscientes de los derechos y obligaciones que les incumben para que estas políticas y presupuestos asignados prevalezcan, sobre el interés privado.

Esta investigación tiene una justificación epistemológica porque es parte de un paradigma constructivista de la teoría de sistemas sociales de Luhmann, la misma que identifica que existen sociedades que pueden desarrollarse con sus propios recursos. Bajo esta teoría la sociedad es observada y orientada hacia un sistema político. La contribución de esta investigación es brindar conceptos claros para organizar la política y tomar decisiones sobre la productividad de los servicios.

La hipótesis es: Existe relación significativa entre el empowerment y la productividad de servicio, de tal manera que influye positivamente en la productividad de servicio al usuario de la Municipalidad Provincial de Virú, 2019

El objetivo general que persigue es: Determinar la relación entre el Empowerment y la productividad de servicio al usuario de Municipalidad Provincial de Virú, 2019. Por lo tanto, se plantea de manera específica los siguientes objetivos:

- Analizar la productividad de servicio en el sistema de gestión actual de la Municipalidad Provincial de Virú, 2019.
- Analizar y establecer las dimensiones de empowerment a desarrollar en base a la problemática de productividad de servicio de la Municipalidad Provincial de Virú, 2019.
- Implementación del plan de empowerment para mejorar la productividad de servicio al usuario de la Municipalidad Provincial de Virú, 2019.
- Analizar la productividad de servicio posterior a la implementación del empowerment en el sistema de gestión de la Municipalidad Provincial de Virú, 2019.

II. MÉTODO

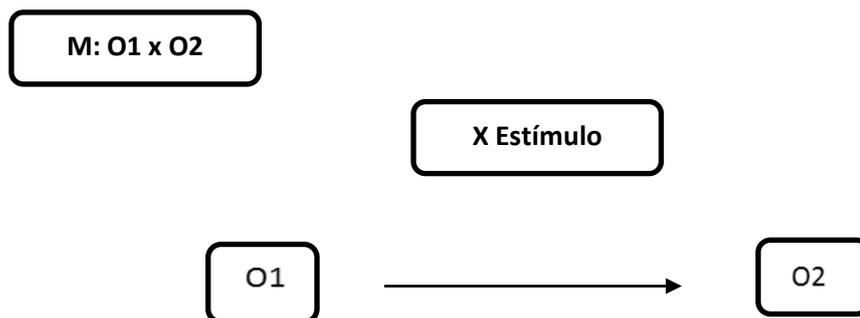
2.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo:

Estudio aplicativo, puesto que se implementará un plan de empowerment a través de capacitaciones y talleres con el propósito de resolver la problemática encontrada en el estudio.

Diseño de Investigación

Es pre-experimental; puesto que vamos a conocer la relación existente entre la variable independiente y la variable dependiente, y posteriormente analizar y comparar el comportamiento productivo de los servicios estudiados antes y después de la implementación del plan de empowerment.



Dónde:

M: Muestra participante

O1: Observación Empowerment

O2: Observación Productividad de servicio

X: Plan de Empowerment

2.2. Operacionalización de variables

Variable Independiente: Empowerment

Para Santa Cruz (2015) Deriva del poder de capacitar, permitir, etc. a través del empowerment que las empresas entregan a sus trabajadores toda la información indispensable para formar y desarrollar habilidades nuevas. (p. 17)

Variable Dependiente: Productividad de servicio

Para (Hernández y Rodríguez, S., 2011), La productividad resulta a partir de un adecuado uso de los recursos en función con los servicios y productos producidos.

Variable Independiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable independiente: Empowerment	Para Santa Cruz (2015) El empoderamiento deriva del poder, capacitar, permitir, entre otras dimensiones, por medio del empowerment las entidades ceden a sus colaboradores toda la tecnología e información indispensable para formar y desarrollar nuevas habilidades. (p. 17)	Herramienta utilizada en diversos sistemas productivos; con la finalidad de saber y controlar a través de indicadores si las personas están cumpliendo con sus funciones en cada uno de sus puestos .	Liderazgo	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Escala de Likert</p> <p>1 = Muy bajo, 2 = Bajo, 3 = Medio 4 = Alto, 5 = Muy alto</p>	ORDINAL
			Desarrollo humano	<p>Nivel de Confianza</p> <p>Escala de Likert</p> <p>1 = Muy bajo, 2 = Bajo, 3 = Medio 4 = Alto, 5 = Muy alto</p>	
			Motivación	<p>Toma de decisiones</p> <p>Escala de Likert</p> <p>1 = Muy bajo, 2 = Bajo, 3 = Medio 4 = Alto, 5 = Muy alto</p>	

Fuente: Elaboración Propia.

Variable Dependiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable Dependiente: Productividad de Servicio	Para (Hernández y Rodríguez, S., 2011), La productividad es el resultado de la adecuada utilización de los recursos en función con los productos y servicios producidos	La variable productividad de servicio será medida a través de las dimensiones eficiencia, eficacia y efectividad.	Formación y Entrenamiento	$\frac{\text{Metas cumplidas}}{\text{Tiempo programado}}$	RAZÓN
			Tiempo de Trabajo	$\frac{\text{Tiempo realizado}}{\text{Tiempo programado}} \times 100$	RAZÓN
			Efectividad	$\frac{\text{Productividad Anterior}}{\text{Productividad Actual}} \times 100$	RAZÓN

Fuente: Elaboración Propia.

2.3. Población y muestra

Población

Está comprendido por 44 empleados públicos

CONDICIÓN	TRABAJADORES		TOTAL	PORCENTAJE (%)
	Hombres	Mujeres		
NOMBRADOS	12	6	18	45
CAS	16	6	22	55
TOTAL	28	12	40	100

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal Municipalidad Provincial de Virú.

Tabla 4

Población de servidores entre funcionarios y empleados relacionados con el tema de investigación.

Muestra

Es determinada con el uso de la fórmula siguiente:

$$n_0 = \frac{Z^2 N \cdot p \cdot q}{(N - 1)E^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

n_0 = Tamaño de la muestra inicial

N = Población = 44

Z = Nivel de confianza = 1.96

E = Error permitido = 0.05

p = Probabilidad éxito = 0.5

q = Probabilidad fracaso = 0.5

Se obtiene: $n = 39.57$ Ajuste: $n = 40$

Muestreo:

Para determinar la muestra se utilizó el muestreo no probabilístico

Criterios de inclusión

Trabajadores nombrados y contratados por CAS relacionados con el tema de investigación.

Trabajadores que asisten normalmente a desempeñar sus labores.

Criterios de exclusión

Empleados que no se encontraron en su centro de labores por estar haciendo uso de vacaciones o licencia de diverso tipo.

Unidad de análisis

Servidor en condición de nombrado y/o contratado en la modalidad contractual CAS relacionados con el tema de investigación.

2.4. Técnica, herramientas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas e Instrumentos

ÍTEM	OBJETIVO	TÉCNICA	INSTRUMENTO	RESULTADO
1	Analizar la productividad de servicio en el sistema de gestión actual de la Municipalidad Provincial de Virú.	Revisión Documental	Formatos para determinar productividad	Se calcula los indicadores de productividad del servicio
2	Analizar y establecer los indicadores de empowerment a desarrollar en base a la problemática de productividad de servicio de la Municipalidad Provincial de Virú.	Encuesta	Cuestionario	Establecer indicadores de Empowerment
3	Implementación del plan de empowerment para mejorar la productividad de servicio al usuario de la Municipalidad Provincial de Virú, 2019	Capacitación	Evaluación	Definición de causas críticas que afectan en la productividad de servicio
4	Analizar la productividad de servicio posterior a la implementación del empowerment en el sistema de gestión de la Municipalidad Provincial de Virú	Revisión Documental	Formatos para determinar productividad	Se calcula la nueva productividad de servicio.

Fuente: Elaboración Propia

2.5. Procedimiento

- Para analizar la productividad de servicio en el sistema de gestión actual de la Municipalidad Provincial de Virú, 2019 se consideró 3 servicios específicos y se observó el avance según el Plan Operativo Institucional.
- Para analizar y establecer las dimensiones de empowerment a desarrollar en base a la problemática de productividad de servicio de la Municipalidad Provincial de Virú, 2019. Se recurrió a los trabajos previos a nivel nacional e internacional respecto de las variables en estudio identificándose 3 dimensiones para la variable.
- Para la implementación del plan de empowerment para mejorar la productividad de servicio al usuario de la municipalidad, se recurrió a autores de tesis y artículos científicos diseñándose el más adecuado para el logro del objetivo de investigación.
- Para analizar la productividad de servicio posterior a la implementación del empowerment en el sistema de gestión, se consideró información brindada por el municipio para comprobar los resultados de un antes y un después y analizar su eficiencia, eficacia y efectividad.

2.6. Métodos de análisis de datos

a) Estadística Descriptiva:

- Elaboración en una hoja de cálculo Excel de la matriz de los datos valorados, sobre empowerment y productividad de servicio.
- Preparación de figuras estadísticas.
- Distribución de frecuencias: Usando el software Excel, se elaboraron tablas y gráfico de barras.

b) Estadística Inferencial:

- Se usó del SPSS v 24 para la contrastación de las hipótesis formuladas en esta investigación.
- Para determinar el tipo de datos según su distribución de normalidad se aplicará la Prueba de Kolmogórov-Smirnov, con 5% de nivel de significancia. De acuerdo a ello se eligió la fórmula estadística más adecuada para determinar la relación de variables y dimensiones en estudio.

2.7. Aspectos éticos

Se tiene en cuenta principios y valores como política de integridad en salvaguarda de la confidencialidad protegiendo la identidad de los informantes para evitar todo tipo de suspicacia o represalias ante las conclusiones obtenidas del estudio.

III. RESULTADOS

3.1. Elección del servicio a Analizar

La Municipalidad Provincial de Virú, ofrece una serie de servicios que intentan cubrir las demandas de los usuarios.

Para ello se tomó en cuenta el Reporte de Reclamos de Setiembre a diciembre del 2018 (Anexo 11), el mismo que se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 5: Resumen de Reclamos Setiembre - diciembre 2018

Reclamos	Frecuencia	%	% Acum.
Conformidad de Obra	156	28.3%	28.3%
Licencias de Edificación	127	23.0%	51.3%
Licencias de Funcionamiento	98	17.8%	69.0%
Pago de Recibos	37	6.7%	75.7%
Consulta de Predios	34	6.2%	81.9%
Papeletas de Tránsito	26	4.7%	86.6%
Emisión de Partidas de Nacimiento	18	3.3%	89.9%
Emisión de Partidas de Matrimonio	18	3.3%	93.1%
Emisión de Partidas de Defunción	18	3.3%	96.4%
Reconstrucción de Cambios	10	1.8%	98.2%
Consulta de Trámites	5	0.9%	99.1%
Residuos Sólidos	3	0.5%	99.6%
Inscripción Participación Ciudadana	2	0.4%	100.0%

Fuente: Anexo 9

Como puede apreciarse existen 3 servicios de información que acumulan el 69% del total de reclamos.

De acuerdo a la tabla anterior se muestra la figura del diagrama de Pareto

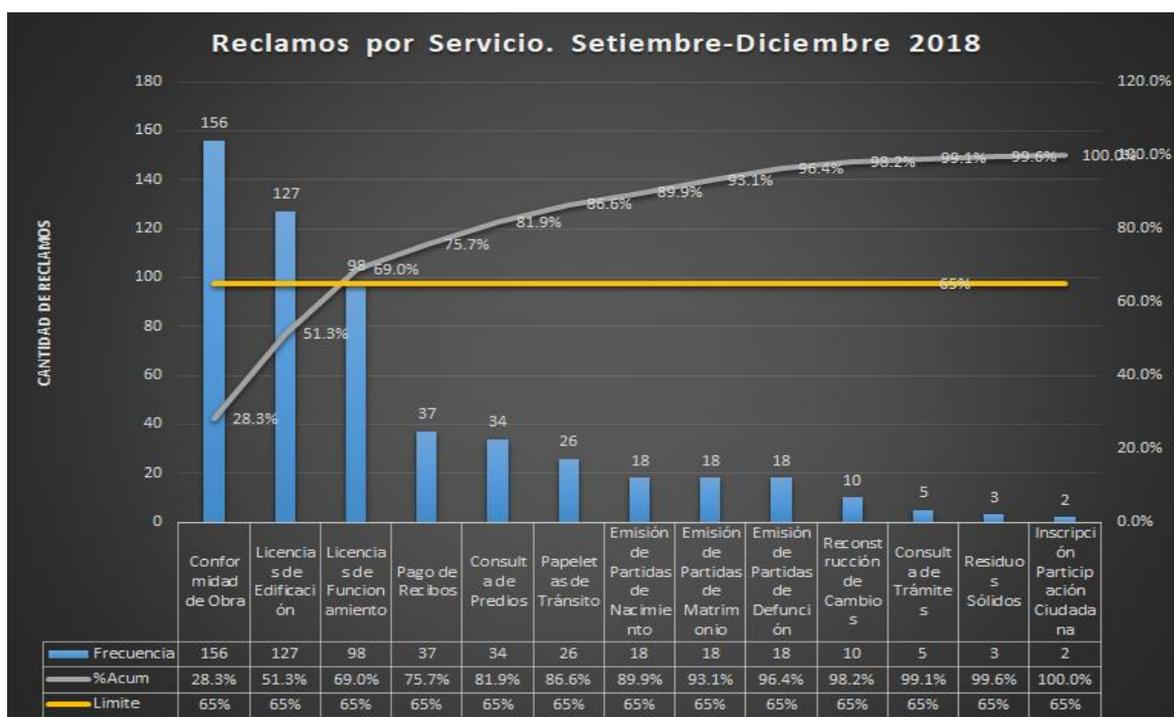


Fig.0. Diagrama de Pareto de Reclamos en Servicios de la Municipalidad

Fuente: Tabla 05

Se tomaron los 3 tres servicios por acumular el mayor % de reclamos (alrededor del 70%)

Veamos la producción de los servicios en el I trimestre del 2019

Tabla 6: Producción de Servicios, I trimestre Municipalidad Provincial de Virú, 2019

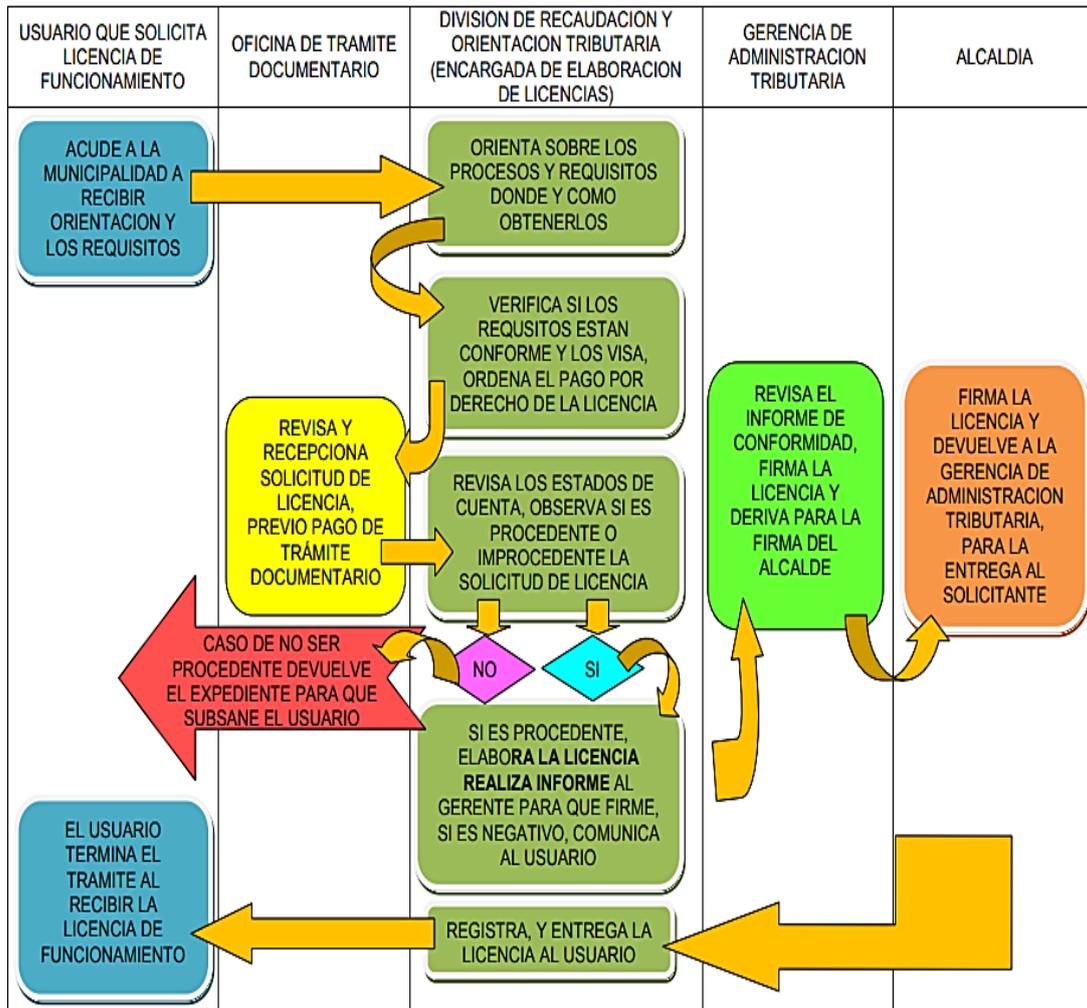
SERVICIOS	PRODUCCIÓN I TRIMESTRE	PORCENTAJE (%)
Licencias de funcionamiento de locales comerciales	30	21.42
Licencias de edificación	50	35.71
Conformidad de obra y declaratoria de edificación Sin variaciones	60	42.87
Total	140	100.00

Fuente: Municipalidad Provincial de Virú

Interpretación: En la Tabla 6 se visualiza que en lo que concierne a producción de servicios predomina Conformidad de obra y declaratoria de edificación sin variaciones edificación con un 42.87% (60 licencias) seguida de las licencias de edificación con un 35.71% (50 licencias) y finalmente Licencias de funcionamiento de locales comerciales con un 21.42% (30 licencias).

3.2. Descripción del proceso productivo

Tabla 7



Fuente: Municipalidad Provincial de Virú

3.3. Diagrama de Operaciones (DOP)

Tabla 8



Fuente: Propia tomando como base la descripción de operaciones de la Municipalidad Provincial de Virú.

3.4. Cursograma Analítico

Licencias de funcionamiento`

A continuación, mostramos el cursograma, del servicio de licencia de funcionamiento

CURSOGRAMA DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO - DETALLADO

	Descripción Actividades	Op.	Trp.	Ctr.	Esp.	Alm.	Tiempo (s)
1	Informe sobre la ubicación Mesa de Partes	○	□	↕	□	▽	3
2	Informar a usuario de requisitos y llenado de formatos	○	□	↕	□	▽	5
3	Facilitar formulario para fotocopias	○	□	↕	□	▽	2
4	Revisar requisitos	○	□	↕	□	▽	5
5	Recepcionar expediente	○	□	↕	□	▽	1
6	Registrar expediente en cuaderno	○	□	↕	□	▽	3
7	Registrar expediente en hoja de trámite	○	□	↕	□	▽	2
8	Derivar Expediente	○	□	↕	□	▽	2
9	Recepcionar expediente	○	□	↕	□	▽	5
10	Registrar en cuaderno	○	□	↕	□	▽	5
11	Derivar a Direccion de Rentas	○	□	↕	□	▽	2
12	Revisar expediente	○	□	↕	□	▽	5
13	Emitir proveído	○	□	↕	□	▽	1
14	Derivar a catastro para inspección	○	□	↕	□	▽	4
15	Recepcionar expediente	○	□	↕	□	▽	1
16	Registrar expediente en cuaderno	○	□	↕	□	▽	2
17	Inspeccionar establecimiento	○	□	↕	□	▽	20
18	Informa a rentas	○	□	↕	□	▽	10
19	Recepcionar informe	○	□	↕	□	▽	1
20	Registrar Informe	○	□	↕	□	▽	2
21	Derivar a Direccion de Rentas	○	□	↕	□	▽	2
22	Revisar informe	○	□	↕	□	▽	3
23	Proveer para cubrir y emitir licencia	○	□	↕	□	▽	2
24	Informar al usuario	○	□	↕	□	▽	5
25	Emitir boleta de venta	○	□	↕	□	▽	2
26	Recepcionar dinero	○	□	↕	□	▽	2
27	Contar dinero	○	□	↕	□	▽	1
28	Adjuntar copia de boleta de venta	○	□	↕	□	▽	1
29	Elaborar licencia	○	□	↕	□	▽	1
30	Derivar licencia a direccion	○	□	↕	□	▽	3
31	Derivar licencia a alcaldía	○	□	↕	□	▽	5
32	Recepcionar licencia	○	□	↕	□	▽	1
33	Firmar	○	□	↕	□	▽	5
34	Derivar licencia firmada a Rentas	○	□	↕	□	▽	3
35	Recepcionar licencia	○	□	↕	□	▽	1
36	Entregar licencia a usuario	○	□	↕	□	▽	2
	TOTAL						120

Fuente: Municipalidad Provincial de Virú

El cual cómo se puede apreciar consta de:

- 36 actividades
- 120 minutos de tiempo efectivo

Licencia de funcionamiento - Reducido

		Actual	
RESUMEN		#	Tpo
	Operaciones	26	86
	Revisión	3	13
	Tralado	5	17
	Esperas	2	4
	Almacenamiento		
TOTAL		36	120

No. 1

Fecha: 28/05/2019

Fuente: Municipalidad Provincial de Virú

3.5. Análisis de la Productividad Actual – Estudio de Tiempos

En esta fase del estudio se realizó la toma de tiempos por servicio considerando el I TRIMESTRE, antes de la Implementación del Empowerment.

Tabla 9: Muestra de toma de tiempos, Municipalidad Provincial de Virú, 2019

SERVICIOS	PRODUCCIÓN I TRIMESTRE	TIEMPO ESTÁNDAR DE ENTREGA Por solicitud 10 días	TIEMPO DE ENTREGA Real por solicitud	PORCENTAJE (%)
Licencias de funcionamiento de locales comerciales	18	10 días	18 días	60%
	12	10 días	10 días	40%
	35	10 días	20 días	70%
Licencias de edificación	15	10 días	10 días	30%
Conformidad de obra y declaratoria de edificación	45	10 días	17 días	75%
Sin variaciones	15	10 días	13 días	25%
Total	140			100

Fuente: Municipalidad Provincial de Virú

Interpretación: En la Tabla 09 se visualiza que en lo que concierne a producción de servicios predomina el incumplimiento de obra y declaratoria de edificación sin variaciones edificación con un 75% con respecto al plazo establecido (45 licencias), seguida de las licencias de edificación con un 70% (35 licencias) y finalmente Licencias de funcionamiento de locales comerciales con un 60% (18 licencias).

Productividad de Servicio Municipalidad Provincial de Virú antes de la Implementación del Empowerment - I Trimestre - Eficiencia

Tabla10: Licencias de funcionamiento de locales comerciales Municipalidad Provincial de Virú

SERVICIOS	SERVICIOS SOLICITADOS	TIEMPO ESTÁNDAR POR SERVICIO (Días)	TIEMPO REAL (Días)	CUMPLIMIENTO (%)	INCUMPLIMIENTO (%)
LFLC	18	10	18		60%
	12		10	40%	
TOTAL	30				

Fuente: Municipalidad Provincial de Virú

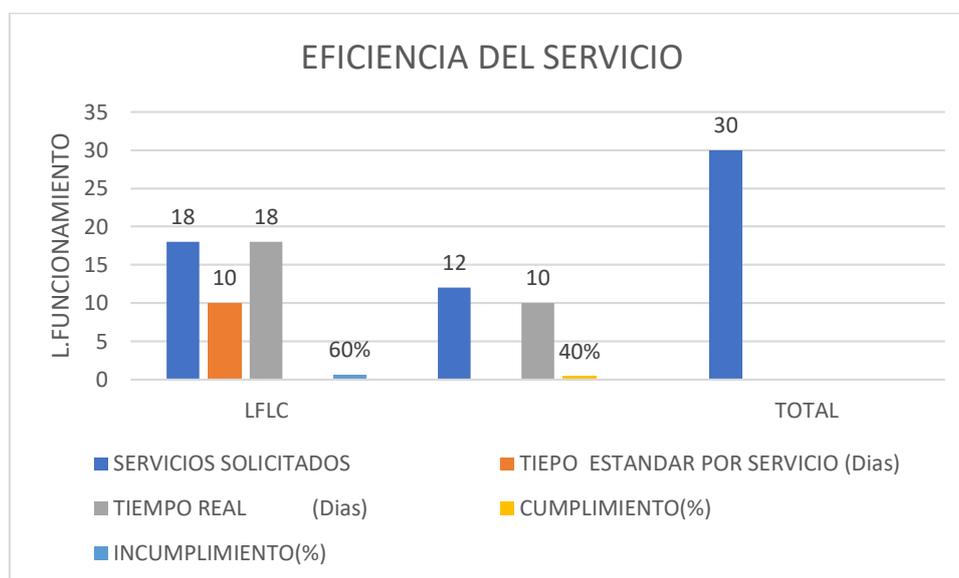


Figura 01: Gráfico de distribución de eficiencia y porcentajes de la productividad de servicio.

Fuente: Tabla 9: Muestra de toma de tiempos.

Interpretación: En la Tabla 10 y Figura 01 se visualiza que la eficiencia en la productividad de servicio Licencias de edificación representa el 40% (10 servicios) brindados en el tiempo estándar y un 60 % de ineficiencia (18 servicios) brindados fuera del tiempo estándar.

Tabla 11: Licencias de edificación Municipalidad Provincial de Virú

SERVICIOS	SERVICIOS SOLICITADOS	TIEMPO ESTÁNDAR POR SERVICIO (Días)	TIEMPO REAL (Días)	CUMPLIMIENTO (%)	INCUMPLIMIENTO (%)
LE	35	10	20		70%
	15		10	30%	
TOTAL	50				

Fuente: Municipalidad Provincial de Virú

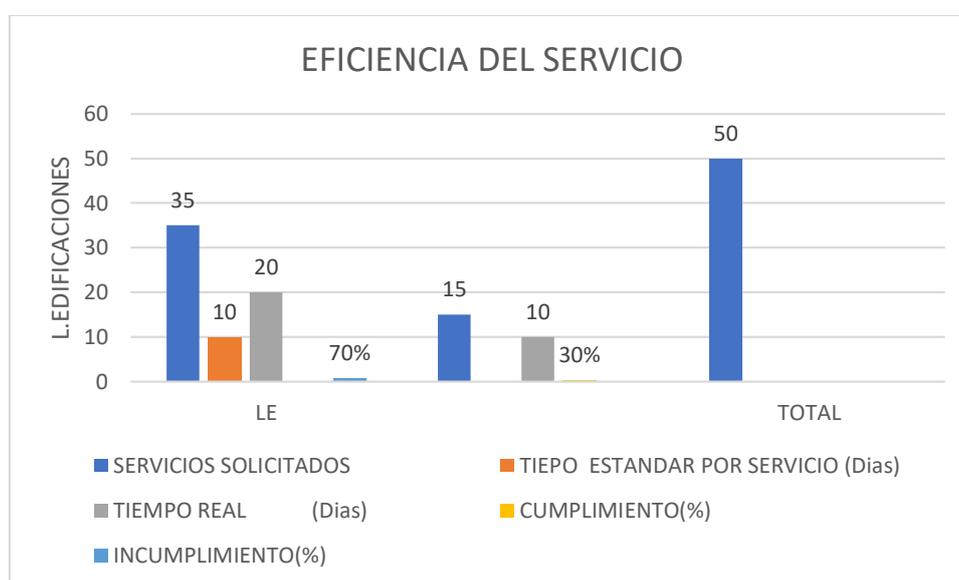


Figura 02: Gráfico de distribución de eficiencia y porcentajes de la productividad de servicio.

Fuente: Tabla 9: Muestra de toma de tiempos, Municipalidad Provincial de Viru, 2019

Interpretación: En la Tabla 11 y Figura 02 se visualiza que la eficiencia en la productividad de servicio de Licencias de funcionamiento de locales comerciales representa el 30% (15 servicios) brindados en el tiempo estándar y un 70% de ineficiencia (35 servicios) brindados fuera del tiempo estándar.

**Tabla: 12 Conformidad de obra y declaratoria de edificación Sin variaciones
Municipalidad Provincial de Virú**

SERVICIOS	SERVICIOS SOLICITADOS	TIEMPO ESTÁNDAR POR SERVICIO (Días)	TIEMPO REAL (Días)	CUMPLIMIENTO (%)	INCUMPLIMIENTO (%)
CODESV	45	10	17		75%
	15		13		25%
TOTAL	60				

Fuente: Municipalidad Provincial de Virú

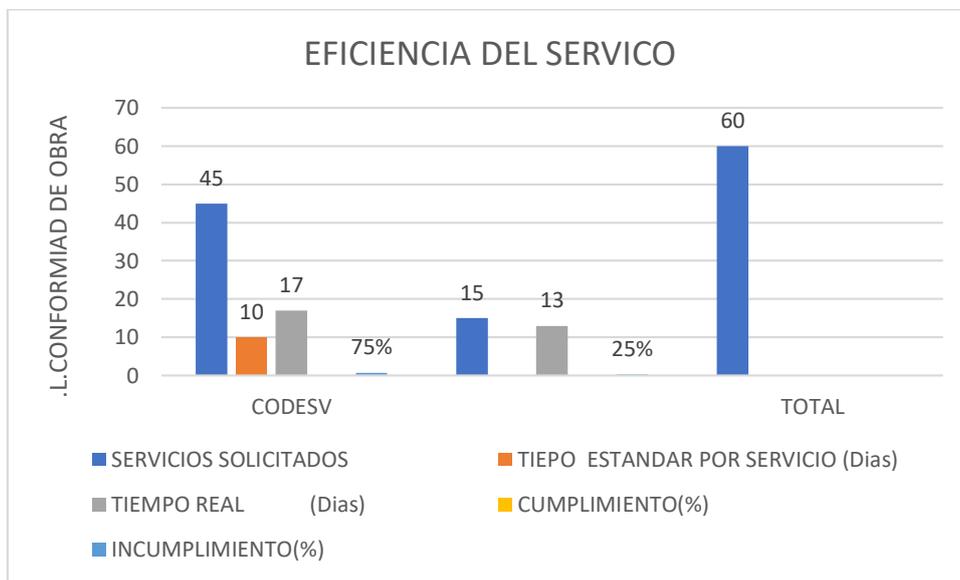


Figura 03: Gráfico de distribución de eficiencia y porcentajes de la productividad de servicio.

Fuente: Tabla 9: Muestra de toma de tiempos, Municipalidad Provincial de Viru, 2019

Interpretación: En la Tabla 12 y Figura 03 se visualiza que la ineficiencia en la productividad de servicio de Conformidad de obra y declaratoria de edificación representa el 75% (60 servicios) brindados fuera del tiempo estándar.

Productividad del Servicio Municipalidad Provincial de Virú antes de la Implementación del Empowerment - I Trimestre - Eficacia

Tabla: 13 Licencias de funcionamiento de locales comerciales Municipalidad Provincial de Virú

SERVICIOS	SERVICIOS SOLICITADOS	TIEMPO ESTÁNDAR POR SERVICIO (días)	TIEMPO REAL (días)	EFICACIA (%)	INEFICACIA (%)
LFLC	18	10	18		180%
	12		10	100%	
TOTAL	30				

Fuente: Municipalidad Provincial de Virú

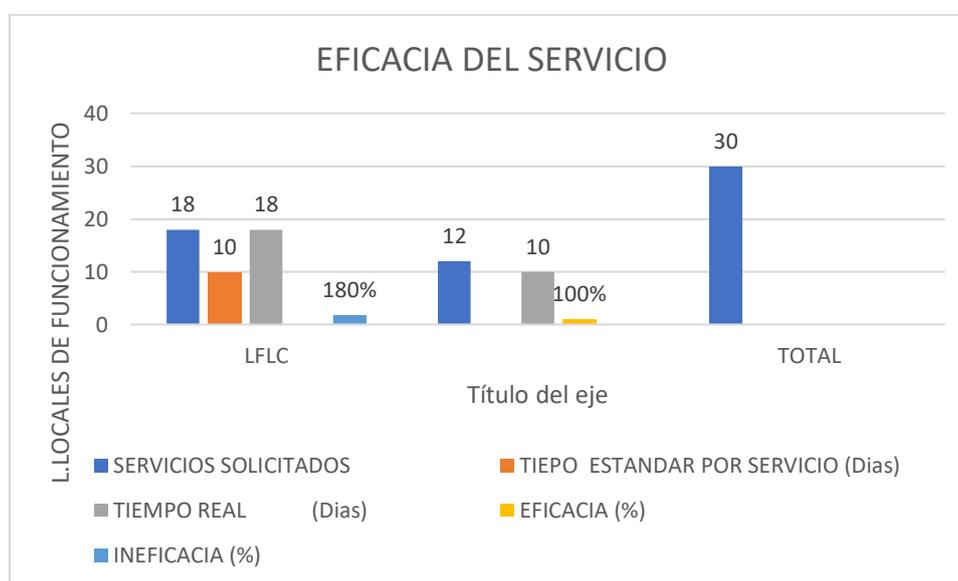


Figura 04: Gráfico de distribución de eficacia y porcentajes de la productividad de servicio.

Fuente: Tabla 9: Muestra de toma de tiempos, Municipalidad Provincial de Virú, 2019

Interpretación: En la Tabla 13 y Figura 04 se visualiza que la eficacia en la productividad de servicio Licencias de locales de funcionamiento representa el 100% (12 servicios) brindados en el tiempo estándar y un 180 % que equivale a decir un 80% de ineficacia (18 servicios) brindados fuera del tiempo estándar.

Tabla: 14 Licencias de edificación Municipalidad Provincial de Virú

SERVICIOS	SERVICIOS SOLICITADOS	TIEMPO ESTÁNDAR POR SERVICIO (días)	TIEMPO REAL (días)	EFICACIA (%)	INEFICACIA (%)
LE	35	10	20		200%
	15		10	100%	
TOTAL	50				

Fuente: Municipalidad Provincial de Virú

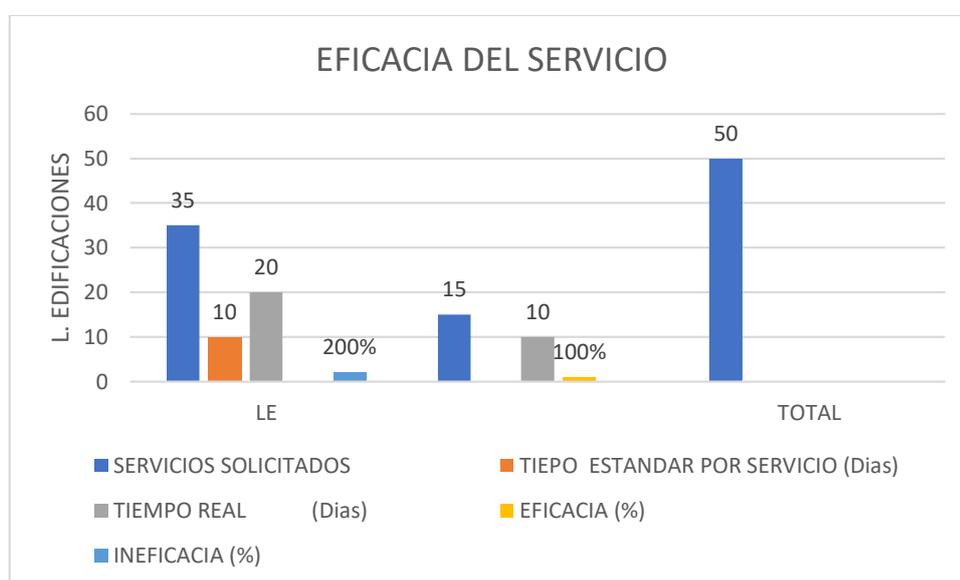


Figura 05: Gráfico de distribución de eficacia y porcentajes de la productividad de servicio.

Fuente: Tabla 9: Muestra de toma de tiempos, 2019

Interpretación: En la Tabla 14 y Figura 05 se visualiza que predomina la ineficacia en la productividad los servicios brindados de Licencias de edificaciones; representa el 200 % que es equivalente a un 100% más del tiempo estándar para (35 servicios) y el 100 % de eficacia en (15 servicios) brindados en tiempo estándar.

**Tabla 15: Conformidad de obra y declaratoria de edificación Sin variaciones
Municipalidad Provincial de Virú**

SERVICIOS	SERVICIOS SOLICITADOS	TIEMPO ESTÁNDAR POR SERVICIO (días)	TIEMPO REAL (días)	EFICACIA (%)	INEFICACIA (%)
CODESV	45	10	17		170%
	15		13		130%
TOTAL	60				

Fuente: Municipalidad Provincial de Virú

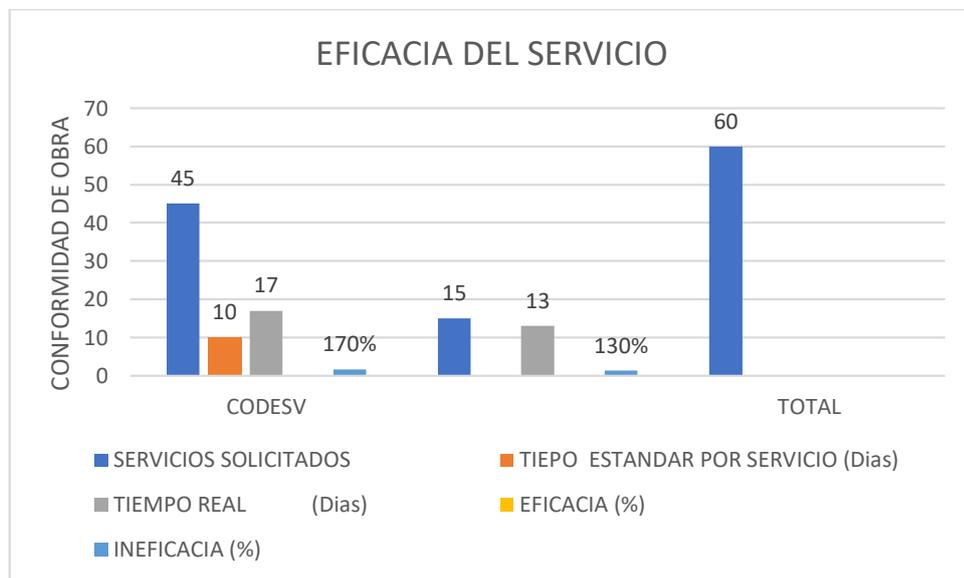


Figura 06: Gráfico de distribución de eficacia y porcentajes de la productividad de servicio.

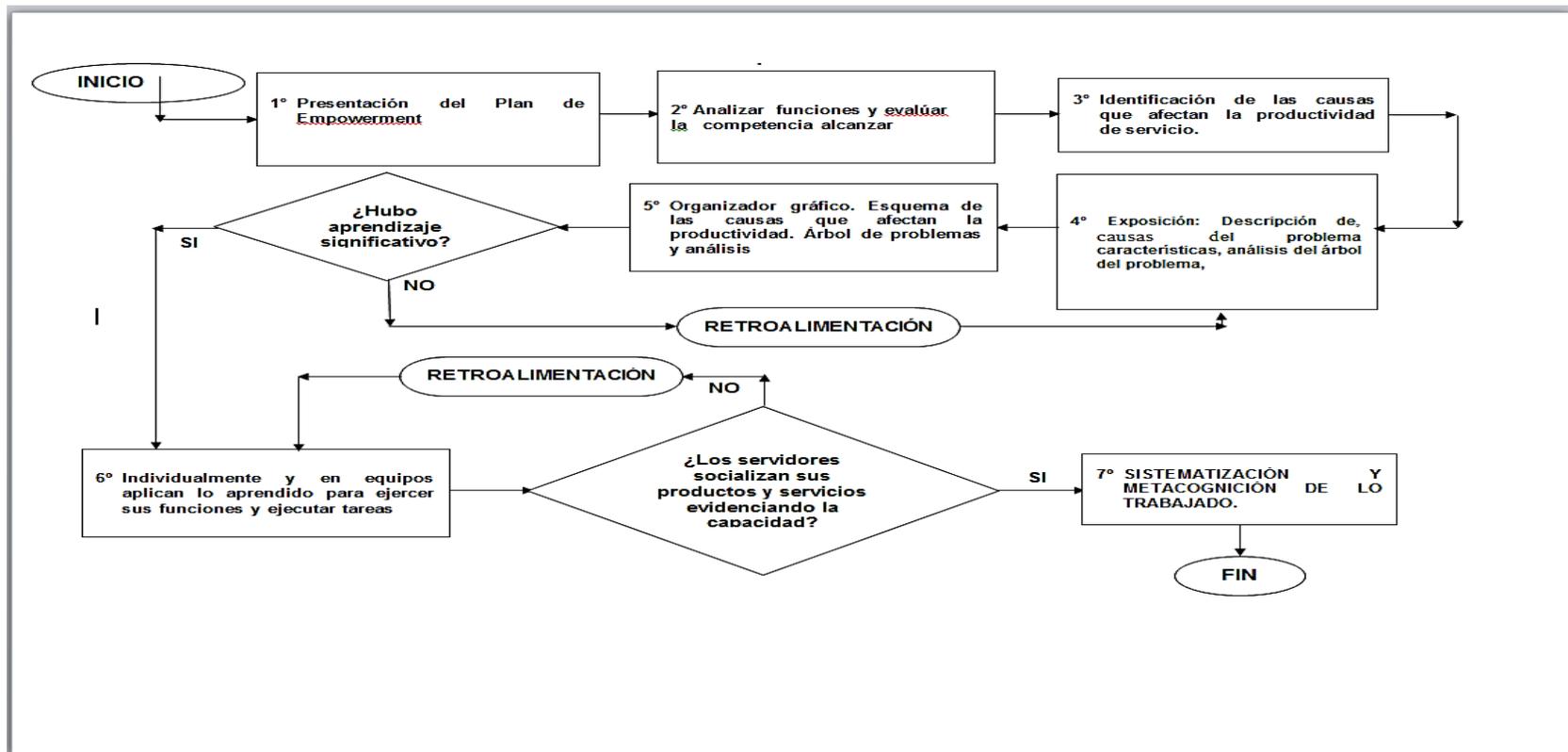
Fuente: Tabla 9: Muestra de toma de tiempos, 2019

Interpretación: En la Tabla 15 y Figura 06 se observa que predomina la ineficacia en la productividad de totalidad de los servicios brindados de Conformidad de obra y declaratoria de edificación; representa el 170 % más que es equivalente a un 70% más del tiempo estándar para (45 servicios) y un 130 % más que es equivalente a un 30 % más del tiempo estándar para (15 servicios).

3.6. Implementación del Plan de Empowerment y causas que afectan a la productividad del servicio

Causas que afectan a la productividad del servicio

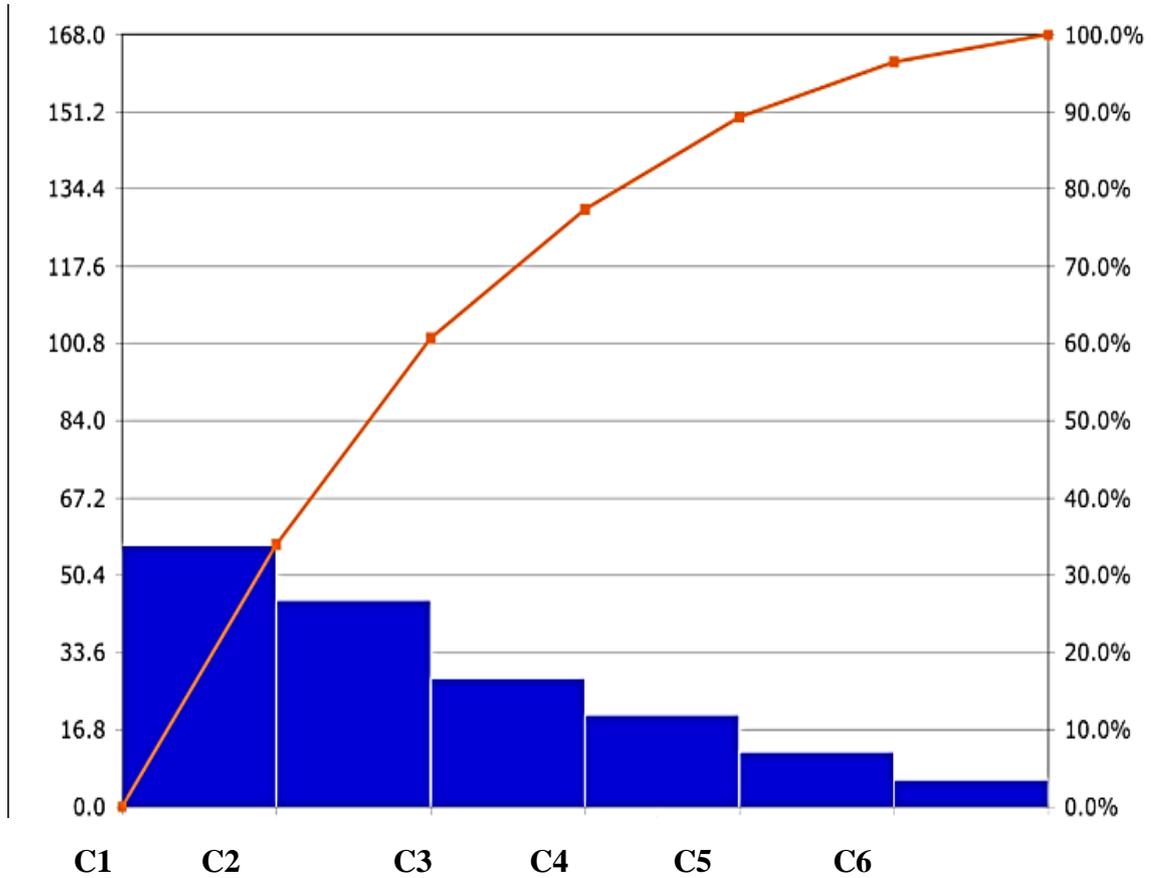
Se recopiló información de los servidores que están a cargo de brindar el servicio, acerca de sus funciones, el cumplimiento de los mismos, logros alcanzados durante el tiempo de permanencia en el puesto. Del mismo modo fueron encuestados para determinar el nivel de empowerment y posteriormente la implementación del mismo aplicado a través de capacitaciones.



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16

Pareto a base de lluvia de ideas



C1: Recurso humano no posee el perfil del cargo

C2: Mal manejo de los recursos económicos financieros

C3: Estructura Orgánica no adecuada la gestión pública moderna

C4: Falta de Liderazgo transformacional en la Alta Dirección

C5: Falta de delegación de poder de decisión

C6: Falta de compromiso institucional.

Tabla 17

Nivel de la variable Empowerment antes de su Implementación

ESCALA DE MEDIDA DE LA VARIABLE EMPOWERMENT		DISTRIBUCIÓN		
RANGO	NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
17 - 30	MUY BAJO	0	0.0%	
31 - 44	BAJO	10	25.0%	
45 - 58	MEDIO	19	47.5%	
59 - 71	ALTO	9	22.5%	
72 - 85	MUY ALTO	2	5.0%	
TOTAL		40	100.0%	

Fuente: Base de datos obtenidos con la aplicación de cuestionarios y procesados con el SPSS v 24

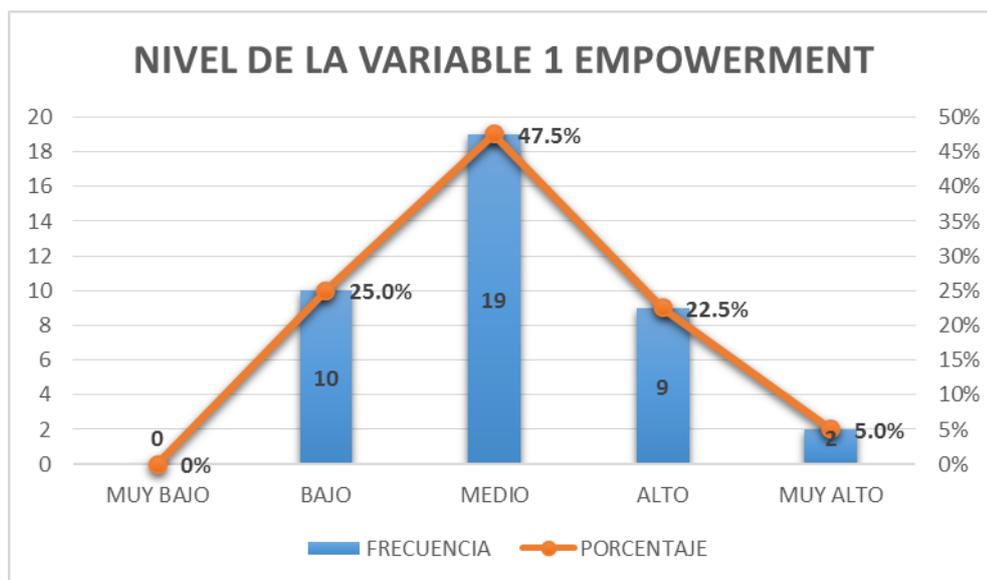


Figura 07: Gráfico de distribución de frecuencias y porcentajes por niveles de la variable Empowerment

Fuente: Tabla 17

Interpretación: En la Tabla 17 y Figura 07 se visualiza que el nivel de Empowerment es predominantemente Medio con 47.5% (19 encuestados) el nivel Bajo con 25% (10 encuestados), luego el grado Alto con 22.5% (9 encuestados) finalmente para el nivel Muy alto hay un 5.0% (2 encuestados).

Dimensiones de empowerment a desarrollar en base a la problemática de productividad de servicio.

Tabla 18

Dimensiones de empowerment

DIMENSIONES DE EMPOWERMENT						
LIDERAZGO			DESARROLLO HUMANO		MOTIVACIÓN	
NIVEL	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
MUY BAJO	0	0.0%	0	0.0%	1	2.5%
BAJO	20	50.0%	8	20.0%	11	27.5%
MEDIO	8	20.0%	21	52.5%	20	50.0%
ALTO	8	20.0%	9	22.5%	6	15.0%
MUY ALTO	4	10.0%	2	5.0%	2	5.0%

Fuente: Aplicación de instrumento y SPSS v 24

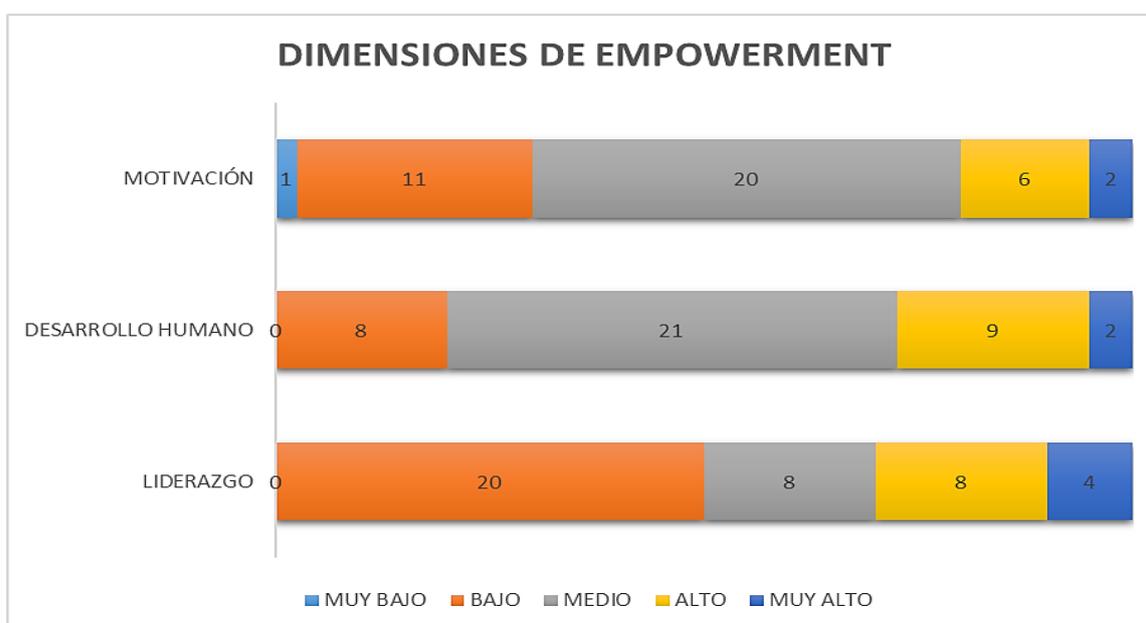


Figura 08: Distribución de las frecuencias de las dimensiones de empowerment

Fuente: Tabla 18

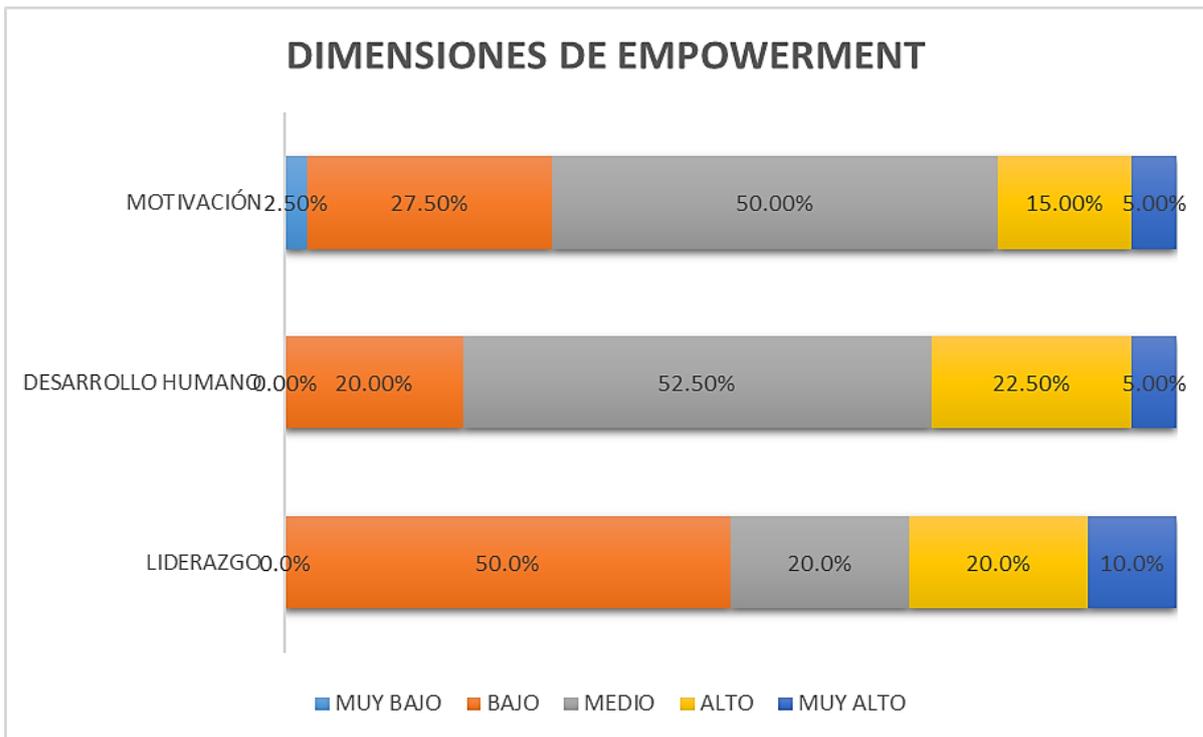


Figura: 09 Distribución de porcentaje por niveles de cada dimensión de empowerment

Fuente: Tabla 18

Interpretación: En la Tabla 18 y Figuras 8 y 9 se visualiza que el nivel de liderazgo es predominantemente Bajo con 50.0% (20 encuestados) seguido del nivel Medio y Alto con 20.0% (8 encuestados), respectivamente finalmente el nivel Muy alto con 10.0 % (4 encuestados), el nivel de desarrollo humano es predominantemente Medio con 52.5% (21 encuestados) seguido del nivel Alto con 22.5% (9 encuestados), el nivel Bajo con 20.0 % (8 encuestados) y finalmente el nivel Muy alto con 5.0% (2 encuestados) El nivel de motivación es predominantemente Medio con 50.0% (20 encuestados) seguido del nivel Bajo con 27.5% (11 encuestados), el nivel Alto con 15.0 % (6 encuestados), el nivel Muy alto con 5.0% (2 encuestados) y finalmente el nivel Muy bajo con 2.5% (1 encuestado).

Productividad de Servicio Municipalidad Provincial de Virú después de la Implementación del Empowerment – II Trimestre

Tabla: 19 Muestra de toma de tiempos, 2019

SERVICIOS	PRODUCCIÓN II TRIMESTRE	TIEMPO ESTÁNDAR DE ENTREGA Por solicitud 10 días	TIEMPO DE ENTREGA Real por solicitud	PORCENTAJE (%)
Licencias de funcionamiento de locales comerciales	15	10 días	8 días	33.33%
	30	10 días	10 días	66.67%
Licencias de edificación	50	10 días	9 días	71.43%
	20	10 días	10 días	28.57%
	40			
Conformidad de obra y declaratoria de edificación Sin variaciones	25	10 días	10 días	61.54%
		10 días	8 días	38.46%
Total	180			100.00

Fuente: Municipalidad Provincial de Virú

Tabla: 20 Productividad de Servicio después de la Implementación del Empowerment – II Trimestre – Eficiencia

SERVICIOS	SERVICIOS SOLICITADOS	TIEMPO ESTÁNDAR POR SERVICIO (días)	TIEMPO REAL (días)	CUMPLIMIENTO (%)	INCUMPLIMIENTO (%)
LFLC	15	10	8	33%	
	30		10	67%	
TOTAL	45				

Fuente: Municipalidad Provincial de Virú

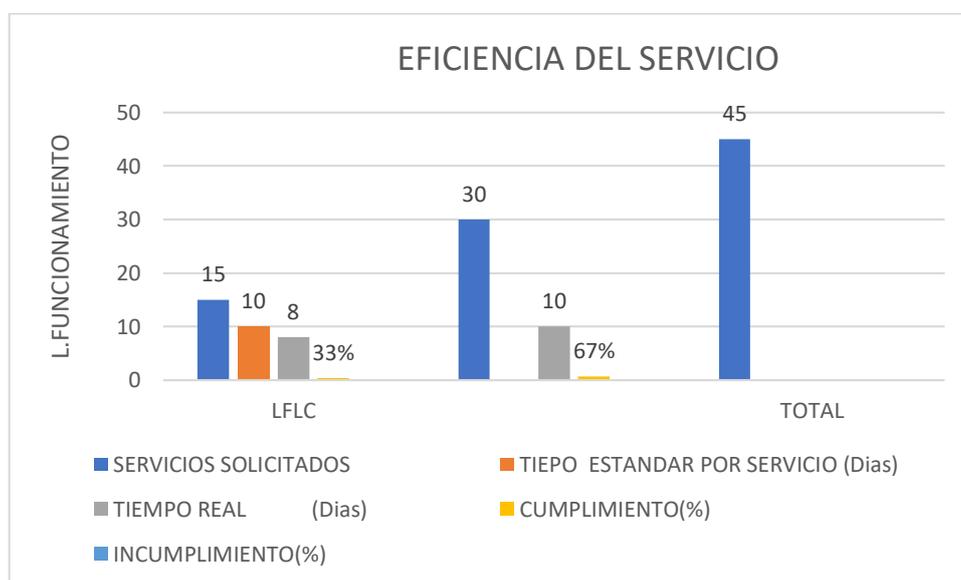


Figura 10: Gráfico de distribución de eficiencia y porcentajes de la productividad de servicio.

Fuente: Tabla: 19 Muestra de toma de tiempos, Virú, 2019

Interpretación: En la Tabla 20 y figura 10 se visualiza que en lo que concierne a producción de servicios después de la implementación del Empowerment se logró con cumplir los plazos dados por la Municipalidad incluso con entregas de licencias antes del tiempo programado.

Licencias de funcionamiento de locales comerciales con un 67% más productivo (15 licencias entregadas antes del tiempo programado).

Tabla: 21

SERVICIOS	SERVICIOS SOLICITADOS	TIEMPO ESTÁNDAR POR SERVICIO (días)	TIEMPO REAL (días)	CUMPLIMIENTO (%)	INCUMPLIMIENTO (%)
LE	50	10	9	71%	
	20		10	29%	
TOTAL	70				

Fuente: Municipalidad Provincial de Virú

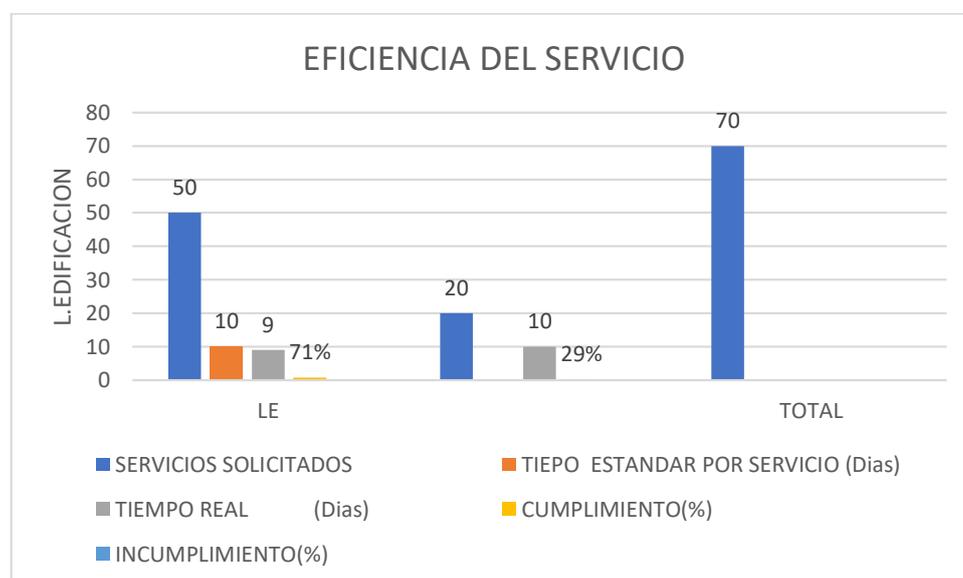


Figura11: Gráfico de distribución de eficacia y porcentajes de la productividad de servicio.

Fuente: Tabla: 19 Muestra de toma de tiempos, Municipalidad Provincial de Virú, 2019

Interpretación: En la Tabla 21 y figura 11 se visualiza que en lo que concierne a producción de servicios después de la implementación del Empowerment predomina el cumplimiento de los plazos establecidos por la Municipalidad incluso con entregas de licencias antes del tiempo programado.

Licencias de edificación con un 71% más productivo (50 licencias entregadas antes de tiempo programado).

Tabla: 22

SERVICIOS	SERVICIOS SOLICITADOS	TIEMPO ESTÁNDAR POR SERVICIO (días)	TIEMPO REAL (días)	CUMPLIMIENTO (%)	INCUMPLIMIENTO (%)
CODESV	20	10	10	44%	
	25		8	56%	
TOTAL	45				

Fuente: Municipalidad Provincial de Virú

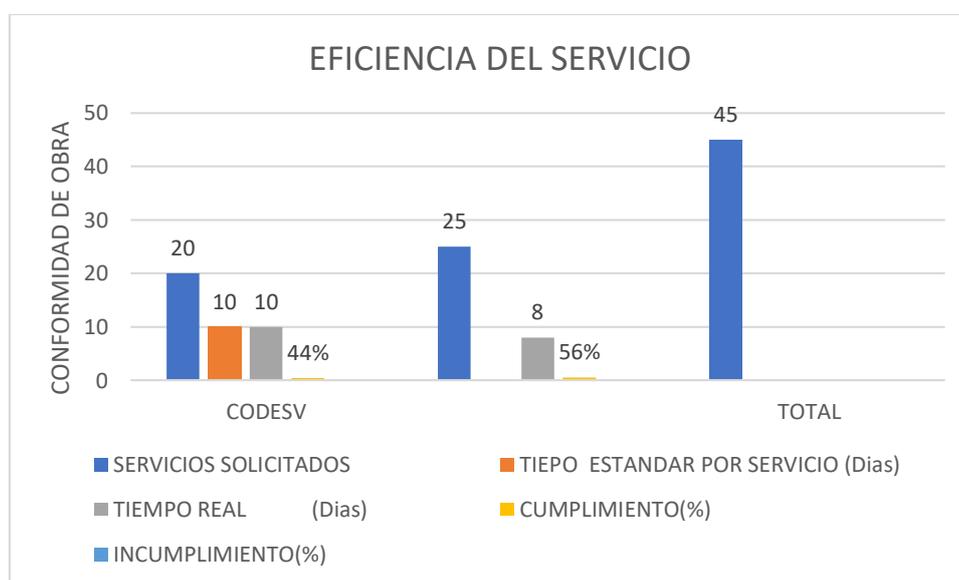


Figura 12: Gráfico de distribución de eficacia y porcentajes de la productividad de servicio.

Fuente: Tabla 19 Muestra de toma de tiempos, Municipalidad Provincial de Virú, 2019

Interpretación: En la Tabla 22 y figura 12 se visualiza que en lo que concierne a producción de servicios después de la implementación del Empowerment predomina el logro de los plazos programados por la Municipalidad incluso con entregas de licencias antes del tiempo programado.

Conformidad de obra y declaratoria de edificación sin variaciones edificación con un 56% más productivo (25 licencias entregadas antes del tiempo programado).

Tabla: 23 Productividad de Servicio Municipalidad Provincial de Virú después de la Implementación del Empowerment – II Trimestre - Eficacia

SERVICIOS	SERVICIOS SOLICITADOS	TIEMPO ESTÁNDAR POR SERVICIO (días)	TIEMPO REAL (días)	EFICACIA (%)	INEFICACIA (%)
LFLC	15	10	8	80%	
	30		10	100%	
TOTAL	45				

Fuente: Municipalidad Provincial de Virú

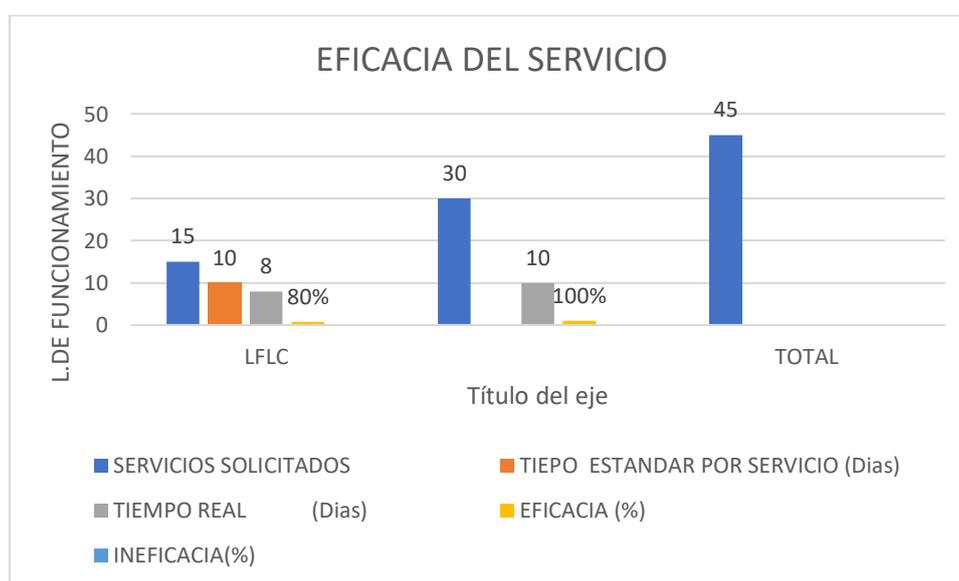


Figura 13: Gráfico de distribución de eficacia y porcentajes de la productividad de servicio.

Fuente: Tabla 19 Muestra de toma de tiempos, Municipalidad Provincial de Virú, 2019

Interpretación: En la Tabla 23 y figura 13 se visualiza que en lo que concierne a producción de servicios después de la implementación del Empowerment se logró con el cumplimiento de los plazos establecidos por la Municipalidad incluso con entregas de licencias antes del tiempo programado.

Licencias de funcionamiento de locales comerciales con un 80% más productivo (15 licencias entregadas antes del tiempo programado).

Tabla: 24

SERVICIOS	SERVICIOS SOLICITADOS	TIEMPO ESTÁNDAR POR SERVICIO (días)	TIEMPO REAL (días)	EFICACIA (%)	INEFICACIA (%)
LE	50	10	9	90%	
	20		10	100%	
TOTAL	70				

Fuente: Municipalidad Provincial de Virú

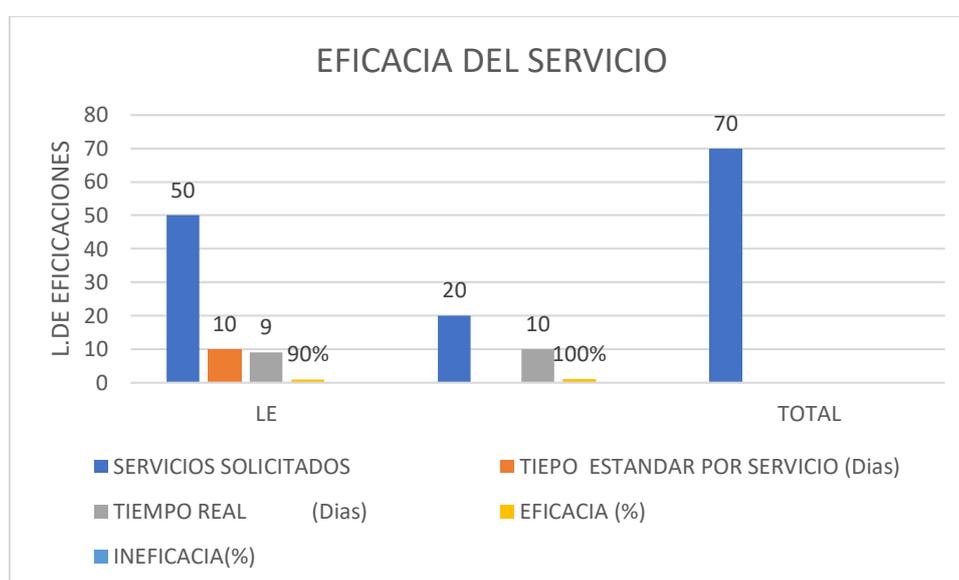


Figura 14: Gráfico de distribución de eficacia y porcentajes de la productividad de servicio.

Fuente: Tabla 19 Muestra de toma de tiempos, Municipalidad Provincial de Virú, 2019

Interpretación: En la Tabla 24 y figura 14 se visualiza que en lo que concierne a producción de servicios después de la implementación del Empowerment predomina el logro del alcance de los plazos programados por la Municipalidad incluso con entregas de licencias antes del tiempo programado.

Licencias de edificación con un 90% más productivo (50 licencias entregadas antes de tiempo programado).

Tabla: 25

SERVICIOS	SERVICIOS SOLICITADOS	TIEMPO ESTÁNDAR POR SERVICIO (días)	TIEMPO REAL (días)	EFICACIA (%)	INEFICACIA (%)
CODESV	40	10	10	100%	
	25		8	80%	
TOTAL	65				

Fuente: Municipalidad Provincial de Virú

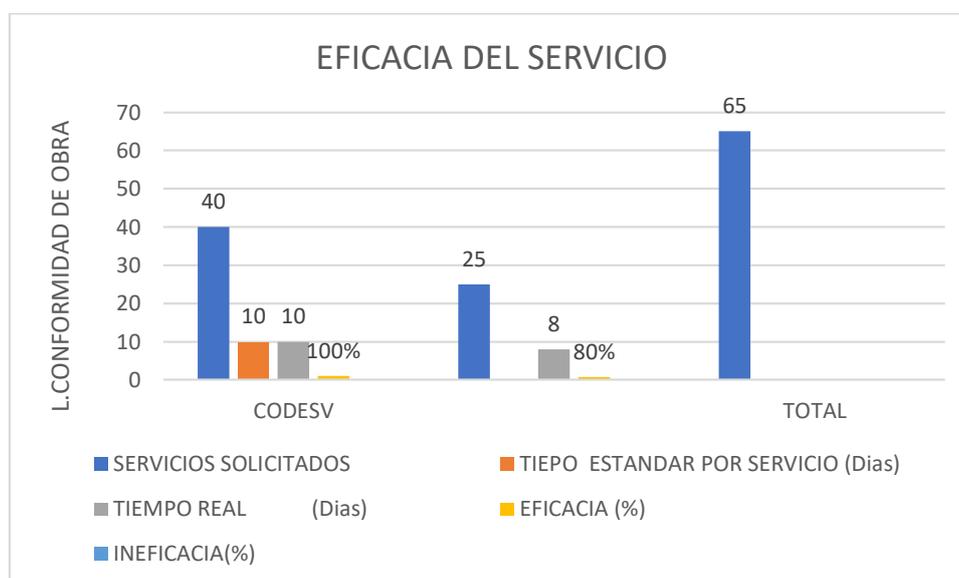


Figura 15: Gráfico de distribución de eficacia y porcentajes de la productividad de servicio.

Fuente: Tabla: Tabla: 19 Muestra de toma de tiempos, Municipalidad Provincial de Virú, 2019.

Interpretación: En la Tabla 25 y figura 15 se visualiza que en lo que concierne a producción de servicios después de la implementación del Empowerment predomina el cumplimiento de los plazos establecidos por la Municipalidad incluso con entregas de licencias antes del tiempo programado.

Conformidad de obra y declaratoria de edificación sin variaciones edificación con un 80% más productivo (25 licencias entregadas antes del tiempo programado).

Análisis de la Productividad de Servicio Municipalidad Provincial de Virú después de la Implementación del Empowerment – I y II Trimestre - Efectividad

Tabla: 26 PRODUCTIVIDAD DE SERVICIO ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL EMPOWERMENT

SERVICIOS	SERVICIOS SOLICITADOS ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL EMPOWERMENT	TIEMPO ESTÁNDAR POR SERVICIO (días)	TIEMPO REAL (días)	EFICIENCIA (%)	INEFICIENCIA (%)	EFICACIA (%)	INEFICACIA (%)
LFLC	18	10	18		60%		180%
	12		10	40%		100%	
LE	35	10	20		70%		200%
	15		10	30%		100%	
CODESV	45	10	17		75%		170%
	15		13		25%		130%
TOTAL	140						

Fuente: Municipalidad Provincial de Virú

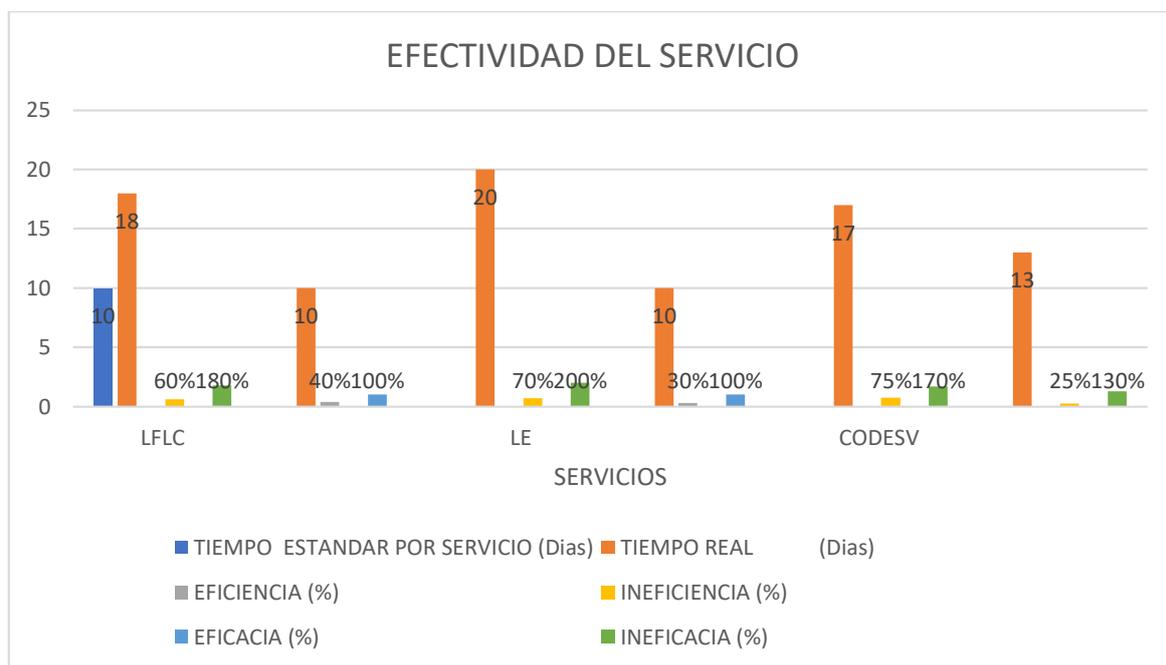


Figura 16: Gráfico de distribución de efectividad y porcentajes de la productividad de servicio.

Fuente: Tabla: 19 Muestra de toma de tiempos, Municipalidad Provincial de Virú, 2019.

Interpretación: En la Tabla 26 y figura 16 se visualiza que en lo que concierne a producción de servicios antes de la implementación del Empowerment predomina el incumplimiento de los plazos establecidos por la Municipalidad con entrega de licencias después del tiempo programado.

Licencias de funcionamiento de locales comerciales representa el 60% de incumplimiento (18 Licencias) y solo cumple con el plazo indicado el 40% (10 licencias) entregadas dentro del plazo.

Licencias de edificación representa el 70% de incumplimiento (20 licencias) entregadas fuera del tiempo programado y 30% (10 licencias) entregadas dentro del plazo.

Conformidad de obra y declaratoria de edificación sin variaciones edificación representa el 100% de incumplimiento (60 licencias) entregadas fuera del tiempo programado.

Tabla: 27 PRODUCTIVIDAD DE SERVICIO DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL EMPOWERMENT

SERVICIOS	SERVICIOS SOLICITADOS DESPUES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL EMPOWERMENT	TIEMPO ESTÁNDAR POR SERVICIO (días)	TIEMPO REAL (días)	EFICIENCIA (%)	INEFICACIA (%)	EFICIENCIA (%)	INEFICACIA (%)
LFLC	15	10	8	33%	0%	80%	0%
	30		10	67%	0%	100%	0%
LE	50	10	9	71%	0%	90%	0%
	20		10	29%	0%	100%	0%
CODESV	40	10	10	44%	0%	100%	0%
	25		8	56%	0%	80%	0%
TOTAL	180						

Fuente: Municipalidad Provincial de Virú

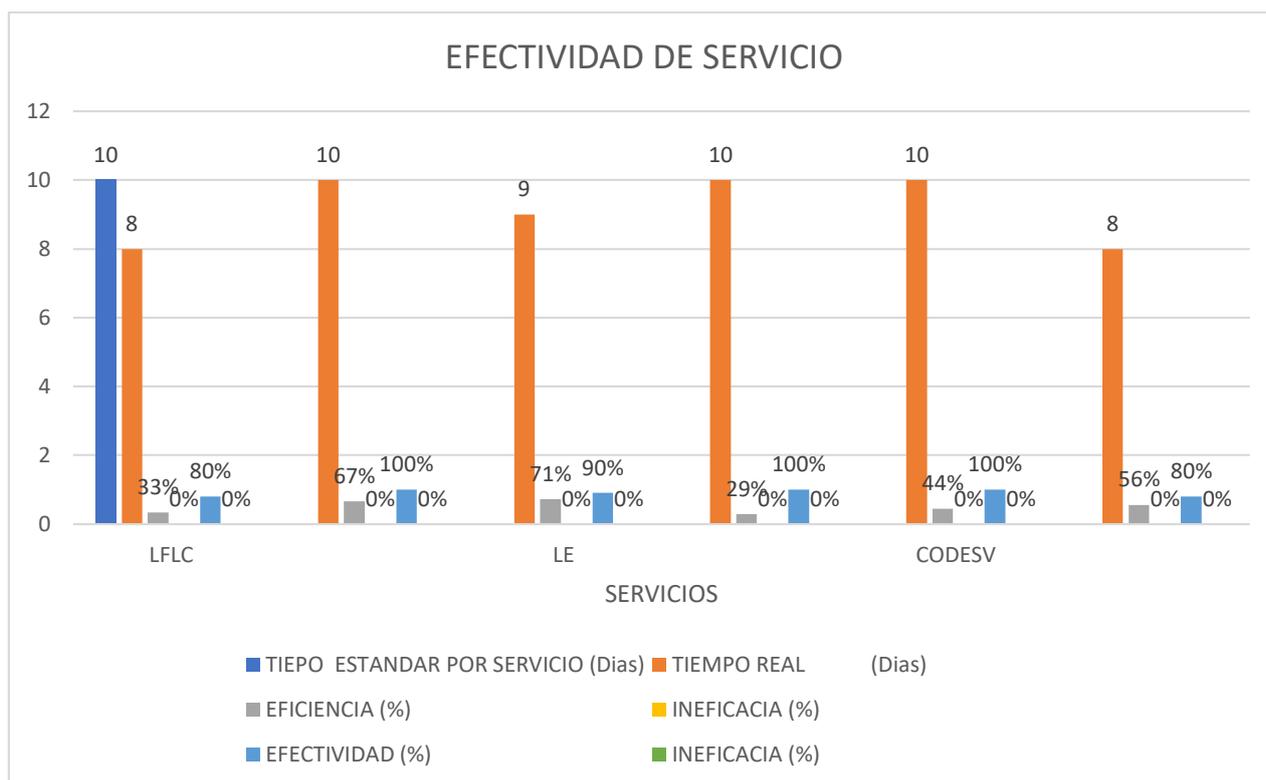


Figura 17: Gráfico de distribución de efectividad y porcentajes de la productividad de servicio.

Fuente: Tabla: 19 Muestra de toma de tiempos, Municipalidad Provincial de Viru, 2019.

Interpretación: En la Tabla 27 y figura 17 se visualiza que en lo que concierne a producción de servicios después de la implementación del Empowerment predomina el cumplimiento de los plazos establecidos por la Municipalidad con entrega de licencias antes del tiempo programado.

Licencias de funcionamiento de locales comerciales representa el 100% de cumplimiento (45 Licencias) entregadas dentro del plazo programado.

Licencias de edificación representa el 100% de cumplimiento (70 licencias) entregadas dentro del tiempo programado.

Conformidad de obra y declaratoria de edificación sin variaciones edificación representa el 100% de cumplimiento (65 licencias) entregadas dentro del tiempo programado.

Tabla: 28

TABLA COMPARATIVA ENTRE LA PRODUCTIVIDAD DE SERVICIO ANTES Y DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL EMPOWERMET									
	SERVICIOS	SOLICITADOS (unidades)	TIEMPO ESTÁNDAR POR SERVICIO (días)	TIEMPO REAL (días)	EFICIENCIA (%)	INEFICIENCIA (%)	EFICACIA (%)	INEFICACIA (%)	EFFECTIVIDAD (%)
I TRIMESTRE	LFLC	18	10	18		60%		180%	
		12		10	40%		100%	40%	
	LE	35		20		70%		200%	
		15		10	30%		100%	30%	
	CODESV	45		17		75%		170%	
		15		13		25%		130%	
II TRIMESTRE	LFLC	15	10	8	33%		80%	0%	80%
		30		10	67%		100%	0%	100%
	LE	50		9	71%		90%	0%	90%
		20		10	29%		100%	0%	100%
	CODESV	40		10	62%		100%	0%	100%
		25		8	38%		80%	0%	80%

Fuente: Municipalidad Provincial de Virú

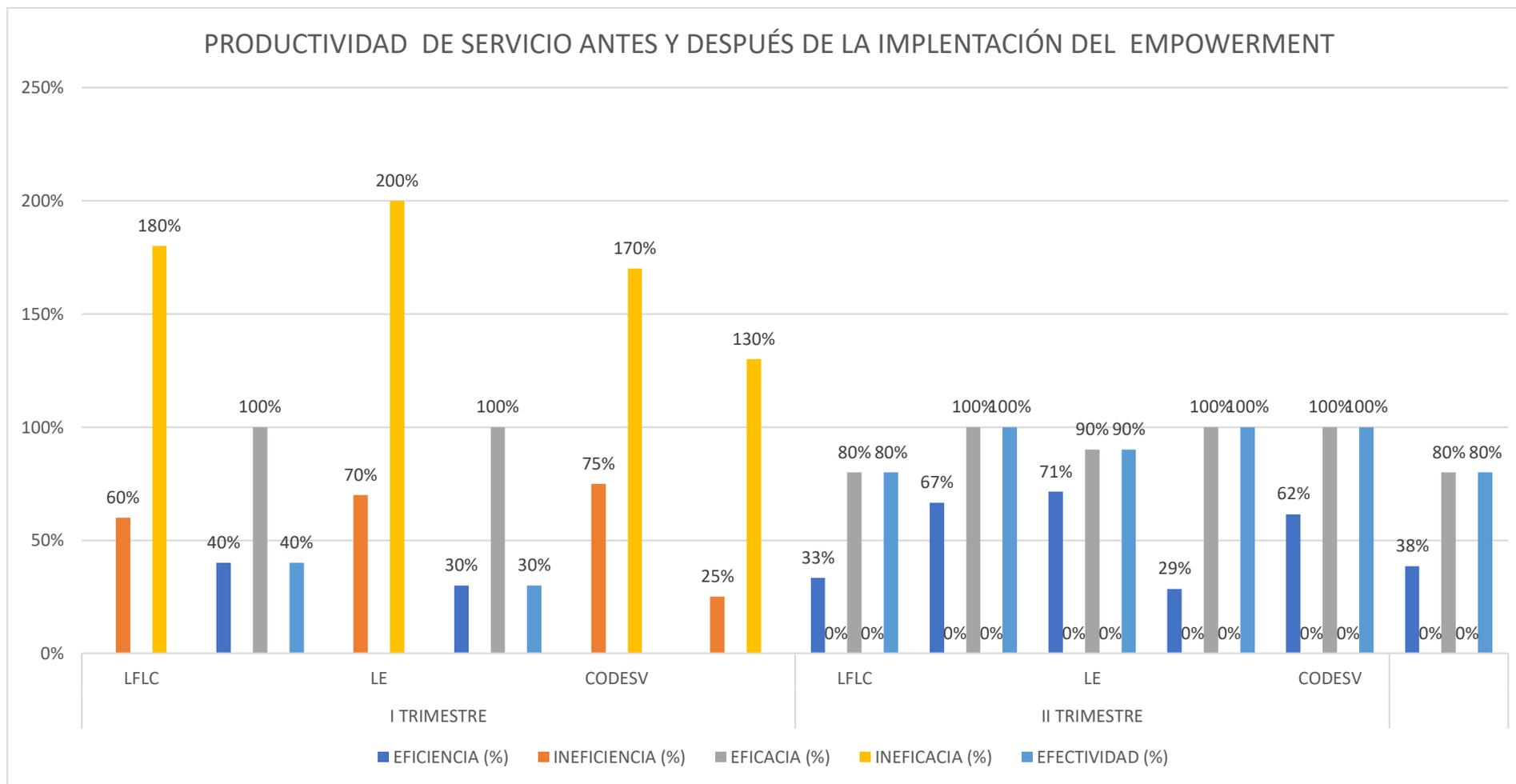


Figura 18: PRODUCTIVIDAD DE SERVICIO ANTES Y DESPUÉS DE LA IMPLMENTACIÓN DEL EMPOWERMENT

Fuente: Tabla: 28 Muestra de toma de tiempos, Municipalidad Provincial de Virú, 2019.

Interpretación: En la Tabla 28 y figura 18 se visualiza la comparación en lo que concierne a producción de servicios antes y después de la implementación del Empowerment.

Antes de la implantación de empowerment predomina el incumplimiento de los plazos establecidos por la Municipalidad con entrega de licencia después del tiempo programado que representa el 60% y 70%, solo cumple con la entrega dentro del tiempo programado el 30% y 40%.

Eficiencia: Solo cumple el 30 % y 40%.

Ineficacia: Predomina el 60 % y 70%.

Después de la implementación del empowerment, se ve reflejado un aumento sustancial en la productividad de servicios con una eficiencia que supera el 100%, con el cumplimiento de los plazos establecidos por la municipalidad e incluso con entregas de los servicios antes del tiempo estándar programado.

Eficiencia: 100%.

Eficacia: Supera el 100% de cumplimiento de los servicios e incluso con entregas antes del tiempo estándar planteado por la municipalidad.

IV. DISCUSIÓN

Luego de analizar la productividad de servicio en el sistema de gestión actual de la Municipalidad Provincial de Virú, 2019, se obtuvo como resultado en promedio oscilaba entre 30 a 40%, utilizando la revisión documental como instrumento. Esto concuerda con la investigación de Chigne (2015) quien, al realizar la revisión documental, identificó una productividad inicial de 63%. La productividad busca conseguir una mejor utilidad de los recursos mediante un planeamiento específico, correcto y eficiente para la gestión de la productividad. Chiavenato (2011 p.222).

Luego de analizar y establecer las dimensiones de empowerment a desarrollar en base a la problemática de productividad de servicio se obtuvo como resultado que se establecieron 3 dimensiones, las mismas que al ser analizadas luego de aplicar la encuesta arrojaron en la escala Baja el 50.5% en Liderazgo, 20% en Desarrollo Humano y 27.5% en Motivación. En el caso de Villagómez (2012) analizó inicialmente las dimensiones Motivación (45%) y Desarrollo Humano (43%). El empoderamiento deriva del poder, capacitar, permitir, entre otras dimensiones, por medio del empowerment las entidades ceden a sus colaboradores toda la tecnología e información indispensable para formar y desarrollar nuevas habilidades. Santa Cruz (2015).

Analizar la productividad de servicio posterior a la implementación del empowerment en el sistema de gestión de la Municipalidad Provincial de Virú, 2019, se obtuvo como resultado que la productividad alcanzó el 100%, basado en la revisión documental como instrumento. Esto concuerda con la investigación de Chigne (2015) quien, al realizar la revisión documental, identificó una productividad inicial de 85% y de Morán R. (2014) quien llegó al 95%. La productividad busca conseguir una mejor utilidad de los recursos mediante un planeamiento específico, correcto y eficiente para la gestión de la productividad. Chiavenato (2011 p.222).

V. CONCLUSIONES

Existe relación significativa entre el empowerment y la productividad de servicio al usuario de la Municipalidad Provincial de Virú, 2019 en la medida que el coeficiente de correlación es ,767**, en el nivel 0,00 (bilateral) la tendencia del empowerment con la productividad del servicio al usuario tienen una asociación lineal positiva. La productividad es explicada por el empowerment en un 54.1% y en un 45.1% por otros factores.

En la fase de exploración para proyectar este estudio se evidenció la productividad de servicio en el sistema de gestión actual de la Municipalidad Provincial de Virú 2019, en el primer trimestre del presente año, la misma que enfrenta una serie de falencias, como la ausencia de conexión entre superiores y empleados, falta de articulación, servidores poco capacitados o no cumplen con el perfil y la especialidad para el cargo y esto se ve reflejado en un 30 % y 40 % de productividad en el cumplimiento de los servicios brindados.

Se han establecido como dimensiones de empowerment a desarrollar en base a la problemática de productividad de servicio de la Municipalidad Provincial de Virú, 2019 al liderazgo, desarrollo humano y motivación.

El nivel de liderazgo es predominantemente Bajo con 50% (20 encuestados) seguido del nivel Medio y Alto con 20% (8 encuestados), finalmente el nivel Muy alto con 10.0 % (4 encuestados), el nivel de desarrollo humano es predominantemente Medio con 52.5% (21 encuestados) seguido del nivel Alto con 22.5% (9 encuestados), el nivel Bajo con 20.0 % (8 encuestados) y finalmente el nivel Muy alto con 5.0% (2 encuestados) El nivel de motivación es predominantemente Medio con 50% (20 encuestados) seguido del nivel Bajo con 27.5% (11 encuestados), el nivel Alto con 15% (6 encuestados), el nivel Muy alto con 5% (2 encuestados) y finalmente el nivel Muy bajo con 2.5% (1 encuestado).

Vistos los resultados es necesaria la implementación de un plan de empowerment para mejorar la productividad de servicio al usuario de la Municipalidad Provincial de Virú, 2019 (Plan en Anexos).

La productividad de servicio posterior a la implementación del empowerment en el sistema de gestión de la Municipalidad Provincial de Virú, 2019; se ha visto mejorada. Según la comparación de resultados obtenidos antes y después de su implementación, los tiempos estandarizados por la municipalidad en el cumplimiento de servicio llegó al 100%, incluso un porcentaje de servicios se cumplieron antes del tiempo programado. Con respecto a la eficiencia de los servicios antes de la implementación de empowerment alcanzaba el 30% y 40%, y un 60% a 70% de ineficacia., de igual manera para la eficacia en los servicios estos llegaron a ejecutarse en un 30 % y 40%, generando una ineficacia de 60 % y 70% y en algunos casos una ineficacia de hasta el 100%.

Después de la implementación del Empowerment la eficiencia de los servicios mejoró notablemente esto llegaron a 100 % de cumplimiento, de igual manera la eficacia llegó al 100% incluso superó hasta en un 80% los tiempos programados, entregado el servicio antes de tiempo, con esto queda demostrado que el empowerment si es una herramienta útil para mejorar la productividad de servicio al usuario de la Municipalidad Provincial de Virú.

VI. RECOMENDACIONES

Se propone las siguientes recomendaciones:

1. Al gerente Municipal se le recomienda implementar el empowerment como herramienta de gestión para posibilitar que el servidor de la municipalidad tenga la posibilidad de tomar decisiones y solucionar inconvenientes constantes que sucedan en sus áreas, lo que permitirá delegar decisiones y a disminuir el tiempo en las prestaciones de servicio a los usuarios.
2. Al Equipo Gerencial se le recomienda implantar una cultura de enseñanza y aplicación de las estrategias modernas de un sistema de gestión como el empowerment, por el impacto relevante en la productividad de los servicios
3. Al Equipo Gerencial se le recomienda ampliar su política de brindar recompensas y reconocimientos al servidor que sobresalga al cumplir sus funciones, así como incentivar la innovación en el trabajo; a fin de optimizar las labores y la productividad del sistema de gestión.

REFERENCIAS

Alvarado, S. (2013). *prezi.com*. Obtenido de <https://prezi.com/yyt-s6nlo51t/elementos-del-servicio-publico/>

American Psychological Association (APA 2010). Manual de publicaciones de la American Psychological Association. México: Manual Moderno.

Blog9001. (2014). *nueva-iso-9001-2015.com*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/11/iso-9001-entendiendo-enfoque-basado-procesos/>

Canchari, N. (2014). *es.scribd.com*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/330373585/GESTION-DEL-TALENTO-HUMANO-Y-LA-PRODUCTIVIDAD>

Chiavenato (2011). Administración de Recursos Humanos 2011. Mc Graw Hill

Chigne, C. (2015). Programa de capacitación, para mejorar la calidad de servicio en la empresa de transportes Emtrafesa S.A.C. – Agencia Trujillo: 2014. (Tesis de titulación). Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de: http://dspace.unitru.edu.pe:8080/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/2044/chignebazan_cecilia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Geovany, C. (2016). *www.redalyc.org*. Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/jatsRepo/4560/456046142002/html/index.html>

Gestiopolis. (2014). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-empowerment-en-la-empresa>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. 5° ed. México: McGraw. HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.

Malpartida, C. (2016). Empowerment y desempeño laboral en la tienda comercial rivera del distrito de Huánuco, 2016. (Tesis de titulación). Huánuco, Perú:

Universidad de Huánuco. Recuperado de. <https://es.scribd.com/doc/316738874/TESIS-II-EMPOWERMENT-Y-EL-DESEMPENO-LABORAL-EN-LA-TIENDA-COMERCIAL-RIVERA-HUANUCO-2016>

Maza, B. (2013). Evaluación de la calidad del servicio que se proporciona en una tienda departamental exclusiva a través del nivel de satisfacción de sus clientes. (Tesis de

titulación). México: Instituto Politécnico Nacional. Recuperado de: <http://tesis.bnct.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/15258/Belinda%20Maza%202013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MONTAÑA, F. (2012). repository.ean.edu.co. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1986/MontanaFreddy2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ospesalud. (2017). www.ospesalud.com.ar. Obtenido de <https://www.ospesalud.com.ar/novedades/taller-formacion-personal-empowerment-organizacional/>

Ochoa, M. (2011). Impacto del proceso de implementación del Empowerment para la toma de decisiones. Caso de estudio: grupo DecoArte. (Tesis de titulación de Maestría). Antiguo Cuscatlán, San Salvador: Universidad Dr. José Matías Delgado. Recuperado de: <http://ebquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/30/MPO/ADMA%20SOI0001331.pdf>

Ramírez, M. (2013). www.monografias.com. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos21/empowerment/empowerment.shtml>

Real Academia Española. (2017). Definiciones de términos. Recuperado de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=experiencia>

Requejo, F. (2013). Uso de e-learning para integrar en el Empowerment a los recursos humanos de la empresa financiera Mi banco del distrito de Jaén. (Tesis de titulación). Tarapoto, Perú: Universidad Nacional de San Martín. Recuperado de: <http://tesis.unsm.edu.pe/jspui/bitstream/11458/605/1/Freddy%20Omar%20Requejo%20Delgado.pdf>

Riquelme, M. (2018). [webyempresas.com/](http://www.webyempresas.com/). Obtenido de <https://www.webyempresas.com/empowerment/>

RPP. (2017). rpp.pe. Obtenido de <https://rpp.pe/campanas/contenido-patrocinado/que-es-el-empowerment-noticia-1073980>

Rivera, J. (2012). El Empowerment y su incidencia en la Calidad del Servicio de la empresa PAZVISEG CÍA LTDA. De la ciudad de Ambato. (Tesis de titulación).

Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2236/1/613%20ING.pdf>

Salcedo Valdárrago, A. (2018). *repositorio.ucv.edu.pe*. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/33407>

San Saturnino, N. y Goicoechea, J. (septiembre-diciembre, 2013). Revista de Educación N.º 362. Liderazgo transformacional. Empoderamiento y aprendizaje: un estudio en Ciclos Formativos de Grado Superior. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=A3P2CQAAQBAJ&pg=PA595&dq=empowerment+o+empoderamiento&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjjaqbTr2tDPAhXK4SYKHV0jCi0Q6AEIjAC#v=onepage&q=empowerment%20o%20empoderamiento&f=false>

Villagómez (2012), Satisfacción laboral de los trabajadores y su participación en productividad de las empresas Alvarado sector automotriz del Ecuador. Quito. Obtenido de http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/5214/1/tps_2013_34.pdf

ANEXOS

ANEXO 01

Cuestionario de Empowerment en la Municipalidad Provincial de Virú, 2019.

Instrucciones: El presente cuestionario tiene como objeto conocer su percepción acerca del Empowerment en la Municipalidad Provincial de Virú, 2019. Se pide conteste y evalúe las siguientes preguntas. Es importante señalar que todas sus respuestas serán confidenciales.

I. DATOS DEMOGRÁFICOS

- a. Edad: (Años cumplidos)
- b. Género:
 Femenino Masculino
- c. Grado de instrucción:
 Primaria
 Secundaria
 Superior
 Otro: _____ (Especifique)

II. EMPOWERMENT

A continuación, se le pide encierre en un círculo un número para cada una de las afirmaciones en la siguiente tabla, señalando según la siguiente escala valorativa:

1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4= Casi siempre, 5 = Siempre

Nº	ITEMS	N	CN	AV	CS	S
LIDERAZGO						
1	Considero que los procedimientos de la Municipalidad de Virú impiden o retrasan la toma de decisiones en mi puesto de trabajo.				X	
2	Mis jefes inmediatos me respaldan en las decisiones tomadas en mi gestión con los administrados			X		
3	Me siento en la capacidad de brindar una solución pronta o inmediata ante un reclamo o solicitud del administrado					X
4	Recibo apoyo de mis compañeros para solucionar algún problema que esté atravesando un administrado				X	
5	Me siento preparado para cumplir o superar mis metas y asumir nuevas funciones					
6	Considero las actividades diarias de mi puesto de trabajo como una tarea retadora.			X		

DESARROLLO HUMANO						
7	Cuándo usted solicitan información al personal de la institución, este lo atiende de manera rápida y eficiente			X		
8	Está de acuerdo de que el jefe es una pieza primordial en el crecimiento y desarrollo del empleado en el área de trabajo				X	
9	Usted observa que dentro de un área de trabajo hay colaboración entre los empleados					X
10	Está de acuerdo de que el personal que tiene mayor experiencia en la institución puede solucionar sus inquietudes de forma más precisa				X	
11	Considera que la municipalidad se preocupa por el desarrollo laboral de los servidores			X		
12	Cuento con los recursos necesarios para el cumplimiento de mis funciones.			X		
MOTIVACIÓN						
13	los jefes y autoridades de la institución, motivan al personal para que realice sus funciones diarias de manera correcta			X		
14	la motivación al personal es un elemento que influye en la calidad de servicio al usuario				X	
15	La capacitación al personal, puede ayudar en el correcto cumplimiento de las funciones del servidor			X		
16	Las decisiones del servidor pueden influir en los objetivos de la institución				X	
17	Los jefes motivan al trabajador cuando les permiten realizar acciones por sus propios medios dentro de su área de trabajo				X	

¡Muchas gracias por su tiempo y cooperación en el presente estudio!

ANEXO 02

**Cuestionario de productividad de servicio de la Municipalidad Provincial de Virú,
2019.**

Instrucciones: Mediante el presente cuestionario que tiene como finalidad adquirir o recabar información de acuerdo a la apreciación del servidor con respecto a las preguntas elaboradas correspondiente a su área de labor sobre productividad de servicio

Responda usted con la veracidad, las respuestas servirá para nuestra investigación que se realiza con el fin de proponer una mejora.

SEXO: (M) (F)

Marca con (X) tu respuesta de acuerdo a tu opinión.

I. DATOS DEMOGRAFICOS

- a. Edad (años)
- b. Género:
 Femenino Masculino
- c. Grado de instrucción:
 Primaria
 Secundaria
 Superior
 Otro: _____

II. PRODUCTIVIDAD DEL SERVICIO

A continuación, se le pide encierre en un círculo un número para cada una de las afirmaciones en la siguiente tabla señalando según la siguiente escala valorativa:

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

N°	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				TDA
		TED	ED	NA	NDDA	
FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO						
1	Sus conocimientos le dan seguridad para hacer su trabajo		X			
2	He podido aplicar en mi trabajo casi todo lo aprendido en el entrenamiento			X		
3	Casi todos los temas/materias en el proceso de formación fueron apropiados para el trabajo que desempeño		X			

4	El nivel de los contenidos en el proceso de formación-entrenamiento ha sido importante para mejorar.			X		
5	Antes de la formación mi nivel de conocimientos era insuficiente				X	
TIEMPO DE TRABAJO				X		
6	El tiempo para revisar el expediente de servicio es muy lento.				X	
7	Las solicitudes son analizadas oportunamente.					X
8	Las verificaciones de campo son efectuadas oportunamente.					X
9	El personal mantiene los estándares de tiempo para verificaciones de campo.			X		
10	Las servicios se dan en los plazos establecidos		X			
11	Las servicios se ejecutan en destiempo				X	
EFFECTIVIDAD						
12	Se hace el buen uso racionalizado de los recursos durante el proceso de ejecución de tareas y desarrollo de actividades		X			
13	Los procedimientos que la institución ha implementado están normados para su óptimo cumplimiento				X	
14	Se generan pérdida de materiales en el desarrollo de las actividades laborales pues la supervisión es deficiente			X		
15	El personal, Recurso Humano, encargado de las tareas es insuficiente lo que limita la productividad					X
16	Durante el desarrollo de las actividades la productividad se limita por la carencia de recursos materiales			X		
17	Durante el desarrollo de las actividades laborales los recursos a utilizar se afectaron por que la infraestructura no es la adecuada				X	
18	La institución conoce el tiempo empleado por el servidor en actividades laborales precisos			X		
19	La ubicación de las herramientas que utilizan los servidores está en lugar adecuado en su zona de trabajo					X
20	Supervisan los métodos de trabajo que se emplean para simplificar con una mejor en la institución			X		
21	Los servidores de la institución cumplen las metas					X

	establecidas en los tiempos planificados?					
22	El tiempo establecido para el cumplimiento de tareas es inadecuado por las condiciones ambientales desfavorables			X		
23	La infraestructura de la institución limita los procedimientos laborales pues los espacios son reducidos para la manipulación de las maquinarias				X	
24	El desempeño que tiene cada servidor es efectivo, lo que afecta positivamente el crecimiento de la productividad				X	
25	Los índices de atención se incrementan por la calidad de servicio brindado		X			
26	La institución incrementa su productividad por la calidad de la mano de obra: reciben capacitación constante					X

¡Muchas gracias por su tiempo y cooperación en el presente estudio!

ANEXO 03

Prueba de Kolmogorov Smirnov de los puntajes sobre Empowerment y sus dimensiones y la Productividad de servicio al usuario y sus dimensiones en la Municipalidad Provincial de Virú, 2019.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

	EMPOWERMENT	PRODUCTIVIDAD DE SERVICIO	LIDERAZGO	DESARROLLO HUMANO	MOTIVACIÓN	FORMACIÓN / ENTRENAMIENTO	TIEMPO DE TRABAJO	EFFECTIVIDAD
N	40	40	40	40	40	40	40	40
Parámetros	Media	80,30	17,80	18,65	15,45	14,15	19,38	46,78
Desviación estándar	10,741	14,106	4,479	3,887	3,129	3,978	4,516	8,113
Máximas	Absoluta	,121	,132	,234	,166	,110	,136	,199
diferencias extremas	Positivo	,121	,065	,234	,166	,110	,112	,128
Negativo		-,074	-,132	-,106	-,081	-,070	-,136	-,199
Estadístico de prueba		,121	,132	,234	,166	,110	,136	,199
Sig. asintótica (bilateral)		,141 ^c	,075 ^c	,000 ^c	,007 ^c	,200 ^{c,d}	,059 ^c	,026 ^c

- La distribución de prueba es normal.
- Se calcula a partir de datos.
- Corrección de significación de Lilliefors.
- Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Fuente: Cuestionario aplicado a servidores de la Municipalidad Provincial de Virú.

Interpretación

De los resultados vistos en la Tabla 17; se detecta el uso de pruebas no paramétricas, al observar valores con significancia estadística $p < 0.05$ en la prueba de ajuste a distribución normal de Kolmogorov Smirnov con un nivel de significancia al 5% en varias dimensiones. Por tanto, para calcular la relación de empowerment y productividad de servicio al usuario usaremos la distribución estadística correlación Rho de Spearman.

Prueba de hipótesis general:

Empowerment y Productividad de servicio al usuario

Correlaciones

		EMPOWERMENT	PRODUCTIVIDAD DE SERVICIO
Rho de Spearman	EMPOWERMENT	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	40
PRODUCTIVIDAD DE SERVICIO	PRODUCTIVIDAD DE SERVICIO	Coefficiente de correlación	,767**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	40

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

Fuente: Base de datos obtenida con aplicación de cuestionario y procesado en SPSS v 24

Interpretación

Se observa que según la correlación Rho de Spearman existe relación alta y significativa entre las variables en estudio en la medida que el coeficiente de correlación es ,767**, es significativa en el nivel 0,00 (bilateral). En consecuencia, se aprueba la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

En la figura, nos indica que la tendencia del empowerment con la productividad del servicio al usuario tienen una asociación lineal positiva. Según el gráfico de dispersión el empowerment explica la productividad en un 54.1% y en un 45.1% por otros factores.

Relación entre liderazgo y productividad de servicio

Correlaciones

			LIDERAZGO	PRODUCTIVIDAD DE SERVICIO
Rho de Spearman	LIDERAZGO	Coefficiente de correlación	1,000	,848**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	PRODUCTIVIDAD DE SERVICIO	Coefficiente de correlación	,848**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

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

Fuente: Base de datos obtenida con aplicación de cuestionario y procesado en SPSS v 24.

Interpretación

Se observa que según la correlación Rho de Spearman existe relación alta y significativa entre liderazgo y productividad de servicio en la medida que el coeficiente de correlación es ,849**, es significativa en el nivel 0,00 (bilateral). En consecuencia, se aprueba la hipótesis específica.

En la figura 6, nos indica que las tendencias del liderazgo con la productividad del servicio al usuario tienen una asociación lineal positiva. Según el gráfico de dispersión el liderazgo explica la productividad en un 63.6% y en un 36.4% por otros factores.

Relación entre Desarrollo Humano y Productividad de Servicio

			DESARROLLO HUMANO	PRODUCTIVIDAD DE SERVICIO
Rho de Spearman	DESARROLLO HUMANO	Coefficiente de correlación	1,000	,654**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	PRODUCTIVIDAD DE SERVICIO	Coefficiente de correlación	,654**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

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

Fuente: Base de datos obtenida con aplicación de cuestionario y procesado en SPSS v 24.

Interpretación

Se observa que según la correlación Rho de Spearman existe relación alta y significativa entre desarrollo humano y productividad de servicio en la medida que el coeficiente de correlación es ,654**, es significativa en el nivel 0,00 (bilateral). En consecuencia, se aprueba la hipótesis específica.

En la figura, nos indica que las tendencias del desarrollo humano con la productividad del servicio al usuario tienen una asociación lineal positiva. Según el gráfico de dispersión el desarrollo humano explica la productividad en un 41.1% y en un 58.9% por otros factores.

Relación entre motivación y productividad de servicio

		MOTIVACIÓN	PRODUCTIVIDAD DE SERVICIO
Rho de Spearman	MOTIVACIÓN	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,582**
		N	40
PRODUCTIVIDAD DE SERVICIO	PRODUCTIVIDAD DE SERVICIO	Coefficiente de correlación	,582**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	40

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

Fuente: Base de datos obtenida con aplicación de cuestionario y procesado en SPSS v 24

Interpretación

En la Tabla 24 se observa que según la correlación Rho de Spearman existe relación alta y significativa entre motivación y productividad de servicio en la medida que el coeficiente de correlación es ,582**, es significativa en el nivel 0,00 (bilateral). En consecuencia, se aprueba la hipótesis específica.

En la figura, nos indica que la tendencia de motivación con la productividad del servicio al usuario tiene una asociación lineal positiva. Según el gráfico de dispersión la motivación explica la productividad en un 34.7% y en un 65.3% por otros factores.

ANEXO 04

VALIDEZ DE INSTRUMENTOS EXPERTO 1

APELLIDOS Y NOMBRES DEL AUTOR	TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Roxana Martínez Llanos Elmer Martínez Sánchez	Influencia del Empowerment en la Productividad de servicio al usuario de la Municipalidad Provincial de Virú, 2019.

En la siguiente tabla indique la respuesta: si concuerdo (S) no concuerdo (N).

Así como puede emitir para cada observación una sugerencia de los ítems considerado

ITEMS	Si concuerdo (S)	No concuerdo (N)
Para realizar cada una de las pregunta se tuvo en cuenta la Operacionalización de las variables	S	
Las preguntas responden a la variable (s) a estudiar o investigar	S	
Las preguntas formuladas miden lo que se desea investigar	S	
Las preguntas son relevantes y concretas con respecto al tema a investigar	S	
Existe claridad en la formulación de la pregunta		N
Las preguntas provocan ambigüedad en la respuesta	S	
El número de preguntas es adecuado	S	
Las preguntas responden al marco teórico usado en la investigación		N
Las preguntas tienen coherencia con el diseño de la investigación	S	
Permite emitir con facilidad la respuesta de los participantes	S	
OBSERVACIONES	SUGERENCIAS/MEJORA	
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO	FIRMA	
ANDRES ENRIQUE RECALDE GRACEY		

Fecha: Trujillo Mayo del 2019

VALIDEZ DE INSTRUMENTOS EXPERTO 02

APellidos y Nombres del Autor	Título del Trabajo de Investigación
Roxana Martínez Llanos Elmer Martínez Sánchez	Influencia del Empowerment y la Productividad de servicio al usuario de la Municipalidad Provincial de Virú, 2019.

En la siguiente tabla indique la respuesta: si concuerdo (S) no concuerdo (N).

Así como puede emitir para cada observación una sugerencia de los ítems considerado

ITEMS	Si concuerdo (S)	No concuerdo (N)
Para realizar cada una de las preguntas se tuvo en cuenta la Operacionalización de las variables	S	
Las preguntas responden a la variable (s) a estudiar o investigar	S	
Las preguntas formuladas miden lo que se desea investigar	S	
Las preguntas son relevantes y concretas con respecto al tema a investigar	S	
Existe claridad en la formulación de la pregunta	S	
Las preguntas provocan ambigüedad en la respuesta	S	
El número de preguntas es adecuado	S	
Las preguntas responden al marco teórico usado en la investigación	S	
Las preguntas tienen coherencia con el diseño de la investigación	S	
Permite emitir con facilidad la respuesta de los participantes	S	
OBSERVACIONES	SUGERENCIAS/MEJORA	
APellidos y Nombres del Experto	FIRMA	
LUCY VALERY CLAROS CAMPOS		

Trujillo mayo del 2019

VALIDEZ DE INSTRUMENTOS EXPERTO 03

APELLIDOS Y NOMBRES DEL AUTOR	TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Roxana Martínez Llanos Elmer Martínez Sánchez	Influencia del Empowerment y la Productividad de servicio al usuario de la Municipalidad Provincial de Virú, 2019.

En la siguiente tabla indique la respuesta: si concuerdo (S) no concuerdo (N).

Así como puede emitir para cada observación una sugerencia de los ítems considerado

ITEMS	Si concuerdo (S)	No concuerdo (N)
Para realizar cada una de las preguntas se tuvo en cuenta la Operacionalización de las variables	S	
Las preguntas responden a la variable (s) a estudiar o investigar	S	
Las preguntas formuladas miden lo que se desea investigar	S	
Las preguntas son relevantes y concretas con respecto al tema a investigar	S	
Existe claridad en la formulación de la pregunta	S	
Las preguntas provocan ambigüedad en la respuesta	S	
El número de preguntas es adecuado	S	
Las preguntas responden al marco teórico usado en la investigación		N
Las preguntas tienen coherencia con el diseño de la investigación	S	
Permite emitir con facilidad la respuesta de los participantes	S	
OBSERVACIONES	SUGERENCIAS/MEJORA	
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO	FIRMA	
PEDRO ARMANDO OLORTEGUI NUÑEZ		

Trujillo mayo del 2019

RESULTADO DE EVALUACION DE LOS ITEMS DE CADA EXPERTO

NUMERO DE EXPERTOS	ITEMS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Experto	S	S	S	S	N	S	S	N	S	S
2. Experto	S	S	S	S	N	S	S	N	S	S
3. Experto	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S
1. Experto	Andrés Enrique Recalde Gracey									
	Grado: Doctor									
	Especialidad: Administración									
	Area de Investigación: Gestión pública									
2. Experto	Lucy Valery Claros Campos									
	Grado: Magister									
	Especialidad: Ing. Industrial									
	Area de Investigación:									
3. Experto	Pedro Armando Olortegui Núñez									
	Grado: Magister									
	Especialidad: Ing. Industrial									
	Area de Investigación:									

APLICACIÓN DEL COEFICIENTE DE FIABILIDAD DE HOLSTI

$$C = \frac{kM}{n_1+n_2+n_3}, \text{ donde}$$

k : Número de expertos

M : Número de coincidencias entre expertos

n_1 : Número de preguntas realizadas que concuerdan al experto 1

n_2 : Número de preguntas realizadas que concuerdan al experto 2

n_3 : Número de preguntas realizadas que concuerdan al experto 3

Substituyendo en la fórmula anterior

$$c = \frac{3(8)}{8+8+9} = \frac{24}{25} = 0.96$$

El coeficiente de fiabilidad del instrumento es de 96% muy buena

Teóricamente entonces podemos obtener respuestas como

Resultado de aplicar la formula Intervalo	Fiabilidad del Instrumento
< 0,20	Pobre
0,21 - 0,40	Débil
0,41 - 0,60	Moderada
0,61 - 0,80	Buena
0,81 - 1,00	Muy buena

ANEXO 05

Validez de Pearson variable 1

N°	ÍTEMS	VALIDEZ PEARSON
LIDERAZGO		0.92
1	Considero que los procedimientos de la Municipalidad de Virú impiden o retrasan la toma de decisiones en mi puesto de trabajo.	0.89
2	Mis jefes inmediatos me respaldan en las decisiones tomadas en mi gestión con los administrados.	0.83
3	Me siento en la capacidad de brindar una solución pronta o inmediata ante un reclamo o solicitud del administrado.	0.93
4	Recibo apoyo de mis compañeros para solucionar algún problema que esté atravesando un administrado.	0.93
5	Me siento preparado para cumplir o superar mis metas y asumir nuevas funciones.	0.93
6	Considero las actividades diarias de mi puesto de trabajo como una tarea retadora.	0.78
DESARROLLO HUMANO		0.99
7	Cuando usted solicite información al personal de la institución, este lo atiende de manera rápida y eficiente.	0.58
8	Está de acuerdo de que el jefe es una pieza primordial en el crecimiento y desarrollo del empleado en el área de trabajo.	0.51
9	Usted observa que dentro de un área de trabajo hay colaboración entre los empleados.	0.48
10	Está de acuerdo de que el personal que tiene mayor experiencia en la institución puede solucionar sus inquietudes de forma más precisa.	0.75
11	Considera que la municipalidad se preocupa por el desarrollo laboral de los servidores.	0.83
12	Cuento con los recursos necesarios para el cumplimiento de mis funciones.	0.83
MOTIVACIÓN		0.89
13	Los jefes y autoridades de la institución, motivan al personal para que realice sus funciones diarias de manera correcta.	0.59
14	La motivación al personal es un elemento que influye en la calidad de servicio al usuario.	0.56
15	La capacitación al personal, puede ayudar en el correcto cumplimiento de las funciones del servidor.	0.72
16	Las decisiones del servidor pueden influir en los objetivos de la institución.	0.56
17	Los jefes motivan al trabajador cuando les permiten realizar acciones por sus propios medios dentro de su área de trabajo.	0.72

ANEXO 06

Validez de Pearson variable 2

N°	ÍTEMS	
FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO		0.64
1	Sus conocimientos le dan seguridad para hacer su trabajo.	0.99
2	He podido aplicar en mi trabajo casi todo lo aprendido en el entrenamiento.	0.97
3	Casi todos los temas/materias en el proceso de formación fueron apropiados para el trabajo que desempeño.	0.99
4	El nivel de los contenidos en el proceso de formación-entrenamiento ha sido importante para mejorar.	0.99
5	Antes de la formación mi nivel de conocimientos era insuficiente.	0.99
TIEMPO DE TRABAJO		0.88
6	El tiempo para revisar el expediente de servicio es muy lento.	0.58
7	Las solicitudes son analizadas oportunamente.	0.84
8	Las verificaciones de campo son efectuadas oportunamente.	0.83
9	El personal mantiene los estándares de tiempo para verificaciones de campo.	0.83
10	Los servicios se dan en los plazos establecidos.	0.53
11	Los servicios se ejecutan en destiempo.	0.62
EFFECTIVIDAD		0.93
12	Se hace el buen uso racionalizado de los recursos durante el proceso de ejecución de tareas y desarrollo de actividades.	0.52
13	Los procedimientos que la institución ha implementado están normados para su óptimo cumplimiento.	0.26
14	Se generan pérdida de materiales en el desarrollo de las actividades laborales pues la supervisión es deficiente	0.49
15	El personal, Recurso Humano, encargado de las tareas es insuficiente lo que limita la productividad.	0.73
16	Durante el desarrollo de las actividades la productividad se limita por la carencia de recursos materiales.	0.57
17	Durante el desarrollo de las actividades laborales los recursos a utilizar se afectaron por que la infraestructura no es la adecuada	0.22

18	La institución conoce el tiempo empleado por el servidor en actividades laborales precisos.	0.39
19	La ubicación de las herramientas que utilizan los servidores está en lugar adecuado en su zona de trabajo.	0.35
20	Supervisan los métodos de trabajo que se emplean para simplificar con una mejor en la institución.	0.63
21	¿Los servidores de la institución cumplen las metas establecidas en los tiempos planificados?	0.61
22	El tiempo establecido para el cumplimiento de tareas es inadecuado por las condiciones ambientales desfavorables.	0.65
23	La infraestructura de la institución limita los procedimientos laborales pues los espacios son reducidos para la manipulación de las maquinarias.	0.40
24	El desempeño que tiene cada servidor es efectivo, lo que afecta positivamente el crecimiento de la productividad.	0.53
25	Los índices de atención se incrementan por la calidad de servicio brindado.	0.37
26	La institución incrementa su productividad por la calidad de la mano de obra: reciben capacitación constante.	0.40

ANEXO 07

Confiabilidad Alfa de Cronbach Variable 1

N°	ÍTEMS	ALFA DE CRONBACH
LIDERAZGO		
1	Considero que los procedimientos de la Municipalidad de Virú impiden o retrasan la toma de decisiones en mi puesto de trabajo.	,905
2	Mis jefes inmediatos me respaldan en las decisiones tomadas en mi gestión con los administrados.	,907
3	Me siento en la capacidad de brindar una solución pronta o inmediata ante un reclamo o solicitud del administrado.	,905
4	Recibo apoyo de mis compañeros para solucionar algún problema que esté atravesando un administrado.	,905
5	Me siento preparado para cumplir o superar mis metas y asumir nuevas funciones.	,915
6	Considero las actividades diarias de mi puesto de trabajo como una tarea retadora.	,912
DESARROLLO HUMANO		
7	Cuando usted solicita información al personal de la institución, este lo atiende de manera rápida y eficiente.	,914
8	Está de acuerdo de que el jefe es una pieza primordial en el crecimiento y desarrollo del empleado en el área de trabajo.	,916
9	Usted observa que dentro de un área de trabajo hay colaboración entre los empleados.	,921
10	Está de acuerdo de que el personal que tiene mayor experiencia en la institución puede solucionar sus inquietudes de forma más precisa.	,907
11	Considera que la municipalidad se preocupa por el desarrollo laboral de los servidores.	,905
12	Cuento con los recursos necesarios para el cumplimiento de mis funciones.	,905
MOTIVACIÓN		
13	Los jefes y autoridades de la institución, motivan al personal para que realice sus funciones diarias de manera correcta.	,907
14	La motivación al personal es un elemento que influye en la calidad de servicio al usuario.	,914
15	La capacitación al personal, puede ayudar en el correcto cumplimiento de las funciones del servidor.	,916
16	Las decisiones del servidor pueden influir en los objetivos de la institución.	,921
17	Los jefes motivan al trabajador cuando les permiten realizar acciones por sus propios medios dentro de su área de trabajo.	,916

ANEXO 08

Confiabilidad Alfa de Cronbach variable 2 ,873

N.º	ÍTEMS	ALFA DE CRONBACH
FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO		
1	Sus conocimientos le dan seguridad para hacer su trabajo.	,872
2	He podido aplicar en mi trabajo casi todo lo aprendido en el entrenamiento.	,871
3	Casi todos los temas/materias en el proceso de formación fueron apropiados para el trabajo que desempeño.	,858
4	El nivel de los contenidos en el proceso de formación-entrenamiento ha sido importante para mejorar.	,873
5	Antes de la formación mi nivel de conocimientos era insuficiente.	,873
TIEMPO DE TRABAJO		
6	El tiempo para revisar el expediente de servicio es muy lento.	,869
7	Las solicitudes son analizadas oportunamente.	,862
8	Las verificaciones de campo son efectuadas oportunamente.	,857
9	El personal mantiene los estándares de tiempo para verificaciones de campo.	,856
10	Los servicios se dan en los plazos establecidos.	,871
11	Los servicios se ejecutan en destiempo.	,870
EFFECTIVIDAD		
12	Se hace el buen uso racionalizado de los recursos durante el proceso de ejecución de tareas y desarrollo de actividades.	,862
13	Los procedimientos que la institución ha implementado están normados para su óptimo cumplimiento.	,878
14	Se generan pérdida de materiales en el desarrollo de las actividades laborales pues la supervisión es deficiente.	,875
15	El personal, Recurso Humano, encargado de las tareas es insuficiente lo que limita la productividad.	,867
16	Durante el desarrollo de las actividades la productividad se limita por la carencia de recursos materiales.	,873
17	Durante el desarrollo de las actividades laborales los recursos a utilizar se afectaron por que la infraestructura no es la adecuada.	,876
18	La institución conoce el tiempo empleado por el servidor en actividades laborales precisos.	,874

19	La ubicación de las herramientas que utilizan los servidores está en lugar adecuado en su zona de trabajo.	,873
20	Supervisan los métodos de trabajo que se emplean para simplificar con una mejora en la institución.	,862
21	¿Los servidores de la institución cumplen las metas establecidas en los tiempos planificados?	,857
22	El tiempo establecido para el cumplimiento de tareas es inadecuado por las condiciones ambientales desfavorables.	,856
23	La infraestructura de la institución limita los procedimientos laborales pues los espacios son reducidos para la manipulación de las maquinarias.	,871
24	El desempeño que tiene cada servidor es efectivo, lo que afecta positivamente el crecimiento de la productividad.	,868
25	Los índices de atención se incrementan por la calidad de servicio brindado.	,871
26	La institución incrementa su productividad por la calidad de la mano de obra: reciben capacitación constante.	,877

ANEXO 10

FOTOS DE CAPACITACIONES PLAN DE EMPOWERMENT



ANEXO 11



Municipalidad Provincial de Virú

RESUMEN DE RECLAMOS POR TIPO DE SERVICIO - 2018

Fecha: 20/01/2019

Servicios brindados a la ciudadanía		Licencias de Funcionamiento	Licencias de Edificación	Conformidad de Obra	Emisión de Partidas de Nacimiento	Consulta de Predios	Emisión de Partidas de Matrimonio	Reconstrucción de Cambios	Residuos Sólidos	Consulta de Trámites	Papeletas de Tránsito	Emisión de Partidas de Defunción	Pago de Recibos	Inscripción Participación Ciudadana
Mes														
1	Setiembre	24	30	38	6	8	5	3	1	1	6	5	8	1
2	Octubre	25	32	39	4	7	4	2	1	1	6	4	9	1
3	Noviembre	23	32	39	4	6	5	2	0	1	5	5	11	0
4	Diciembre	26	33	40	4	13	4	3	1	2	9	4	9	0
		98	127	156	18	34	18	10	3	5	26	18	37	2

ANEXO 12

PLAN DE EMPOWERMENT POR MEDIO DE TALLERES: 8 Sesiones con un total de 16 horas.

CONTENIDOS TEMÁTICOS		SESIONES	HORAS
FORTALECIMIENTO PERSONAL			
PROYECTO DE VIDA	▪ ¿Cuál es tu proyecto de vida?, visión de vida, Análisis FODA personal	1	2
CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO	▪ Definición de Autoestima, Autoconocimiento, Auto concepto, Auto aceptación.	1	2
COMUNICACIÓN ASERTIVA	▪ Definición, Tipos y Estilos de comunicación: Asertiva, Pasiva y Agresiva	1	2
RESILIENCIA	▪ Conceptos básicos	1	2
LIDERAZGO	▪ Definición, tipos de liderazgo, característica de un líder	1	2
TOMA DE DECISIONES	▪ Definición, ¿Cómo tomar una buena decisión?	1	2
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	▪ ¿Cómo solucionar un conflicto?, Conciliación y concertación.	1	2
TRABAJO EN EQUIPO	▪ Diferencia entre grupo y equipo, ¿Cómo realizar un buen trabajo en equipo?: Delegar, Tolerancia, Comunicación.	1	2
TOTAL		8	16

SESIÓN N°1: “PROYECTO DE VIDA”

DESCRIPCIÓN SESIONAL

OBJETIVO:

Que los asistentes entiendan la prioridad de establecer un plan para su vida y lo elaboren en base al conocimiento y empleo de sus capacidades, limitaciones, oportunidades y amenazas que se les presente.

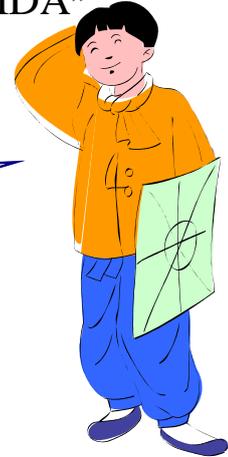
PROCEDIMIENTO:

- **Presentación del taller.** El trainer agradece a los asistentes y comenta el tema, objetivos, ítems de la sesión y el tiempo que durará la sesión.
- **Aplicación de Test**
- **Dinámica de presentación.** Se inicia presentando la dinámica “La canasta revuelta”, que incluye las consignas siguientes: Los asistentes formarán un círculo e individualmente pedirán el nombre a cada persona que está a su costado, luego el trainer escogerá a un asistente y si menciona “naranja” le indicará el nombre del participante derecho, si dice “limón” el nombre del izquierdo, y si indica “canasta revuelta” se moverán todos y se volverá a pedir los nombres.
- **Desarrollo del tema.** Se aplicará una lluvia de ideas dando a cada asistente: tarjeta y plumón escribiendo: “¿Qué entiendes por visión de futuro?”, pondrá en sus tarjetas la idea y las pegará en un papelote hasta tener el concepto claro. Una vez aclarado este punto se comentarán cuáles son los pasos para logra un plan de vida, invitando a los asistentes a reconocer cual es el sueño que tienen, lo que tienen que hacer para lograrlo y que capacidades, limitaciones y oportunidades y amenazas se le presentan en el camino de alcanzar su sueño.
- **Trabajo individual:** se le dará a cada asistente una hoja de trabajo, y deben preparar un proyecto de vida personal, comunal o institucional de acuerdo al desarrollo de la sesión.
- **Retroalimentación:** Al culminar su trabajo cada asistente mostrará su plan espontáneamente, mejorando con ideas del resto.
- **Conclusiones.** Se preparará un extracto de los aportes de todos los asistentes
- **Aplicación del Post Test.**

DESARROLLO DEL TEMA

SESIÓN No. 1: PROYECTO DE VIDA”

Carlos ¿Sabes
cómo elaborar un
proyecto de vida?



Bueno, primero tienes que saber
qué es lo que te gustaría lograr en
el futuro, tu sueño, eso se llama
"Visión de Futuro"



¿Y qué tengo que
hacer para alcanzar mi
sueño?



Si ya tienes claro lo que quieres alcanzar, entonces tienes que esforzarte realizando actividades que te permitan hacer tu sueño realidad.

Para ello tienes que hacer un análisis de tus fortalezas y debilidades, y además debes tener en cuenta las cosas que te permitan alcanzar tu sueño, es decir, con que oportunidades cuentas y también que cosas o situaciones te pueden impedir realizar tú sueño, a esto le llamamos amenazas.



Y siguiendo este esquema puedes practicar

PROYECTO DE VIDA

NOMBRE: _____ EDAD: _____

MI SUEÑO:

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

ACTIVIDADES:

1.
.....
2.
.....
3.
.....
4.
.....

MIS CUALIDADES / FORTALEZAS

MIS DEBILIDADES

¿QUIEN ME APOYA? / OPORTUNIDADES

¿QUE ME IMPIDE LOGRARLO? / AMENAZAS

SESIÓN N°2:

CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO

DESCRIPCIÓN SESIONAL

OBJETIVO:

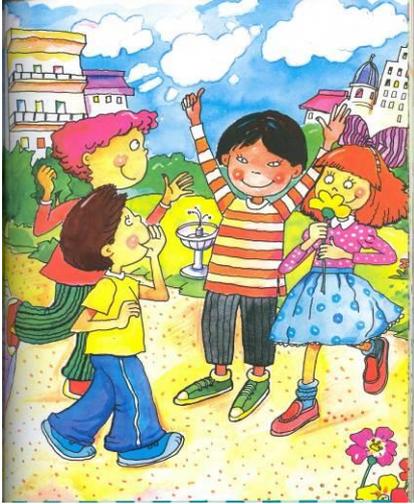
Que los asistentes tengan claro la autoestima, y sus componentes, así como también reconozcan la importancia de valorarse a sí mismo.

PROCEDIMIENTO:

- **Bienvenida:** El trainer agradece a los asistentes y comenta el tema, objetivos, ítems de la sesión y el tiempo que durará la sesión.
- **Dinámica de motivación.** El trainer mencionará a los asistentes formar pares e intercambiarán expresiones que valoren sus cualidades, terminarán con un abrazo sincero mutuo. Luego cada asistente compartirá su vivencia tenida.
- **Aplicación de Pre Test**
- **Desarrollo del tema.** Se realizará una lluvia de ideas brindada a cada asistente tarjeta y plumón para responder a: “¿Qué es la autoestima?”, y pondrán sus tarjetas en el papelote. Sobre las ideas claves se realizará una definición con todos los asistentes. El trainer mostrará tarjetas con la definición de autoestima.
- **Trabajo individual.** Esta dinámica permitirá a los asistentes reconozcan sus valores personales. Recibirán una hoja llamada “¿Cómo soy? En la que escribirán que concepto propio tienen de ellos.
- **Trabajo en equipo:** Los asistentes conformarán grupos afines y se les dará un caso para ser analizado y fundamentado.
- **Relato de vivencia.** Los asistentes indicarán su vivencia de la labor encomendada.
- **Retroalimentación:** Se harán comentarios de las ideas consistentes.

DESARROLLO DEL TEMA

SESIÓN 2: “AUTOESTIMA”



“Es el amor y respeto hacia uno mismo, es aceptarnos y querernos tal y como somos”.

Se compone de:

“Autoconocimiento”

Es conocernos, conocer nuestras habilidades y necesidades, entender cómo y por qué actuamos y que percibimos.



“Auto concepto”

Son las creencias que poseemos de nosotros mismos y se exterioriza por medio de nuestra forma de actuar.



“Auto perdón”

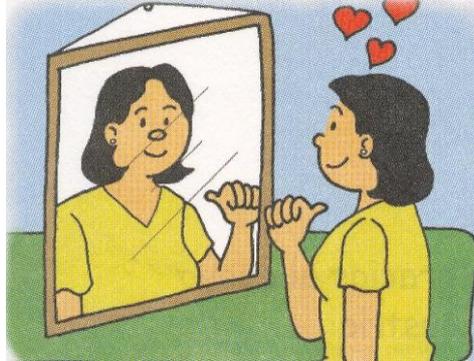
Es lograr el perdón a uno mismo de errores realizados en el pasado, quitándonos de sensaciones de culpa que no permiten nuestra felicidad.



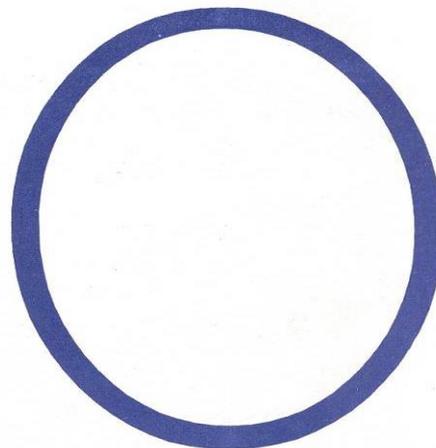
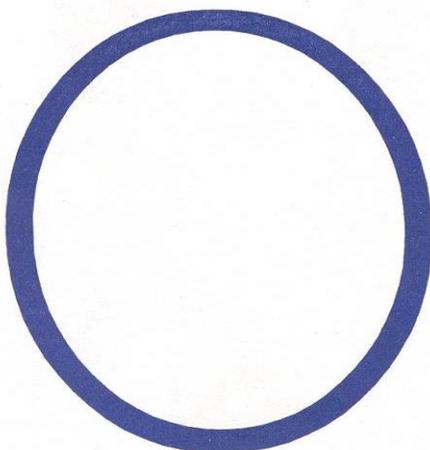
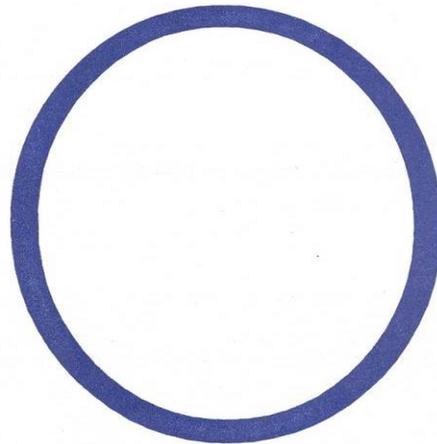
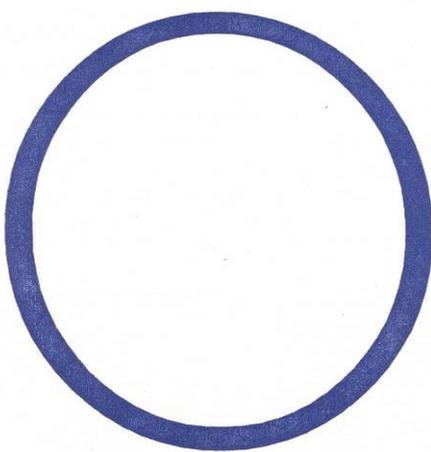
Perdona lo que haya
que perdonar y
olvida los agravios.

“Auto aceptación”

Es aceptarnos y conocernos como somos.



“¿CÓMO SOY?”



HOJA DE TRABAJO

“Caso para analizar”

María nació un día de esos, no la esperaban; su mamá no tenía con qué vestirla.



Su papá quería un hijo “macho” y no “chancleta” y se fue de casa a “tomar” con los amigos.



Su mamá lloraba por haber tenido una hija mujer ya que iba a sufrir tanto como ella, pues su esposo la maltrataba.



Cuando fue el cumpleaños de María, nadie la saludó; si no hacía los quehaceres de la casa le gritaban y pegaban.



Nació Javier, su hermanito, sus padres se sintieron felices, hubo fiesta.



No permitían que llorara, lo cuidaban; María tenía que cuidarlo; cuando un día se cayó de la cama, la mamá la castigó.



En el colegio se quedaba dormida y sin la tarea hecha; la profesora la regañaba.



María terminó con mucha dificultad su secundaria; ella quiso estudiar una carrera corta pero no pudo, pues Javier estaba en la universidad.



CONTINÚA LA HISTORIA:

¿Qué podría haberle pasado a María?

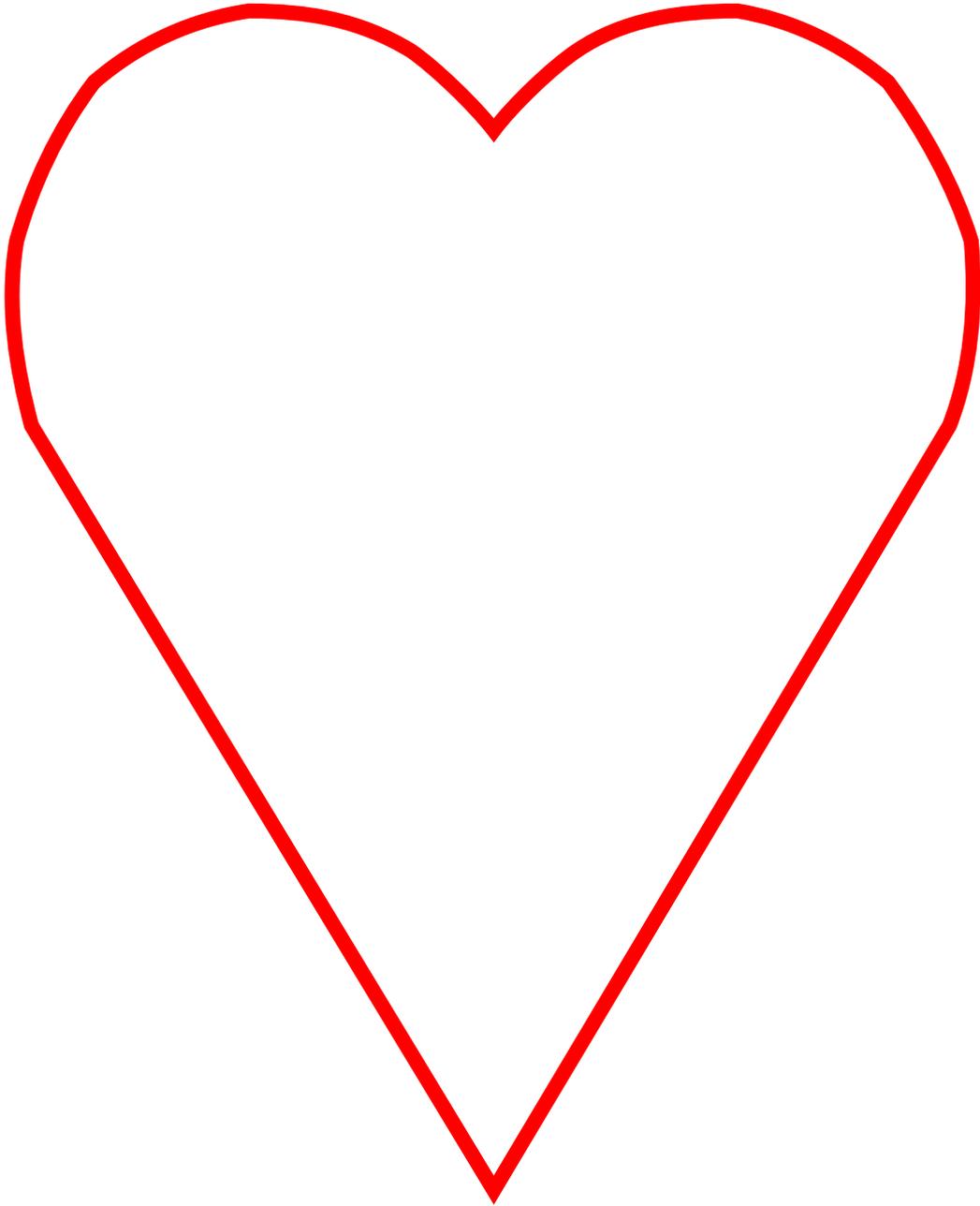
¿Qué piensa María de ella misma?

¿María podría sentirse importante? ¿Por qué?

¿Cómo mejoraría María su auto definición?

HOJA DE TRABAJO

“CORAZÓN”



Escribe dentro del corazón los más grandes errores que
hayas cometido en tu vida y que no te dan permiso para ser
feliz.

SESIÓN N°3:

“ESTILOS DE COMUNICACIÓN”

DESCRIPCIÓN SESIONAL

OBJETIVO:

Que los asistentes entiendan la definición de asertividad, diferenciando las formas de comunicarse en forma Asertivo, agresivo y pasivo, adicionalmente difundan la aplicación del estilo asertivo.

PROCEDIMIENTO:

- **Bienvenida:** El trainer agradece a los asistentes y comenta el tema, objetivos, ítems de la sesión y el tiempo que durará la sesión.
- **Aplicación de Pre Test**
- **Desarrollo del tema.** Para iniciar la charla se realizará una lluvia de ideas brindada a cada asistente tarjeta y plumón para responder a: “¿Qué es el asertividad?”, irán ubicando sus tarjetas en el papelote. Sobre las ideas importantes se realizará una definición con todos los asistentes. El trainer mostrará tarjetas con la definición de autoestima. Adicionalmente explicará que es asertividad.
- **Trabajo en equipo.** Los asistentes conformarán grupos afines y se les dará un caso para ser analizado y fundamentado.
- **Sociodrama:** Los grupos escenificarán lo encomendado y los otros grupos indicarán el estilo de comunicación mostrado.
- **Retroalimentación.** Se sintetizarán las ideas relevantes en el tema.
- **Aplicación de Post Test**

DESARROLLO DEL TEMA

SESIÓN N°4:

“ESTILOS DE COMUNICACIÓN”

¿Qué es la asertividad?



Es la capacidad de exteriorizar emociones e ideas, motivando nuestro propio crecimiento y de los demás.



Los estilos de comunicación son tres:



Estilo agresivo, tomar una posición de defensa y ataque al comunicarse.

Estilo pasivo, reservarse ideas y opiniones ante el resto de personas



Estilo asertivo, se exterioriza ideas, emociones y sentimientos, tomando como referencia lo que sienten los demás

TU DECIDES LA FORMA DE COMUNICARTE!!!!

SESIÓN N° 5: “RESILIENCIA”

DESCRIPCIÓN SESIONAL

OBJETIVO:

Que los asistentes dominen de resiliencia. Identificando sus capacidades resilientes.

PROCEDIMIENTO:

- **Bienvenida:** El trainer agradece a los asistentes y comenta el tema, objetivos, ítems de la sesión y el tiempo que durará la sesión.
- **Evaluación del nivel de resiliencia de cada asistente.**
- **Dinámica de animación:**” El nudo humano” el trainer invita a los asistentes a pararse, cogerse de las manos y no soltarse; caminar en diferentes direcciones y pasar de las manos del resto, quedando enredados por completo. Luego de formar el nudo, invitar a un tercero que indique como desenredarse.
- **Desarrollo del tema.** Para iniciar el tema se realizará lluvia de ideas brindada a cada asistente tarjeta y plumón para responder a: “¿Qué es la adversidad?”, irán poniendo en el papelote sus tarjetas. Sobre las ideas importantes se realizará un concepto con todos los asistentes. El trainer mostrará tarjetas con la definición de adversidad. Luego el trainer mostrará que es la resiliencia.
- **Conservatorio.** El trainer motivará a un debate acerca de si los asistentes se consideran resilientes y, de ser así cuales son estas capacidades.
- **Trabajo en equipo.** Los asistentes conformarán grupos afines y se les dará un caso para ser analizado y fundamentado.
- **Exposición.** Un participante por grupo enseñará la adversidad y como la superó,
- **Retroalimentación.** Se sintetizarán las ideas relevantes en el tema.

DESARROLLO DEL TEMA

SESIÓN N° 4: “RESILIENCIA”

¿Qué es la resiliencia?

Es la capacidad del ser humano de resistir condiciones adversas, recuperarse y salir fortalecido de ellas.



Vienen a ser todas las situaciones negativas que se nos presentan.

¿Qué es la adversidad?



Así tenemos, por ejemplo:

- ☞ Accidentes.
- ☞ Catástrofes.
- ☞ Limitaciones económicas.
- ☞ Pérdida de seres queridos.
- ☞ Delincuencia y drogas, etc.

¿Cómo puedo ayudar a mejorar la resiliencia en adolescentes y niños?



Fortaleciendo su autoestima



Reforzando su creatividad a través de juegos educativos y cuentos.



Fomentando el empleo del estilo de comunicación asertivo.

DESARROLLO DEL TEMA

SESIÓN N° 5: “LIDERAZGO”



¿QUE ES
LIDERAZGO

¿CUALES SON LAS
CARACTERÍSTICAS
DE UN BUEN LIDER?



- Orienta a la organización en el cumplimiento de la misión.
- Mantiene las normas de la organización.
- Promueve la planificación, coordinación y programación de las acciones.
- Resuelve o contribuye a solucionar conflictos
- Representa a la organización frente a otras instancias.
- Gestiona democráticamente la organización.
- Motiva siempre la participación de los miembros de su organización.

SESIÓN N° 6:

“TOMA DE DECISIONES”

DESCRIPCIÓN SESIONAL

OBJETIVO:

Que los asistentes entiendan el concepto de toma de decisiones, conociendo sus pasos, valore con una demostración práctica.

PROCEDIMIENTO:

- **Bienvenida:** El trainer agradece a los asistentes y comenta el tema, objetivos, ítems de la sesión y el tiempo que durará la sesión.
- **Aplicación de Pre Test**
- **Desarrollo del tema.** Para iniciar la sesión se realizará una lluvia de ideas brindada a cada asistente tarjeta y plumón para responder a: “¿Qué es la toma de decisiones?”, irán poniendo en el papelote sus tarjetas. Sobre las ideas importantes se realizará una definición con todos los asistentes. El trainer mostrará tarjetas con el concepto de toma de decisiones. Adicionalmente se propondrán los pasos para tomar una decisión.
- **Trabajo en equipo.** Los asistentes conformarán grupos afines y se les dará un caso para ser analizado y fundamentado, de acuerdo a la guía proporcionada.
- **Exposición grupal.** Un participante por grupo mostrará su labor asignada.
- **Retroalimentación.** Se sintetizarán las ideas relevantes en el tema.
- **Aplicación de Post Test**

SESIÓN N° 6: “TOMA DE DECISIONES”



¿Qué es la toma de decisiones?

Habilidad para decidir qué hacer frente a situaciones de la vida diaria.

PASOS PARA TOMAR UNA DECISIÓN



1er PASO: Determinar cuál es el problema
LA DECISIÓN DE RUBEN...

Por ejemplo, decidir de tomar o no alcohol...

2do PASO: Ubicar alternativas.



Sigo estudiando o tomo con ellos...?

3er PASO: Evaluar impacto negativo o positivo de las alternativas posibles

Si tomo alcohol malogrará mi salud y alcanzaré problemas. Si continúo estudiando aprobaré el curso



4to PASO: Decidir y ejecutar



¡¡No tomaré alcohol...!!

RESPONDER A ESTAS PREGUNTAS TE AYUDARÁ A RESOLVER
EL PROBLEMA

1 ¿Cuál es el problema?.....

.....
.....

2 Pensar en varias soluciones

- a) Alicia podría decirle a su madre que...promete arreglar la habitación desde hoy.
- b) Alicia explicará a sus amigos que lo tenía bien merecido y "se fastidiará" sin salir.
- c) Alicia está dispuesta a firmar un contrato con su madre comprometiéndose a que en lo sucesivo va a tener su habitación arreglada...pero implorará y rogará hasta que le levante el castigo,
- d) (inventa tú alguna otra solución)

.....
.....

- e) Alicia se pondrá rápidamente a ordenar la habitación y así convencerá a su madre para que le deje salir.
- f) Llamar a los amigos para que convezan a sus madre.

3 Adivinar posibles consecuencias



Si Alicia pone en práctica la solución a lo podría ocurrir es que

.....



Si Alicia pone en práctica la solución b, lo que ocurrirá es que.....

Seleccione una alternativa posible e indique posibles efectos

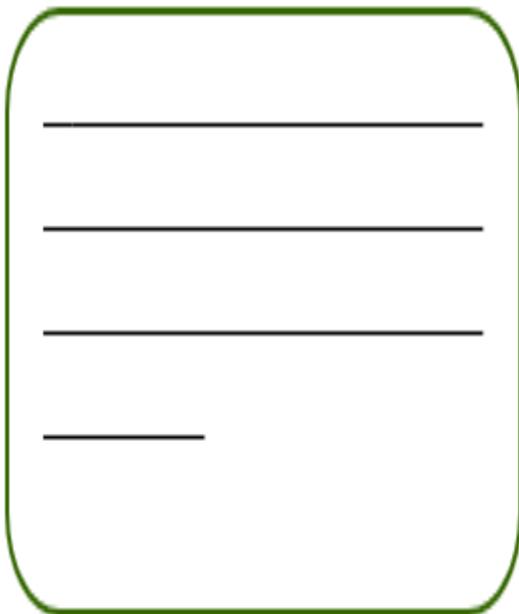
ALTERNATIVA SELECCIONADA	<input type="text"/>
EFECTOS _____	

4 decidir

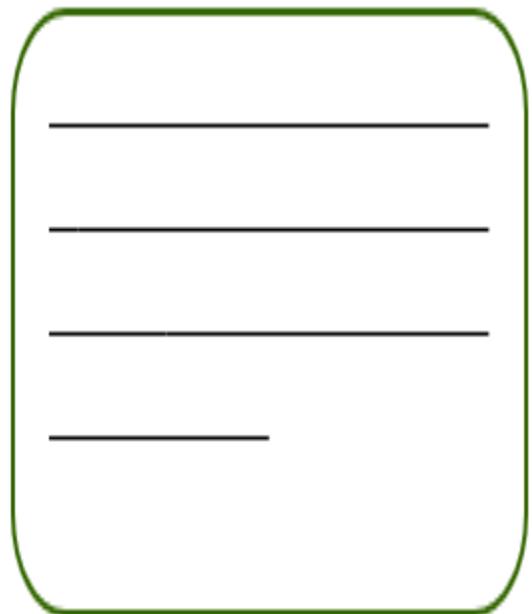
¿Qué alternativa es la más adecuada?

¡¡¡TOMELA!!!

ALICIA



LA MADRE



SESIÓN N° 7

“SOLUCIÓN DE CONFLICTOS”

DESCRIPCIÓN SESIONAL

OBJETIVO:

Que los asistentes determinen que significa conflicto, conocer los pasos para resolver un conflicto.

PROCEDIMIENTO:

- **Bienvenida:** El trainer agradece a los asistentes y comenta el tema, objetivos, ítems de la sesión y el tiempo que durará la sesión.
- **Aplicación de Pre Test**
- **Desarrollo del tema.** Para iniciar la sesión se efectuará una lluvia de ideas brindadas a cada asistente tarjeta y plumón para responder a: “¿Qué es un conflicto?”, irán poniendo en el papelote sus tarjetas. Sobre las ideas claves se realizará una definición con todos los asistentes. El trainer mostrará tarjetas con la definición de conflicto. Adicionalmente se indicará como resolver un conflicto.
- **Sociodrama:** Los asistentes conformarán grupos afines y se les dará un caso para ser analizado y fundamentado y lo escenifiquen.
- **Retroalimentación.** Se volverán a revisar las ideas importantes de la sesión.
- **Aplicación de Post Test**

SESIÓN N° 7: “SOLUCIÓN DE CONFLICTOS”



Desacuerdo entre sus ideas o pensamientos de dos personas.

Ante un conflicto...



- Controla tus emociones.
- Identifica cuál crees que es el problema
- Escucha a la otra persona
- Piensa en una solución que satisfaga a todos.
- Busca ayuda si no pueden ponerse de acuerdo.

¿QUÉ ES LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS?



Consiste en identificar y reconocer nuestras emociones, definir el problema, idear una alternativa que traiga un beneficio a las personas en conflicto y ponerlo en práctica

COMO SOLUCIONAR CONFLICTOS

Te levantaste tarde, no desayunarás porque llegarás tarde.

Mediante la negociación.

La conciliación, hay una tercera persona que ayuda a resolver el conflicto.



SESIÓN N 8

“TRABAJO EN EQUIPO”



¿QUE ES UN EQUIPO DE TRABAJO?

Personas organizadas para conseguir un objetivo en común.

¿COMO PREPARAR UNA BUENA LABOR EN EQUIPO

Tener en cuenta:



DELEGAR

TOLERAR

COMUNICACIÓN

MOTIVACION

DIFERENCIA ENTRE GRUPO Y EQUIPO



**RESOLVAMOS NUESTRAS
 DIFERENCIAS DE MANERA
 PACÍFICA, SOLO ASÍ
 LOGRAREMOS UNA BUENA
 CONVIVENCIA**

Grupo	Equipo
Los miembros trabajan de forma <u>independiente</u> y a menudo no están trabajando hacia el mismo objetivo.	Miembros de <u>trabajo</u> interdependiente que trabajan en pro de los objetivos personales y del equipo, y que entienden que estos objetivos se logran mejor mediante el apoyo mutuo.
Los miembros se centran principalmente en sí mismos porque no están involucrados en la planificación de los objetivos de su grupo y sus objetivos.	Los miembros sienten un sentido de pertenencia hacia su papel en el grupo porque se comprometieron con los objetivos que ayudaron a crear.
Los miembros tienen sus tareas y se les dijo lo que debían hacer, rara vez se les pide opinión.	Los miembros colaboran juntos y utilizan su talento y experiencia para contribuir al éxito de los objetivos del equipo.
Los miembros son muy cautelosos en lo que dicen y tienen miedo de hacer preguntas. Ellos pueden no comprender plenamente lo que está sucediendo en su grupo.	Los miembros basan su éxito en la <u>confianza</u> y alientan a todos los miembros a expresar sus opiniones, distintos <u>puntos</u> de vista y preguntas.
Los miembros no confían entre ellos al no comprender plenamente el papel que cada miembro desempeña en su grupo.	Cada miembro hace un esfuerzo consciente para ser honesto, respetuoso, y escuchar el <u>punto</u> de cada persona.
Los miembros pueden tener mucho que <u>aportar</u> , pero se ven frenados por una relación cerrada con cada miembro.	Los miembros son animados a ofrecer sus habilidades y conocimientos, así cada miembro es capaz de contribuir al éxito del grupo.
Los miembros se sienten incómodos por las diferentes opiniones o desacuerdos porque lo consideran una amenaza. No hay grupo de apoyo para ayudar a <u>resolver problemas</u> .	Los miembros ven el conflicto como una parte de la naturaleza humana y reaccionan ante ella, tratándola como una <u>oportunidad</u> para conocer nuevas ideas y opiniones. Todo el mundo quiere resolver los problemas de forma constructiva.
Los miembros pueden no participar en la toma de <u>decisiones</u> colectivas, y la <u>conformidad</u> se valora más que resultados positivos.	Los miembros participan en <u>igualdad</u> en la toma de decisiones, pero cada miembro entiende que el líder puede ser que necesite para tomar la decisión final si el equipo no puede llegar a un acuerdo de consenso.

¡Muchas gracias por su tiempo y cooperación en el presente estudio!