



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del título  
de Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El Empowerment y su incidencia en la  
Calidad del Servicio de la empresa PAZVISEG CÍA  
LTDA. de la ciudad de Ambato”**

**AUTORA: Jenny Alexandra Rivera Muñoz**

**TUTOR: Ing. Marcelo Espinosa V.**

**AMBATO-ECUADOR**

**Julio-2012**

**Ing. Marcelo Espinosa**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 13 de junio de 2012

-----

Ing. Marcelo Espinosa V.

TUTOR

## AUTORÍA DE LA TESIS

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación: **“El Empowerment y su incidencia en la Calidad del Servicio de la empresa PAZVISEG CÍA LTDA. de la ciudad de Ambato**, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de grado, a excepción de las citas bibliográficas.

-----

Jenny Alexandra Rivera Muñoz

1804327839

AUTORA

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos miembros del Tribunal aprueban la presente Tesis de Grado, la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.) -----

Ing. Mg. Jorge Jordán

f.) -----

Dr. MBA. Walter Jiménez

Ambato, julio de 2012

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución. Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

-----

Jenny Alexandra Rivera Muñoz

1804327839

AUTORA

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios Todopoderoso por ser mi refugio espiritual en cada día de mi vida.

A mi padre Luis Rivera que con su apoyo moral y económico ha contribuido al cumplimiento de mis objetivos.

A mi madre María Muñoz por ser el pilar fundamental en mi vida quien con sus consejos, amor y su gran ejemplo de lucha diaria me ha guiado por el camino correcto para cumplir nuestro sueño.

Jenny

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica de Ambato y a la Facultad de Ciencias Administrativas por ser los organismos que me han permitido formarme profesionalmente, a todos y cada uno de los docentes que la conforman, por compartir conmigo sus conocimientos para crecer como persona.

Mi más sincero agradecimiento al Ing. Marcelo Espinosa por ser mi guía en la elaboración de este trabajo de investigación con sus conocimientos y oportunos consejos.

Al personal de la empresa Pazvisseg Cía. Ltda. por la apertura y colaboración para desarrollar esta investigación.

A mis familiares y amigos por su apoyo constante durante toda mi vida estudiantil.

Muchas gracias y que Dios los bendiga.

Jenny

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
AUTORÍA DE LA TESIS .....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE GENERAL .....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>3</b>
1. EL PROBLEMA .....	3
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	7
1.4 OBJETIVOS .....	7
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>9</b>
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILISÓFICA .....	12
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	13
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	16
2.5 HIPOTESIS.....	44
2.6 VARIABLES .....	44

<b>CAPITULO III</b> .....	45
3. METODOLOGÍA .....	45
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	46
3.4 POBLACIÓN O MUESTRA .....	47
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE .....	49
3.6 PLAN RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	52
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	53
<b>CAPITULO IV</b> .....	54
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	54
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	54
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTES INTERNOS.....	55
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTES EXTERNOS.....	73
4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	87
<b>CAPITULO V</b> .....	91
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	91
5.1 CONCLUSIONES .....	92
5.2 RECOMENDACIONES .....	94
<b>CAPITULO VI</b> .....	96
6. PROPUESTA.....	96
6.1 DATOS INFORMATIVOS .....	96
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	97
6.3 JUSTIFICACIÓN .....	98
6.4 OBJETIVOS .....	99
6.5 ANALISIS DE LA FACTIBILIDAD .....	100

6.6 FUNDAMENTACIÓN .....	100
6.7 METODOLOGÍA – MODELO OPERATIVO .....	110
6.7.1 FASE I: DIAGNOSTICO SITUACIONAL .....	111
FORTALEZAS .....	115
DEBILIDADES .....	115
OPORTUNIDADES .....	115
AMENAZAS .....	115
6.7.2 FASE II: FILOSOFÍA Y TÉCNICAS DE EMPOWERMENT .....	120
6.7.3 FASE III: ESTRATEGIAS .....	127
6.7.4 FASE IV: HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DEL ALCANCE DEL EMPODERAMIENTO .....	146
6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA .....	149
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	151
BIBLIOGRAFIA .....	152
ANEXOS .....	156

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Operacionalización Variable Independiente	49
Cuadro 2. Operacionalización Variable Dependiente	51
Cuadro 3. Plan de Recolección de la Información	52
Cuadro 4. Deseo de cambiar y mejorar	55
Cuadro 5. Confianza al ejecutar el trabajo	57
Cuadro 6. Identificación con el trabajo realizado	59
Cuadro 7. Aprendizaje de nuevas habilidades	61
Cuadro 8. Aceptación de trabajos más difíciles	63
Cuadro 9. Niveles de Empowerment	65
Cuadro 10. Elementos tangibles en la calidad del servicio	67
Cuadro 11. Evaluación de la calidad	69
Cuadro 12. Continuidad en la evaluación de la calidad	71
Cuadro 13. Deseo de cambiar y mejorar	73
Cuadro 14. Comunicación y relaciones interpersonales	75
Cuadro 15. Motivación del personal	77
Cuadro 16. Elementos tangibles en la calidad del servicio	79
Cuadro 17. Confiabilidad del servicio	81
Cuadro 18. Factores para la calidad del servicio	83
Cuadro 19. Confiabilidad del servicio	85
Cuadro 20. Frecuencias Observadas	88
Cuadro 21. Cálculo de la Frecuencia Esperada	89
Cuadro 22. Cálculo del Chi Cuadrado	89
Cuadro 23. Distribución del Chi Cuadrado	90
Cuadro 24. FODA	115
Cuadro 25. PCI	117
Cuadro 26. POAM	118

Cuadro 27. Matriz Estratégica de FODA	119
Cuadro 28. Cuadro del taller de capacitación	129
Cuadro 29. Cuadro del taller de capacitación	132
Cuadro 30-35. Planificación de la capacitación	133
Cuadro 36. Plan de Comunicación Interna	137
Cuadro 37. Pla de Incentivos	143
Cuadro 38-39. Cuadro comparativo organización piramidal vs. Organización circular	145
Cuadro 40. Presupuesto	150
Cuadro 41. Matriz de Análisis Evaluativo para la Implementación de la propuesta	151

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Supra ordinación	16
Gráfico 2. Infra ordinación V.I.	17
Gráfico 3. Infra ordinación V.D.	18
Gráfico 4. Circulo del Empowerment	29
Gráfico 5. Niveles del Empowerment	32
Gráfico 6. Deseo de cambiar y mejorar	55
Gráfico 7. Confianza al ejecutar el trabajo	57
Gráfico 8. Identificación con el trabajo realizado	59
Gráfico 9. Aprendizaje de nuevas habilidades	61
Gráfico 10. Aceptación de trabajos más difíciles	63
Gráfico 11. Niveles de Empowerment	65
Gráfico 12. Elementos tangibles en la calidad del servicio	67
Gráfico 13. Evaluación de la calidad	69
Gráfico 14. Continuidad en la evaluación de la calidad	71
Gráfico 15. Deseo de cambiar y mejorar	73
Gráfico 16. Comunicación y relaciones interpersonales	75
Gráfico 17. Motivación del personal	77
Gráfico 18. Elementos tangibles en la calidad del servicio	79
Gráfico 19. Confiabilidad del servicio	81
Gráfico 20. Factores para la calidad del servicio	83
Gráfico 21. Confiabilidad del servicio	85
Gráfico. 22 Curva Chi Cuadrado	90
Gráfico 23-24. Paradigma Empresarial	101
Gráfico 25. Modelo Operativo de la propuesta	110
Gráfico 26. Cinco Fuerzas de Porter	112
Gráfico 27. Organigrama de la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA.	120

Grafico 28. Pizarra de Información.	138
Grafico 29. Circulares/Boletines de información.	139
Grafico 30. Revista Institucional de Información	140
Grafico 31. Formato de memorándums	141
Grafico 32. Organigrama propuesto para la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA.	144
Grafico 33. Evaluación de alcance/ cliente interno	147
Grafico 34. Evaluación de alcance/ cliente externo	148

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Pazvisseg Cía. Ltda. es una empresa que se ha dedicado a prestar el servicio de seguridad y vigilancia privada a diversas instituciones en la región centro del país, procurando brindar la mejor calidad en el servicio que presta día a día a través de sus señores guardias.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un análisis de la herramienta gerencial moderna llamada Empowerment con el fin de establecer un modelo de gestión que permita la aplicación de técnicas y estrategias para incrementar la calidad del servicio que presta la empresa.

Los datos arrojados por la investigación realizada a través de encuestas aplicadas a los clientes internos y externos de la empresa indican que es importante corregir aspectos en cuanto a la asignación de mayor poder y autonomía a los colaboradores de la empresa con el fin de que desenvuelvan su trabajo con mayor motivación e independencia para de esta manera incrementar la calidad del servicio brindado hacia los clientes externos.

De esta manera la propuesta resultante de la investigación me direccionó hacia el diseño de un modelo de gestión basado en Empowerment, con la aplicación de técnicas apoyadas en las actividades de todo el personal de la empresa, por otra parte se contara con planes de capacitación, incentivos y comunicación que permitan la integración de los colaboradores a la autonomía que sus jefes le brindan con el fin de mejorar la calidad del servicio que esta en sus manos.

### **PALABRAS CLAVES:**

Empowerment, Calidad del Servicio, Modelo de Gestión, Autonomía.

## INTRODUCCIÓN

Las exigencias de los clientes y la inadecuada actitud los jefes y de los colaboradores de la empresa han proporcionado a esta tesis una razón de ser enfocada a la empresa Pazvisseg. Cía. Ltda de la ciudad de Ambato.

La importancia que se le da al Empowerment, se deriva de que el recurso humano es algo esencial para el éxito o fracaso de cualquier empresa. Por eso es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través del cambio de su cultura, tales como los sistemas de vida, de valores y de formas aceptadas de relaciones entre personas. Por tal razón se ha visto la necesidad de elaborar un modelo de gestión basado en Empowerment que contribuya a que la empresa sea objeto de cambios radicales en la actitud de sus miembros, convirtiéndose en una ventaja competitiva dentro del mercado.

El capítulo uno describe en su totalidad el problema con el que cuenta actualmente la empresa conjuntamente con el análisis crítico, prognosis y se puntualizan los objetivos planteados dentro de la presente investigación.

El segundo capítulo detalla el marco teórico que permite ampliar los conocimientos sobre el problema objeto de investigación y el predominio de cada una de las variables.

En el tercer capítulo se establece el enfoque y la modalidad de investigación, se identifica y cuantifica la población, para determinar la muestra a la cual se aplicó la encuesta como instrumento de recolección de la información.

Con el cuarto capítulo se realizó el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación de las encuestas a los clientes internos y externos y se verificó así la hipótesis a través del chi cuadrado.

Para el capítulo quinto se establecen conclusiones y recomendaciones oportunas para la posible solución del problema.

En el sexto capítulo se desarrolla la propuesta que conlleva al empoderamiento del personal a través de un modelo de gestión que contiene técnicas y estrategias de Empowerment.

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

El Empowerment y su incidencia en la Calidad del Servicio en la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA. en la ciudad de Ambato.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN**

En el **mundo** actual en donde muchos de los mercados son abiertos en un período de globalización, las organizaciones deben de adquirir un cambio en su cultura y visión, de esta forma lograr una mayor eficiencia en los altos jerarcas de la empresa y en sus colaboradores para adquirir un mayor sentido en su empleo y en su vida, para obtener una mejora continua de sistemas y procesos en la organización.

Un punto importante que toda empresa debe de tener en cuenta para impulsar la iniciativa de los empleados y lograr una mayor competitividad es otorgarles mayor

poder de decisión y cambiar así la el modelo tradicional en el que le gerente es quien controla y toma todas las decisiones.

Usualmente las tomas de decisiones son centralizadas, y se cree, que la falta de liderazgo en la cima era el causante de los problemas de una compañía, pero al contrario, esa centralización de poderes puede llegar a ser una fuerte debilidad de la empresa. Lo primero que tiene que cambiar toda organización es el modo de pensar de la GERENCIA.

Recuperado de <http://ciclog.blogspot.com/2010/11/empowerment.html>

En el **país** el Empowerment es algo que pocas empresas usan, sobre todo por miedo de los jefes a que los empleados sean mejores que ellos como líderes y los rebasen, o que logren más poder dentro de la organización, manifiestan los especialistas en gestión de empresas.

Aunque el término se conoce y difunde desde hace por lo menos 15 años atrás, las empresas de hoy ya no pueden hacerlo a un lado, pues aquellas que no lo ponen en práctica crecen muy despacio.

**PAZVISEG CIA. LTDA.** es una empresa nacional especializada en suministrar el servicio de vigilancia y seguridad privada, lo que incluye servicios de prevención del delito, vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas; depósito, custodia y transporte de valores; seguridad en medios de transporte privado de personas naturales y jurídicas y bienes, la misma que se constituyó mediante escritura pública el 15 de Julio del 2004 en la notaria séptima del cantón Ambato.

Para **PAZVISEG CIA. LTDA.** existen barreras para la optima implementación del Empowerment. Ya que el personal en ocasiones piensa que al otorgarles mayor autonomía y poder, podría poner en riesgo su trabajo si toman una decisión equivocada, y no quieren meterse en problemas. Por otro lado, hay gente que no se valora a sí misma y no se cree capaz, o no les gusta recibir mayor responsabilidad.

### **1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO**

El inadecuado liderazgo, en la empresa PAZVISEG CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato es una de las principales causas para que su personal se estanque en cada una de sus labores y pierda el interés por conseguir su propias superación tanto en su vida personal y laboral.

La resistencia al cambio por parte de los colaboradores de la empresa ocasiona que estos a su vez no asuman el compromiso necesario para desarrollar cada una de las actividades asignadas a su cargo.

Y el inapropiado de las herramientas gerenciales modernas dentro de la empresa origina que el Empowerment no sea aplicado de una manera eficiente, con el fin de otorgar a los clientes internos el suficiente poder y autonomía para ejecutar su trabajo con calidad para lograr la satisfacción de los clientes externos.

### **1.2.3 PROGNOSIS**

La inadecuada aplicación del Empowerment en la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA. representa una amenaza dentro de la organización y si no mejora, no generará un ambiente propicio para la creatividad individual y grupal del talento humano, ocasionando así un bajo rendimiento laboral que a su vez afecta directamente a la calidad del servicio y la satisfacción del cliente externo, incidiendo por tal al posicionamiento de la empresa en el mercado.

### **1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera afecta la inadecuada aplicación del Empowerment a la calidad del servicio en la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato?

### 1.2.5 INTERROGANTES

- ¿Cómo se maneja el Empowerment en la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato?
- ¿Cuál es el impacto de la calidad del servicio en la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato?
- ¿Qué alternativas de solución se deben dar para mejorar la aplicación del Empowerment en la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato?

### 1.2.6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Limite de contenido:	Campo: Administración Área: Calidad del Servicio Aspecto: Empowerment
Limite espacial:	La presente investigación se realizó en la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA. ubicada en la provincia de Tungurahua, ciudad Ambato, calles Unidad Nacional 9-69 y 12 De Noviembre
Limite temporal:	La presente investigación se realizó de diciembre de 2011 a junio de 2012
Unidades de Observación:	La presente investigación se realizó a los clientes internos y clientes externos de la organización.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La investigación de este proyecto nació de la necesidad de contribuir a la resolución científica de los efectos que se generan debido a la inadecuada aplicación del Empowerment en la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato

El contexto del tema escogido es de gran interés ya que es un problema de actualidad debido al desconocimiento del Empowerment como una herramienta para mejorar la organización de una empresa, y por tanto lograr la satisfacción del cliente externo con la optima calidad del servicio brindado.

El impacto que se logrará con las correcciones en cuanto a la aplicación del Empowerment es la obtención de un talento humano motivado, para enfrentar situaciones y proponer soluciones en cuanto a la mejora continua de la calidad del servicio.

El presente estudio es factible, debido a que su autora cuenta con los recursos necesarios para su elaboración, es decir, tiempo para realizar la investigación y preparar la información referente al tema propuesto, recursos económicos y materiales, respaldo y confianza del propietario de la empresa, así como fuerza y voluntad de realizar adecuadamente la investigación.

### **1.4 OBJETIVOS**

#### **General**

- Investigar de que manera afecta la inadecuada aplicación del Empowerment a la calidad del servicio en la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato

## **Específicos**

- Diagnosticar como se maneja el Empowerment en la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato
- Analizar cual es el impacto de la calidad del servicio en la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato
- Proponer alternativas de solución para mejorar la aplicación del Empowerment en la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

MONTERO VILLARUEL, S. (2011). *Sistema de entrenamiento, multiplicación y empoderamiento en la empresa Yanbal Ecuador S.A. para lograr el crecimiento mensual de la Red 962*. (Tesis inédita de Ingeniería). Facultad de Ciencias Administrativa. Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Ecuador

#### **OBJETIVOS**

- Ejecutar el sistema de entrenamiento, multiplicación y empoderamiento en la empresa Yanbal Ecuador S.A. para lograr el crecimiento mensual de la Red 962.
- Empezar un proceso de entrega ordenada de la información de cada sistema a todas las directoras que forman parte de la Red 962.
- Capacitar sobre la aplicación de la administración en el negocio y manejo de la agenda de trabajo.

- Proponer una guía de aplicación del sistema de entrenamiento, multiplicación y empoderamiento para lograr el crecimiento de la Red 962.

## **CONCLUSIONES**

- La mayoría de las directoras de la red 962 piensan que la mejor forma de capacitar a las consultoras es de manera semanal y personalizada, pero no logran hacerlo ya que la consultora no llega a la cita pactada adicional y tienen el material pero no tienen la guía.
- Las directoras de la Red 962 no logran realizar coaching con sus consultoras estrellas porque no están comprometidas con el sistema de multiplicación, no creen que el sistema funcione y por lo mismo no lo ponen en práctica.

FIGUERA PAISANO, Y. (2006). *El Empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional* ( Tesis de Licenciatura, Universidad de Oriente). Recuperado de [http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/652/1/TESIS-658.312404\\_F476\\_01.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/652/1/TESIS-658.312404_F476_01.pdf)

## **OBJETIVOS**

- Analizar el empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional.
- Definir el empowerment en la organización.
- Explicar características y principios del empowerment.
- Describir los requisitos y pasos para la aplicación del empowerment en las organizaciones.

## CONCLUSIONES

- El empowerment es una herramienta que se adapta a cualquier tipo de organización, debido a que, es una innovadora forma de administrar y conduce a un enfoque diferente de lo que son las empresas.
- Esta técnica crea un impacto directo en las organizaciones, y por consiguiente, a los individuos que están íntimamente relacionados con ésta, por lo que origina una nueva dinámica que interfiere en el comportamiento organizacional.

BONILLA ALFARO, R. (2004). *Empowerment como técnica de administración moderna para lograr la efectividad en las empresas ferreteras de la zona oriental*. (Tesis de Licenciatura, Universidad de Oriente Univo). Recuperado de [http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/652/1/TESIS-658.312404\\_F476\\_01.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/652/1/TESIS-658.312404_F476_01.pdf)

## OBJETIVOS

- Contribuir a mejorar la toma de decisiones de los empleados a través del Empowerment como técnica administrativa para lograr la efectividad en las grandes empresas ferreteras de la zona oriental.
- Proporcionar los lineamientos para que Jefes y empleados se involucren en el proceso de aplicación del Empowerment.
- Proporcionar los pasos a seguir para la evaluación de habilidades y destrezas que contribuya a formar equipos de trabajos logrando la efectividad.

## CONCLUSIONES

- El empowerment ha dado resultados sumamente positivos en las empresas como por ejemplo la persona es la que tiene la responsabilidad, los

puestos generan valor, la gente sabe donde está parada en cada momento y tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas, el individuo tiene el control sobre su trabajo.

- El empowerment más que una herramienta para gestionar, es una técnica que desarrolla capacidades y actitudes en las personas para que estén acorde con el ambiente tan inestable que predomina en la actualidad.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILISÓFICA**

Este presente estudio se apoya en el enfoque critico-propositivo, porque las variables en estudio han evolucionado constantemente debido al escenario variable en el que se desarrollan, es decir la empresa y su mismo entorno. Es por eso que el gestor de la empresa debe crear estrategias y mecanismos aplicando herramientas que le permitan conocer y satisfacer las necesidades de sus cliente mediante la creación de relaciones comerciales efectivas con los mismos.

Fundamentación **ontológica**: la globalización cada días mas acentuada, ha llevado a los directivos de las organizaciones a reconocer la necesidad de tener un enfoque global sobre las nuevas, herramientas y estrategias que garanticen la mejor competitividad y la supervivencia de la empresa. Por esta razón el Gerente General de PAZVISEG CÍA. LTDA. adopte una nueva actitud y desarrolle herramientas gerenciales eficientes para adaptar a la organización a la nueva realidad del mundo empresarial.

Fundamentación **epistemológica**: en la actualidad la competitividad de las empresas obliga a los empresarios a establecer estrategias, políticas y herramientas gerenciales que le permita ser más competitivo con el fin de lograr fidealizar a sus clientes, a través de la optima calidad del servicio.

Fundamentación **axiológica**: en la presente investigación se hacen presentes los valores éticos y morales que influirán positivamente, los cuales permitirán que el investigador interactúe con el medio empresarial de una manera ética-profesional

para lograr que la investigación se realice de manera seria y transparente, de manera que se puedan lograr resultados en beneficio del desarrollo de la investigación.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

#### **SEGÚN EL REGLAMENTO A LA LEY DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA (2008)**

Art. 4.- Vigilancia Fija.-El personal operativo de las compañías de vigilancia y seguridad privada, utilizará correctamente el uniforme; así como los distintivos de cada organización, debidamente autorizados y registrados por el Ministerio de Gobierno y Policía, a través del Departamento de Control y Supervisión de las Compañías de Seguridad Privada, de la Inspectoría General de la Policía Nacional, de conformidad con el instructivo que para el efecto establezca el mismo organismo.

Art. 8.- Capacitación del Personal.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada pueden establecer centros de capacitación y formación de personal de vigilancia y seguridad privada, para lo cual requieren de la aprobación de un pénsum y certificación de funcionamiento extendidos por el Ministerio de Gobierno y Policía, previo informe del Departamento de Control y Supervisión de las Compañías de Seguridad Privada y posterior registro en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

La Policía Nacional, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente, podrá establecer centros de capacitación, cuyo pénsum y certificado de funcionamiento deberán ser aprobados por el Ministerio de Educación y Cultura.

Todo centro de capacitación o formación de personal de vigilancia y seguridad privada deberá contar con técnicos y profesionales especializados en la materia, titulados y acreditados de conformidad con las leyes del país.

## REGIMEN LABORAL ECUATORIANO

### CÓDIGO DEL TRABAJO (2005)

**Art. 42.-** Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;
29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;
31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

## **LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR (2009)**

### **CAPITULO II**

#### **DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES**

**Art.4.-** Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión Una adecuada de sus derechos;
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;

**2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES  
SUPRA ORDINACIÓN**

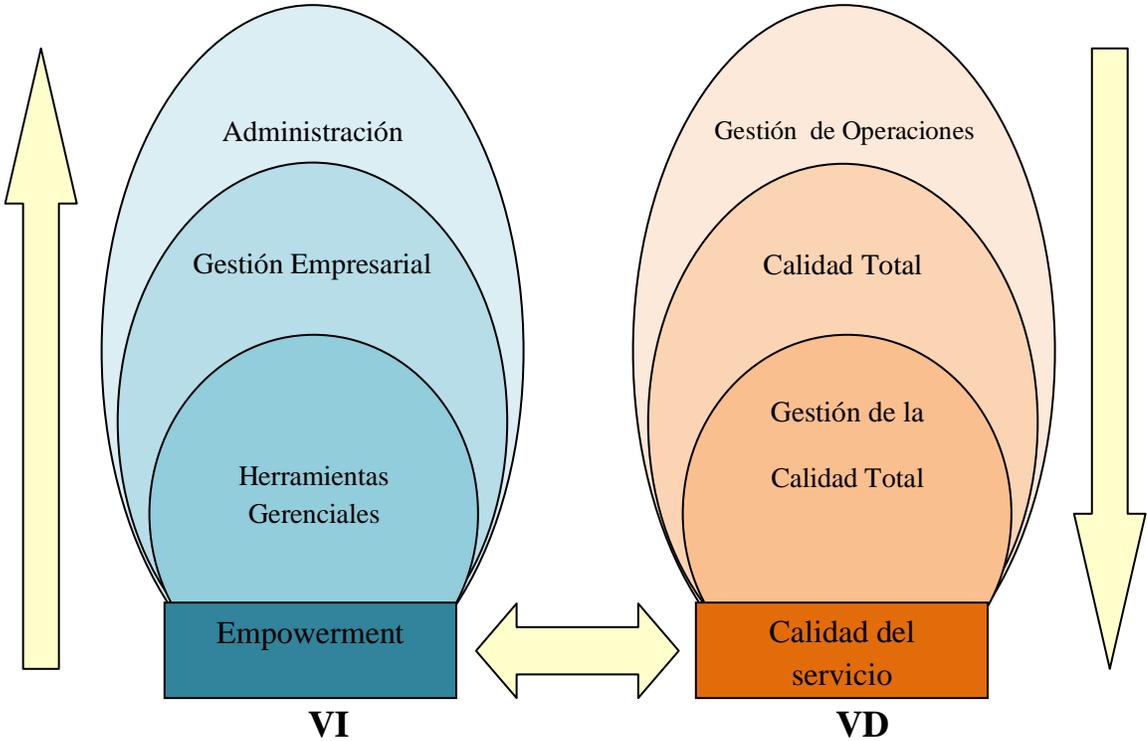


Grafico 1. Supra ordenación

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

## INFRA ORDINACIÓN

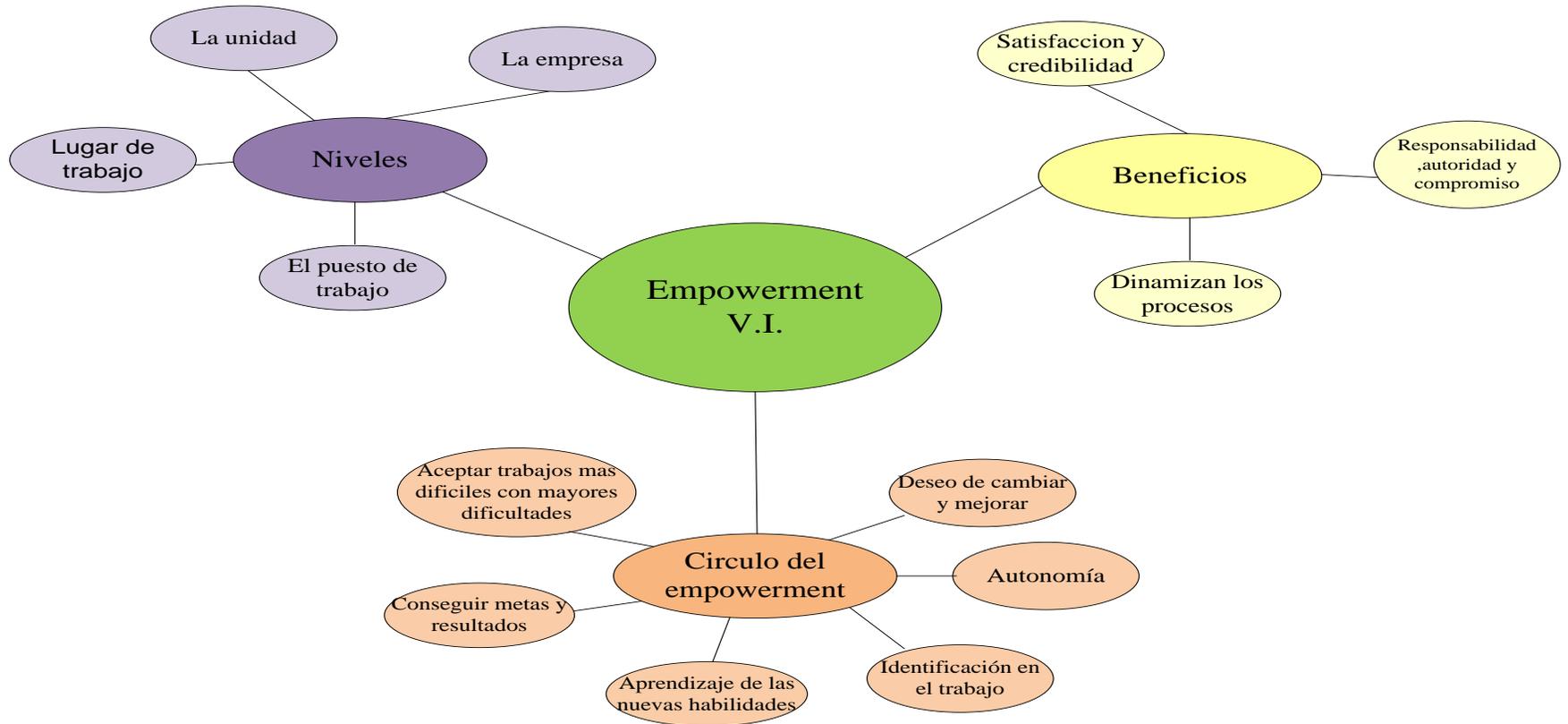


Gráfico 2. Infra ordenación V.I.

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz



Grafico 3. Infra ordinación V.D.

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

## 2.4.1 EMPOWERMENT (VARIABLE INDEPENDIENTE)

### ADMINISTRACIÓN

#### Definición

El termino **administración** se refiere al proceso de conseguir que se haga las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas. Varios términos de esta definición merecen mas explicaciones. Se trata de las palabras *proceso*, *eficiencia* y *eficacia*.

En el concepto de administración, la palabra *proceso* se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes.

La eficiencia y la eficacia se refieren a lo que hacemos a cómo lo hacemos. **Eficiencia** significa hacer una tarea correctamente y se refiere correctamente a la relación que existe entre los insumos y los productos. busca reducir al mínimo los costos de los recursos. **Eficiencia** significa hacer lo correcto; alcanzar las metas. (Roobins y Decenso,2002)

#### Características de la Administración

1. *Su universalidad.* El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por los mismo en el Estado, en el ejercito, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc., y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.
2. *Su especificidad.* Aunque la Administración va siempre acompañado de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es especifico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, un magnifico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador. Cuanto más grande sea

el organismo social, la función más importante de un jefe es la administración, y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.

3. *Su unidad temporal.* Aunque se distinguen etapas, fase y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa están dando, mayor o menos grados, todos a la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes no por eso se deja de mandar, controlar, organizar, etc.
4. *Su unidad jerárquica.* Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman “un solo cuerpo administrativo desde el secretariado general hasta el último mayordomo” (Reyes, 2004)

## **GESTIÓN EMPRESARIAL**

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

Los recursos de la gestión empresarial son muy variados y en ocasiones escasos. Por esta razón las personas encargadas de la gestión empresarial se ven inmersas en la creación de nuevas estrategias para la gestión y así poder mantener motivado todas las divisiones de la empresa o negocio. Para lograr el emprendimiento deseado en toda la empresa.

Si se enfoca en la gestión empresarial para desarrollar todos los proyectos y actividades de una empresa, logrará sobresalir más que la competencia. Las empresas más enfocadas en la gestión empresarial son las del sector privado, pero sin embargo

algunas empresas del estado o sector público también suelen tener una excelente gestión.

La gestión empresarial es la parte más grande en que se diferencian las empresas o negocio privados a los públicos. Y es que el sector privado suele aplicar mejor todos los conceptos de gestión empresarial. Pero cabe resaltar que las empresas privadas tiene un mejor manejo de esto debido a que sus recursos económicos y tecnológicos son muchos más amplios. Pero tampoco es una excusa para no hacer una buena gestión empresarial.

Recuperado de <http://tododineronegocios.com/que-es-la-gestion-empresarial.html>

### **Clasificación de la gestión empresarial según sus diferentes técnicas:**

Gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o productor. El objetivo fundamental de la gestión del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

### **A continuación las técnicas de gestión empresarial:**

**Análisis Estratégico:** diagnosticar el escenario identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.

**Gestión Organizacional o Proceso Administrativo:** planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

**Gestión de la Tecnología de Información:** aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.

**Gestión Financiera:** obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

**Gestión de Recursos Humanos:** buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.

**Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución:** suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc. En productos finales debidamente distribuidos.

**Gestión Ambiental:** contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

### **El control de gestión.**

En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2006b/cag3/1f.htm>

## **HERRAMIENTAS GERENCIALES**

Con objeto de hacer frente a su misión esencial, es decir, la de fijar los objetivos de la organización de la organización el personal y los medios mas apropiados, los directivos de las empresas se ven obligados, actualmente, a considerar los grandes problemas que a continuación se indican:

- Liberarse de los detalles con el fin de poder concentrar toda su actividad y atención sobre las cuestiones verdaderamente relacionadas con su cometido.
- Conseguir una utilización optima, en el plano económico, de los medios y los hombres disponibles.
- Evaluar el rendimiento de los colaboradores y controlarlo de modo apropiado, según unas normas dadas o con arreglo a los resultados que se busca conseguir. (Demmer, Deyhle , 1980)

## **HERRAMIENTAS GERENCIALES MODERNAS**

- **Benchmarking**

**Concepto:**

Es el proceso continuo de medir productos , servicios , procesos y practicas directivas propias con respecto a los competidores mas aventajados o a las empresas reconocidas por su liderazgo en aquello que se desee emular.

En definitiva estamos hablando de la apertura del sistema que debe suponer la empresa para compararse con las demás con el objetivo de mejorar la eficiencia de la organización y, por tanto, su valor para los accionistas, mejorando el rendimiento de la organización y consiguiendo, en su caso el estado “**World Class**” (Cuesta, 1998)

- **Empowerment**

Es aquel proceso que proporciona mayor autonomía a los trabajadores al compartir con ellos información pertinente y darles control sobre factores que afectan al rendimiento del trabajo. Es decir consiste en delegar poder a los empleados, de modo

que puedan actuar con mas libertad para desempeñar sus puestos. Para ello se necesita que los trabajadores estén capacitados para asumir la toma de decisiones, por lo que les hace falta una amplia formación. (Fernandez, Avella, Fernandez, 2006)

- **Just In Time**

(Justo a tiempo ,ajustada, ligera, magra) se corresponde con un flujo de producto secuencial en forma de U. De hecho, los trabajadores no solo van a asumir responsabilidades en el área productiva, sino también en tareas de control de calidad y mantenimiento de los equipos. La asignación de responsabilidad se realiza al equipo al equipo de trabajadores de cada célula. Este proceso permite fabricar de forma eficiente y con una elevada calidad un alto volumen de productos en pequeños lotes para satisfacer las diferentes necesidades de un mercado de masas. Asimismo, se van a mantener unos reducidos niveles de existencias, junto con unas relaciones cooperativas con los proveedores. Los costes fijos son bajos, los variables altos y el coste unitario es bajo. La estructura es orgánica y el liderazgo es motivador. (Fernandez, et.al, 2006)

- **Coaching**

“La actividad de “coaching” implica una visión holística del directivo, integrando el trabajo, los valores de la empresa, las necesidades personales y las del desarrollo de la carrera profesional”.

El coaching no es consejo ni inspiración, es transpiración, es decir, trabajo continuo en el que “Coach” y cliente tienen un papel activo de gran participación mutua. Una relación de coaching no solo está basada en la flexibilidad sino también en la confianza y responsabilidad. Confianza significa posibilidad de expresarse abiertamente sentirse valorados y respetados y no temer represalias ni traiciones. Responsabilidad significa que ambos están comprometidos con los resultados del otro. (Gasalla, 2006 )

Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10294176&ppg=4>

- **Mentoring**

“la relación entre dos empleados de la misma empresa, de distinto nivel jerárquico, cuya relación se basa en la ayuda al desarrollo profesional y personal, por parte del empleado de mayor nivel al de menor nivel jerárquico, con las transferencias de conocimientos, visiones y opiniones que sean pertinentes, de tal forma que el ‘alumno’ pueda en cualquier momento sustituir al mentor en el desempeño de sus funciones”. (Pascual, Sundardas, 2004)

Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10063603&ppg=3>

- **Outsourcing**

Es una mega tendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo y consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su negocio. El Outsourcing hasta hace tiempo era considerado simplemente como un medio para reducir significativamente los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas. (Morales, 2009)

Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10327277&ppg=5>

- **Kaisen**

Equivale a la idea de “mejoramiento continuo” y es equivalente a una filosofía difundida ampliamente entre las empresas niponas.

“Mejorar un proceso, es cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso” Harrington.

(<http://www.consejeriaempresarial.com/publicaciones/HERRAMIENTAS%20GERENCIALES%20MODERNAS2.pdf>)

## **EMPOWERMENT**

### **Concepto:**

Según Mosley, Megginson y Pitri. (2005) El empowerment es esencialmente la concesión de autoridad a los empleados para tomar decisiones de importancia dentro de áreas de responsabilidad mas extensas. La idea que subyace al empowerment es que los individuos cercanos al trabajo y los clientes son quienes deben tomar las decisiones.

Según Terry, W (1996) Empowerment una palabra que atrae a muchas personas se sienten atraídas por ella porque parece ofrecer algo que no existe y parece capaz de transformar sus vidas. La palabra conjura la noción de personas que tienen el control sobre ellas mismas y sus entornos, que expanden sus posibilidades y horizontes y se elevan a niveles mas altos de logro y satisfacción personal.

Para empezar a entender el total significado e el impacto del empowerment, hay que verlo a tres niveles. El primer lugar, a nivel político y nacional el empowerment se a introducido poco a poco en el lenguaje que se usa día a día como mecanismo de auto-ayuda. Se basa en la suposición de que las únicas personas que pueden cambiar las cosas o intervenir en sus propias vidas son ellas mismas. La dependencia de otros esta viéndose reemplazada lentamente por la dependencia de uno mismo.

En segundo lugar, a un nivel de organización el empowerment tiene un cierto atractivo. Siempre vamos en busca de nuestras ideas y conceptos y el empowerment es mas nuevo y mas novedoso que las teorías ya oxidadas de hacerse siro por medio del trabajo y la motivación. La palabra encaja perfectamente con los conceptos modernos que dirigen las organizaciones en la actualidad como la calidad total, la mejora continua, la gestión del rendimiento, grupos de trabajo auto-dirigidos, clientes internos, gestión de competencias, etc.

El tercer nivel, a la hora de examinar el empowerment, es el del individuo. Es aquí donde encontramos la mayor afinidad a nivel popular con el termino. Podeis imaginar a personas que solían ser malhumorados, sin espíritu, serviles, quejicas y que estaban

controladas por otras, tener de repente autoridad, habilidades, auto-convencimiento y auto-imagen, progresando para llegar a conseguir mayores cosas y recompensas.

### **Beneficios del Empowerment**

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

Algunas de las ventajas que ofrece el Empowerment son:

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

### **Estrategias para la integración de las personas al Empowerment**

Es necesario señalar la manera en que las empresas pueden lograr desarrollar el Empowerment.

Para integrar a las personas al Empowerment hay tres elementos importantes a fortalecer:

El primero se refiere a las relaciones. Las relaciones deben ser efectivas, para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.

El segundo hace hincapié en la disciplina. En este sentido es preciso promover el orden, que las personas puedan trabajar en un sistema estructurado y organizado, para que realicen sus funciones debidamente. La definición de roles, permite conocer el papel que le corresponde a cada quien.

El tercer punto es el compromiso. El cual debe ser congruente en todos los niveles, pero promovido por los líderes que son los agentes de cambio. Esto incluye: lealtad, persistencia en los objetivos, en las relaciones laborales para que las personas sientan y expresen lo que se les transmite. Y por último la energía de acción, que es la fuerza que estimula y motiva a la gente.

Las estrategias para integrar a las personas al empowerment son muy claras y específicas. Reforzar las relaciones es muy importante para el alcance de los objetivos, cuando se cuenta con una sólida y buena relación entre los miembros se hace mucho más fácil el trabajo manteniéndose una estabilidad. La disciplina en una persona, grupo y en la organización en general permitirá una fluidez de las funciones y un ambiente organizado.

Recuperado de

*[http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/652/1/TESIS658.312404\\_F476\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/652/1/TESIS658.312404_F476_01.pdf)*

### **Bases para crear empowerment.**

El punto de partida para cualquier empresa que quiera proporcionar a sus empleados capacidades de tomar decisión y autogestión, es adoptar una filosofía general que sea fácil de entender, como ejemplo de esto es el Empowerment.

Este es un proceso iniciado por los gerentes que buscan desarrollar al máximo todas las habilidades y talentos de los empleados para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Los gerentes deben buscar métodos simples que les permita desarrollarse en sus labores cotidianas así como se muestra en la siguiente Figura:

## Círculo del empowerment

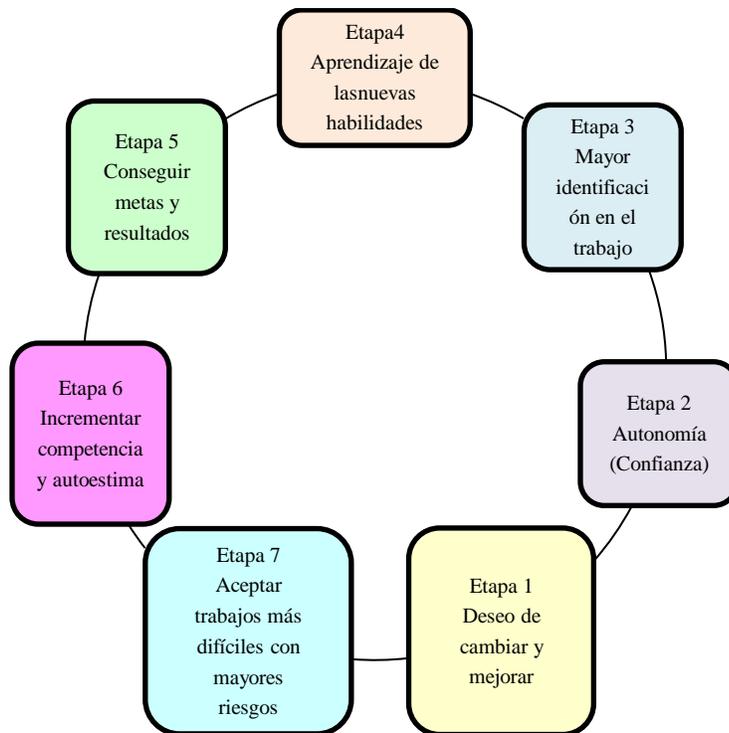


Grafico 4. Círculo del empowerment

Fuente: Terry, W. 1996, p. 24

La primera etapa es el deseo que tienen las empresas de cambiar y mejorar ya que el éxito de las demás etapas se debe a esto.

La segunda etapa es eliminar las limitantes y restricciones que tienen los empleados para ejecutar cada una de sus funciones, en este paso la confianza es uno de los aspectos más importantes para la aplicación del Empowerment.

En la tercera etapa los empleados ya habrán aceptado e identificado las libertades que les han sido brindadas y este es el punto en el cual toman conciencia de su trabajo y de sus deberes.

Una vez terminada la etapa tres se pasará a la siguiente, que trata sobre el aprendizaje de los empleados hacia nuevas habilidades, logrando en ellos un mayor interés y haciendo que sus empleados comiencen a adquirir mayores responsabilidades dentro de la organización.

En la etapa cinco se empiezan a mostrar los resultados tangibles del Empowerment, de todos los beneficios que han sido brindados a los empleados de las empresas, en las etapas anteriores se observará una conducta de alto rendimiento que llevará una mayor motivación por alcanzar las metas y obteniendo mejores resultados.

En la etapa seis se aumenta la autoestima de los empleados, haciendo que se vuelvan más motivados y competitivos, ya que se va incrementando el sentimiento de pertenencia.

En la etapa siete el empleado ha crecido por encima de su trabajo y está en busca de nuevos retos, es el momento de tomar responsabilidades y de obtener mayores reconocimientos. (Terry, 1996)

## **Niveles de empowerment**

### **Nivel 1: El puesto de trabajo**

El empowerment iniciado a nivel del puesto de trabajo cambia la estructura y el contexto del trabajo de una persona. Aunque el contexto sea el mismo, las tareas que se añaden dan más significado y control al individuo.

El proceso de empowerment también requiere la supervisión de los controles directivos jerárquicos y la introducción de un grado de autodirección.

Las personas empezarán a pensar por ellas mismas y serán responsables, y se encargarán de que en su trabajo todo vaya bien y, de solucionar cualquier posible problema. Antes del empowerment estos factores hubieran sido responsabilidad del supervisor o del directivo.

### **Nivel 2: Lugar de trabajo**

El lugar de trabajo puede definirse como el entorno y circunstancias en las que se producen los productos o servicios. En una oficina de atención al consumidor, el lugar de trabajo consiste en el equipo que lleva las reclamaciones, la dirección de equipo, el material utilizado y los procedimientos y sistemas que ordenan, controlan y regulan el trabajo del equipo. También incluye el entorno físico en el cual el equipo trabaja y las influencias de otras personas y secciones que afecten su trabajo diario.

El nivel 2, el entorno total de trabajo, da a una empresa una mayor oportunidad de iniciar el empowerment que el trabajo individual del nivel 1.

La gran variedad de tareas que puede llevar a cabo una persona incluye la puesta en práctica de todas las rutinas diarias que comportan el trabajo de la sección. Con un poco de formación, una persona puede aprender todas las tareas y ser capaz de llevar a cabo todos y cada uno de los trabajos de la sección. Si el trabajo en equipo tiene una cierta autonomía y puede manejarse por sí mismo, se puede añadir tareas de supervisión y gestión para aumentar el empowerment.

### **Nivel 3: La unidad**

El empowerment en el nivel de una unidad conlleva la participación en la dirección y gestión de una unidad concreta dentro de una empresa mayor. La unidad puede ser un centro de productos, una fábrica, un hotel, un departamento de hospital, o un departamento de ayuntamiento. Se llevaría a cabo *empowerments* de niveles 1 y 2, el puesto de trabajo y el lugar de trabajo, y de manera adicional el individuo se vería involucrado en la creación de una política para la unidad.

El empowerment en la unidad requiere una estructura plana, no jerárquica y no burocrática, quizás un nivel entre el director de unidad y los empleados operativos. Una estructura que empujaría hacia abajo la toma de decisiones y abriría líneas de comunicación, por lo que habría un flujo de información más rápido de arriba abajo, dentro de la empresa. Cada sección de unidad tendría un grupo de enlace que gestionaría los temas que les afectasen y otros temas de política de la unidad. El grupo de enlace también recibiría información que afectasen al total de la empresa. Este procedimiento junto con los procesos formales e informales de comunicación y toma de decisiones posibilitaría que todos los empleados compartiesen la gestión de su unidad y fuesen conscientes de su contribución a la empresa en un sentido más amplio.

#### Nivel 4: La empresa

El empowerment en el nivel 4 es una extensión del empowerment a nivel 3. Los dos empleados están involucrados en la toma de decisiones de su unidad y de la empresa de la que forman parte. Cualquier empresa que incluya varias unidades, puede tomar ciertas decisiones de manera centralizada o en la oficina central que afectan la vida laboral de los empleados de cada una de las unidades.

Otro tema afectado por el empowerment es cuando una empresa tiene que cerrar una unidad y transferir su trabajo a otra unidad. El empowerment a este nivel comporta que algunas personas tengan que tomar decisiones difíciles y contenciosas y justificarlas ante compañeros que se vean directamente afectados. Uno de los mayores beneficios del empowerment organizacional es que permite que las personas tengan un nivel de influencia en el total de la empresa. Una comunicación abierta y frecuente posibilita que el individuo entienda hacia donde se dirige la empresa, cómo está actuando y qué cambios van a tener lugar en el futuro. (Terry, 1996)

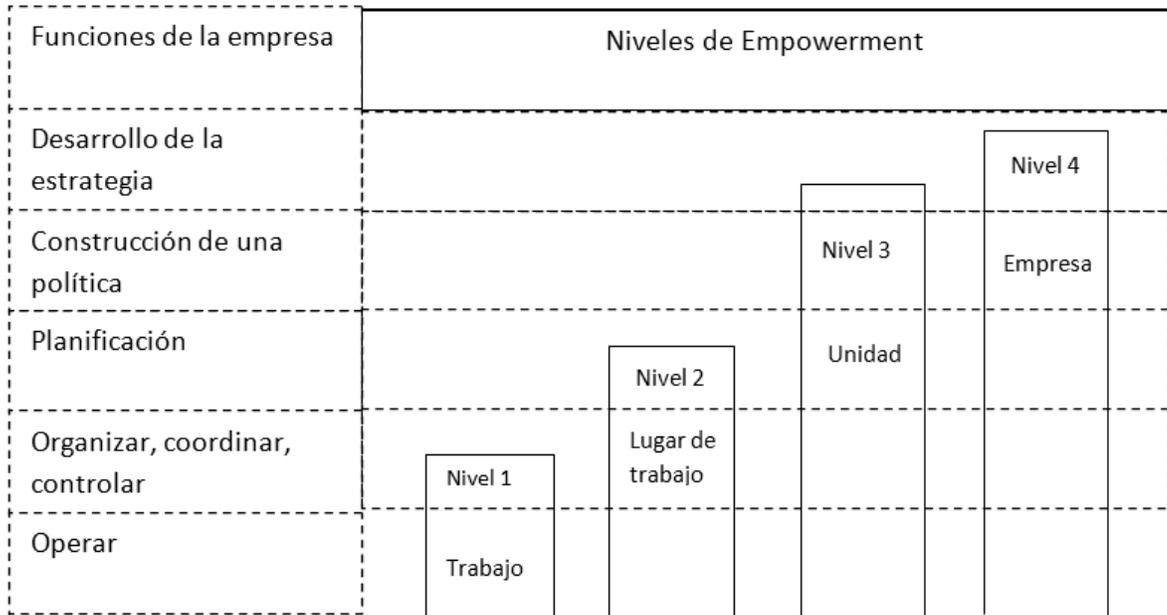


Grafico 5. Niveles del empowerment

Fuente: Terry, W. 1996, p. 45

## **2.4.2 CALIDAD DEL SERVICIO (VARIABLE DEPENDIENTE)**

### **GESTION DE OPERACIONES**

#### **Definición**

La administración de operaciones es la disciplina que estudia la *planeación, dirección y control* de las *operaciones productivas*, donde se entiende que las operaciones productivas son las actividades necesarias para producir los bienes y servicios que ofrecen las empresas y las organizaciones dedicadas a la producción de manufacturas y servicios.

La administración de operaciones es una disciplina muy rica en problemas y temas de investigación, y sus áreas de estudio toman el nombre del problema específico que se trata de resolver. Algunas áreas de la administración de operaciones tiene mas relación con lar organización y dirección (por ejemplo, la estrategia de operaciones, el diseño de instalaciones, o la localización plantas y almacenes), y otras la tienen con la planeación y el control (por ejemplo, la planeación de la producción o la administración de inventarios).

Es conveniente mencionar que como disciplina científica, la administración de operaciones aplica metodologías objetivas y hace uso de modelos matemáticos que han sido objeto de estudio de otras disciplinas. En particular, dos disciplinas que tienen mucha relación con la administración de operaciones son la investigación de operaciones y la ingeniería administrativa. ( Muñoz, 2009)

#### **Operaciones en el sector servicios**

Los fabricantes producen artículos tangibles, pero los productos de servicios suelen ser intangibles. Muchos productos son una combinación de un producto y un servicio, lo cual complica le definición de servicio. Como las definiciones varían, mucho de los datos y estadísticas generadas acerca del sector servicios son inconsistentes. Sin

embargo, definiremos servicio como lo que abarca reparación y mantenimiento, gobierno, alimentación y hospedaje, transporte, seguros, comercio, servicios legales, médicos, de entretenimiento y otras ocupaciones profesionales.

Aun cuando los productos de servicios son distintos de los bienes, la función de operaciones sigue siendo transformar los recursos en productos. en realidad, muchas veces las actividades de la función de operaciones son similares para bienes y servicios. Por ejemplo, tanto bienes como servicios deben tener estándares de calidad establecidos y ambos deben diseñarse y procesarse de acuerdo con un programa, en una instalación en la que se emplean recursos humanos. (Heizer y Render, 2004)

## **CALIDAD TOTAL**

La calidad total es un enfoque global de sistema (no un grupo de programas separados), y es parte integral de la estrategia de alto nivel. Trabaja de forma horizontal a través de las funciones y departamentos, involucrando a todos los empleados, desde el tope hasta la base y se extiende hacia el frente y hacia atrás para incluir a los proveedores y a los clientes, lo cual requiere que la organización se transforme y por lo tanto para ello tiene que cambiar el modo de pensar y actuar de sus directivos y empleados. En esta ponencia se presentan los aspectos que permiten transformar la cultura de la organización para la calidad total.(González y Michelena, 2006)

### **Clientes internos y externos**

El concepto de calidad total distingue a dos tipos de clientes, los cuales son identificados como internos y externos.

- Se consideran *clientes internos* a los departamentos de la empresa que solicitan un producto o servicio a otro departamento de la misma empresa.

- El *cliente externo* es quien compra los productos o servicios a la empresa, sin necesariamente tener relación con esta.

Por lo mismo la calidad total es un proceso al cual se suman esfuerzos para alcanzar una meta establecida y superarla de forma relevante y mejorar el producto o servicio a oferta.

La calidad total puede ser definida en dos palabras: "**Mejora continua**".

Recuperado de [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_calidad\\_total](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_calidad_total)

### **Cultura organizacional para la Calidad total**

La calidad total se alcanza cuando la empresa ha alcanzado la cultura organizacional necesaria para que ocurra el cambio y además se mantenga.. Desde una perspectiva antropológica, válida para el propósito que buscamos la cultura se define como: Un término amplio, es la totalidad del comportamiento social aprendido que ha distinguido a la humanidad durante el curso de su historia. En un término más preciso, cultura también significa la manera tradicional de hacer las cosas en una sociedad determinada.

Se puede desglosar la definición de cultura en los siguientes términos:

- a) Comportamiento social. Los hábitos, valores y actitudes que conforman las costumbres de una sociedad son parte fundamental de su cultura;
  - b) Aprendizaje. La cultura es aprendida;
  - c) Historia. El pasado es de gran importancia para el estudio de la cultura;
  - d) La manera tradicional de hacer las cosas. Los métodos de trabajo, los enfoques de producción, etc. son costumbres heredadas que forman parte fundamental de lo que se considera cultura;
  - e) Característica de una sociedad determinada. Cada sociedad tiene su cultura.
- (González y Michelena et al. 2006)

## ¿Que es Calidad Total para el Cliente?

La Calidad Total para el cliente, cuando el producto o servicio llega a satisfacer sus necesidades y expectativas.

El cliente percibe y diferencia cuando existe hacia él un énfasis marcado en satisfacerlo permanentemente en todos los detalles y valora económicamente de bien o del servicio, y también verbalmente, la habilidad que posee quien fabrica y/o le vendió el producto o el servicio. Entre los valores que más influyen los niveles de satisfacción de los clientes se encuentran aquellos en los cuáles el rendimiento es igual o superior a las expectativas creadas:

- **La Calidad del producto o servicio:** Constituye, sin duda, un factor de peso importante, pero no es el único que le preocupa.
- **Precio justo:** Los clientes rechazan los costos de la no-calidad y sentencian fuertemente que sean trasladados a los precios los costos de las ineficiencias, que debe soportar el fabricante. El precio de venta lo fija el mercado, los clientes; los que sólo están dispuestos a pagar un precio justo.
- **Servicio en menor costo:** El tiempo es el factor competitivo de la década de los '90, revistiendo un peso específico tremendo a la hora de tomar la decisión, no obstante haber recibido complementariamente otros beneficios adicionales, como seguridad, confiabilidad, entre otros. El tiempo es vida.
- **Seguridad y confiabilidad:** Los clientes asumen como un factor esencial, la solvencia, la seguridad que infunde no sólo la institución, sino también la marca. Ello requiere trabajo y esfuerzo continuo e involucra a todos los niveles y personal de la firma, como así también a sus proveedores.
- **Mejora continua:** El cliente exige hoy y siempre la mejor calidad, por lo que las empresas no deben contentarse con la calidad de hoy y quedarse confiados que la

competencia de los mercados internos o externos no mejoran la calidad que actualmente brindan.

- **Calidad y agilidad en el servicio de posventa:** Los servicios de posventa comprenden el conjunto de actos y actividades que influyen la satisfacción de los consumidores y que, en muchas oportunidades, afectan las decisiones de compras de éstos.

1. **En definitiva, los consumidores valoran entre otros aspectos:**

- Rápida y amplia cobertura de apoyo del servicio.
- Responsabilidad y compromiso.
- Calidad del servicio.
- Estrategias adecuadas: confiabilidad, tiempo de respuesta, entrenamiento del personal técnico, etc.

Recuperado de [http://html.rincondelvago.com/calidad-total\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/calidad-total_1.html)

## **GESTIÓN DE LA CALIDAD**

### **Definición**

Debe entenderse por gestión de la calidad el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporándolo por tanto al proceso de gestión que es como traducimos el término inglés <management>, que alude a dirección, gobierno y coordinación de actividades.

Una posible definición de gestión de calidad sería el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de las función de calidad con vistas a su mejora permanente.

Así pues, mediante la gestión de calidad, la gerencia participa en la definición, análisis y garantía de los productos y servicios ofertados por la empresa, interviniendo y haciendo que se realicen los siguientes tipos de actuación:

- Definir los objetivos de calidad, aunando para ello los intereses de la empresa con las necesidades de los clientes.
- Conseguir que los productos o servicios estén conformes con dichos objetivos, facilitando todos los medios necesarios para lograrlo.
- Evaluar y vigilar que se alcanzan la calidad deseada.
- Mejorarla continuamente, convirtiendo los objetivos y la consecución de la calidad en un proceso dinámico que evoluciona de modo permanente, de acuerdo con las exigencias del mercado. (Udaondo, 1992)

### **Implementación de un Sistema de Calidad**

Para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, una organización debe de tomar en cuenta la siguiente estructura:

**Estrategias:** Definir políticas, objetivos y lineamientos para el logro de la calidad y satisfacción del cliente. Estas políticas y objetivos deben de estar alineados a los resultados que la organización desee obtener.

**Procesos:** Se deben de determinar, analizar e implementar los procesos, actividades y procedimientos requeridos para la realización del producto o servicio, y a su vez, que se encuentren alineados al logro de los objetivos planteados. También se deben definir las actividades de seguimiento y control para la operación eficaz de los procesos.

**Recursos:** Definir asignaciones claras del personal, Equipo y/o maquinarias necesarias para la producción o prestación del servicio, el ambiente de trabajo y el recurso financiero necesario para apoyar las actividades de la calidad.

**Estructura Organizacional:** Definir y establecer una estructura de responsabilidades, autoridades y de flujo de la comunicación dentro de la organización.

**Documentos:** Establecer los procedimientos documentos, formularios, registros y cualquier otra documentación para la operación eficaz y eficiente de los procesos y por ende de la organización

Recuperado de

*[http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_de\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_la\\_calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad)*

## **CALIDAD DEL SERVICIO**

### **Servicio**

#### **Concepto:**

"Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades" (Stanton, Etzel y Walker, 2004)

"Los **servicios** son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo" (Sandhusen, R. 2002)

## **Cuatro categorías generales de servicios**

### **Proceso hacia las personas**

Para recibir servicios, los clientes deben ingresar personalmente al sistema de servicios. Porque forman parte integral del proceso y no pueden obtener los beneficios deseados al negociar a distancia con los proveedores de los servicios. En pocas palabras deben ingresar a la fabrica de servicios, que es una instalación física donde personas o maquinas (o ambas) crean y entregan los beneficios del servicio a los clientes.

Si el cliente desea los beneficios que un servicio de procesos ofrece a las personas, debe estar preparado para cooperar de manera activa con la operación del servicio.

### **Proceso hacia las posesiones**

Con frecuencia, los clientes le solicitan a las empresas de servicios que den un tratamiento tangible a alguna posesión física (una casa que ha sido invadida por insectos, un seto que ha crecido demasiado, un elevador descompuesto)

Muchas de esas actividades son operaciones de manufactura hasta cierto punto, y no implican una producción y consumo simultaneos.

### **Proceso del estimulo mental**

Algunos de los servicios dirigidos a la mente de la gente incluyen la educación, las noticias y la información, el consejo profesional, la psicoterapia, el entrenamiento y ciertas actividades religiosas. Cualquier cosa que afecta la mente de las personas tiene el poder de formar actitudes e influir en el comportamiento. Asi pues cuando los clientes se encuentran en una posición de dependencia o cuando hay potencial para la manipulación, se requiere de estándares éticos firmes y de una supervisión cuidadosa.

## **Proceso de información**

Las computadoras han revolucionado el proceso de información, aunque no toda la información es procesada por medio de máquinas. Los profesionales de una gran diversidad de campos también utilizan su cerebro para procesar y empaquetar información. La información es el insumo de servicios más intangible que hay, pero se puede transformar en formas tangibles más permanentes como sucede en las cartas, los reportes, los libros, los CD-ROMs o los DVD. Entre los servicios que dependen en gran medida de la recolección y procesamiento de información encuentran los servicios financieros y profesionales de empresas y los diagnósticos médicos. (Lovelock y Wirtz, 2009)

## **Calidad del Servicio**

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla. Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios. (Mendoza, 2009)

## **Definición**

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrata. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos.

El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

### **Cultura de servicio**

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios dependen de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm>

### **Factores para la calidad del servicio**

1. Elementos Tangibles: apariencia de instalaciones, del personal, baños, equipos, exhibidores.
2. Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa
3. Capacidad de respuesta: Disposición y Voluntad de los Empleados para Ayudar al Cliente y Proporcionar el Servicio
4. Seguridad: Conocimiento y Atención Mostrados por los Empleados y sus Habilidades para Inspirar Credibilidad y Confianza

5. Empatía : Atención Individualizada que ofrecen las Empresas a los Consumidor. (Mendoza,2009)

### **Equipos permanentes para evaluar la Calidad para el Servicio**

Son grupos pequeños que desarrollan actividades de control de calidad voluntariamente dentro de su área específica de trabajo.

Las características de estos equipos son:

1. Trabajo Voluntario: La naturaleza de esta actividad es voluntaria y que no se debe forzar a nadie a participar en las reuniones. Si en la organización existe un fuerte sentido de pertenencia y un compromiso entre los integrantes del proceso productivo la conformación de estos grupos será la clave del éxito. Las actividades de los equipos de calidad pueden, en principio, ser “sugeridas” por la alta gerencia, pero se debe resaltar que debe hacerse de manera tal que sea una oportunidad de los clientes internos de establecer pautas de excelencia en sus actividades respectivas.
2. Autodesarrollo: Consiste en un proceso de aprendizaje constante. La formación y el estudio forman parte importante de los equipos de calidad. Revistas, libros, información obtenida en Internet, informes internos, circulares, y, en fin, todo material que impulse el desarrollo de un proceso de crecimiento intelectual será clave para alcanzar niveles mas elevados de calidad en el servicio.
3. Desarrollo Mutuo: Los equipos deben estar interconectados, no deben ser entes aislados. El conocimiento y las nuevas ideas se deben compartir entre los diversos departamentos y de ser posible con las empresas proveedoras de insumos y servicios de las que depende la organización. Claro, para esto debe existir un alto grado de madurez entre los participantes de esta experiencia de crecimiento y desarrollo.
4. Participación de todos los miembros: El compromiso es de todos, si el equipo esta conformado por diez personas, todos deben participar, se han de tomar en cuenta

todas las opiniones y se debe escuchar con atención todas las ideas y sugerencias. A menudo este paso es difícil, pero si existe un liderazgo positivo, motivador y enfocado en la Proactividad se lograra la participación de todos los integrantes.

5. Continuidad: Los equipos de calidad no son para sostenerlos durante un tiempo y luego abandonarlos. La continuidad es vital, los equipos de calidad no son creados para dar soluciones mágicas e inmediatas, son mecanismos que deben fijar metas a mediano y largo plazo para mejorar de manera continua los procesos productivos y de atención al cliente.

Recuperado de

<http://www.eumed.net/libros/2011a/894/LA%20CALIDAD%20EN%20EL%20SERVICIO.htm>

## **2.5 HIPOTESIS**

La aplicación de un modelo de gestión basado en Empowerment contribuirá a mejorar la calidad del servicio en la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato.

## **2.6 VARIABLES**

Variable Independiente    →    Empowerment

Variable Dependiente    →    Calidad del servicio

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

De conformidad con el paradigma critico-propositivo seleccionado en la fundamentación filosófica del presente trabajo investigativo, corresponde seleccionar y aplicar el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Las bases del enfoque cualitativo permitirán que el análisis que se efectúan en la presente investigación, se lo desarrolle con una orientación que contribuya a comprender el problema que experimenta la empresa PAZVISEG CÍA LTDA., específicamente en la inadecuada aplicación del Empowerment.

La orientación dinámica con la que continuará la investigación esta apoyada por el principio de cambio que establece que nada se mantiene constante y estático en el ámbito empresarial, dicha predisposición de cambio permitirá hallar y estudiar con profundidad las causales del problema en estudio, a fin de proponer la mejor alternativa de solución que contribuya a mejorar la situación actual de la empresa, haciéndola mucho mas competitiva.

Además la presente investigación responde a una investigación de campo, porque el estudio sistemático de los hechos se realiza donde se producen los acontecimientos.

### **3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

En la Investigación Bibliográfica o Documental se analizará la información escrita sobre la gestión de crédito y cobranzas para conocer las contribuciones científicas y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema en estudio, leyendo documentos tales como

En la Investigación de Campo se realizara un estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen a través del contacto directo con la realidad. Tiene como finalidad recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente a la inadecuada aplicación del Empowerment y la Calidad del Servicio. Entre las técnicas utilizadas serán: la observación, la entrevista y la encuesta.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación que se aplica en el presente proyecto es de tipo exploratoria, descriptiva y correlacional y explicativa ya que permitirá medir el grado de relación que existe entre la variable independiente El empowerment y la variable dependiente La calidad del servicio.

La investigación exploratoria ayuda al planteamiento del problema de investigación, la selección de hipótesis de trabajo o la selección de la metodología a utilizar en la investigación.

La investigación descriptiva ayuda a detallar la características mas importantes del problema en cuanto a cómo es y cómo se manifiesta.

La investigación correlacional permite medir el grado de relación entre la variable El empowerment y la variable La calidad del servicio, pero no permite identificar o medir las relaciones causales de dichas variables.

La investigación explicativa contribuye a determinar estadísticamente si la variación en una de las variables es consecuencia de la variación en la otra. Es decir si la variación en la aplicación del Empowerment genera consecuencia en la calidad del servicio en la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA.

### **3.4 POBLACIÓN O MUESTRA**

Para realizar la presente investigación, la empresa PAZVISEG CÍA LTDA. pone a disposición de la investigadora la información necesaria de los clientes para que constituya la población o universo.

#### **Cliente externo.**

La población de los clientes externos no es grande. Solo existe una población de 26 clientes externos es por eso que no se considera necesario realizar el calculo correspondiente.

#### **Cliente interno.**

La población de los clientes internos es de 190 personas por lo que se procede a aplicar la formula correspondiente para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 * p * q + Ne^2}$$

#### **Donde:**

**n:** Tamaño de la muestra

**Z:** Nivel de confianza 95% (1.96)

**P:** Probabilidad a favor 50%

**q:** Probabilidad en contra 50%

**N:** Población o universo

**e:** Nivel de error

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0,5 * 0,5 * 190}{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 + (190(0,05)^2)}$$

$$n = 127,13 \text{ personas}$$

Se obtiene una muestra de 127 personas se procede a realizar las encuestas a la totalidad de la muestra de la población que tiene la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

<b>HIPOTESIS:</b> La aplicación de un modelo de gestión basado en Empowerment contribuirá a mejorar la calidad del servicio en la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato.				
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> Empowerment				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es una herramienta gerencial moderna mediante la cual se otorga autoridad al talento humano, a través de <u>etapas</u> para desarrollar sus labores cotidianas. El empowerment es aplicado en	Círculo de Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios y mejoras</li> <li>• Nivel de Autonomía</li> <li>• Identificación en el trabajo</li> <li>• Nuevas habilidades</li> <li>• Metas y resultados</li> <li>• Incremento de competencia y autoestima</li> <li>• Trabajos difíciles y mayores riesgos.</li> </ul>	<p>¿Considera usted que en la empresa se preocupa por cambiar y mejorar?</p> <p>¿Con que frecuencia cree usted que la empresa le otorga confianza para realizar su trabajo?</p> <p>¿Se siente usted identificado con el trabajo que realiza?</p> <p>¿Considera usted que la empresa se preocupa por enseñarle nuevas habilidades con el fin de cumplir metas?</p>	<p>Encuesta a los clientes internos y externo</p> <p>Encuesta a los clientes internos</p>

distintos <u>niveles</u> con el fin de obtener mayores <u>beneficios</u> .	Niveles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puestos de trabajo</li> <li>• Lugares de trabajo</li> <li>• Las unidades administrativas</li> <li>• Tipos de empresas</li> </ul>	<p>¿Cree usted que tiene la capacidad de asumir un trabajo con mayores riesgos?</p> <p>¿De las siguientes opciones en que nivel se siente capacitado para contribuir con sus decisiones?</p>	<p>Encuesta a los clientes internos</p> <p>Encuesta a los clientes internos</p>
	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo compartido</li> <li>• Mejor comunicación</li> <li>• Niveles de Motivación</li> <li>• Calidad</li> </ul>	<p>¿Considera usted que con un personal con mayor poder de decisión se consigue una mejor comunicación?</p> <p>¿Cree usted que con un personal motivado la calidad del servicio mejora?</p>	<p>Encuesta a los clientes externos</p> <p>Encuesta a los clientes externo.</p>

Cuadro 1. Operacionalización Variable Independiente

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz



### 3.6 PLAN RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
<b>ENCUESTA</b>	<p><b>1. ¿Para qué?</b> Para alcanzar los objetivos de la Investigación</p>
	<p><b>2. ¿A qué personas o sujetos?</b> A los clientes internos y clientes externos de PAZVISEG</p>
	<p><b>3. ¿Sobre qué aspectos?</b> El Empowerment y la Calidad de Servicio</p>
	<p><b>4. ¿Quién?</b> Investigadora: Jenny Alexandra Rivera Muñoz</p>
	<p><b>5. ¿Cuándo?</b> Desde el 21 al 23 de marzo.</p>
	<p><b>6. ¿Dónde?</b> Empresa PAZVISEG CÍA. LTDA.</p>
	<p><b>7. ¿Cuántas veces?</b> Una sola vez a cada cliente interno y externo de la empresa tomado como muestra de la empresa.</p>
	<p><b>8. ¿Cómo?</b> Utilizando encuestas-cuestionarios</p>

Cuadro 3. Plan de Recolección de la Información

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

### **3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Para la tabulación de datos se utilizara Excel.
- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico en, el aspecto pertinente, Comprobación de Hipótesis.
- Para la comprobación de la hipótesis de la presente investigación se va a utilizar el estadígrafo Chi-cuadrado

## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Una vez obtenido la información de las encuestas de los clientes internos y externos de la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA. y de haber tabulado los datos que ayudan a establecer diferentes parámetros se obtuvieron los siguientes resultados.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A  
CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA PAZVISEG CÍA. LTDA. DE LA  
CIUDAD DE AMBATO**

**PREGUNTA No. 1**

1. Considera usted que en la empresa se preocupa por cambiar y mejorar?

**Cuadro 4**

**Deseo de cambiar y mejorar**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	38	30%
<b>No</b>	25	20%
<b>A veces</b>	64	50%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Encuestas

**Gráfico 6**



Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Cuadro 4

### **Análisis**

Del 100% de encuestados, 89 personas que corresponden al 70% consideran que la empresa no se preocupa por realizar la gestión necesaria para cambiar y mejorar, en tanto que 38 colaboradores que corresponden al 30% creen que la organización si gestiona cambios y mejoras.

### **Interpretación**

Con los datos obtenidos se determina que la mayor parte de clientes internos desconoce si la empresa gestiona cambios con el fin de mejorar, eso indica que el personal no esta involucrado con las actividades de toma de decisiones con respecto al cambio de la empresa.

## PREGUNTA N° 2

2. ¿Con que frecuencia cree usted que la empresa le otorga confianza para realizar su trabajo?

**Cuadro 5**

### Confianza al ejecutar el trabajo

Respuesta	Frecuencia	%
Siempre	28	22%
Casi Siempre	42	33%
Nunca	57	45%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Encuestas

**Gráfico 7**



Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Cuadro 5

## **Análisis**

Del 100% de encuestados, 57 colaboradores que corresponde al 45% consideran que la empresa nunca le otorga la confianza necesaria para realizar sus labores, en tanto que 42 personas que corresponde al 33% manifiesta que cuenta con la libertad para realizar únicamente ciertas actividades, y el 22% considera que siempre cuenta con la confianza para realizar su trabajo.

## **Interpretación**

De la investigación realizada se determina que la mayor parte de colaboradores siente que la empresa nunca le otorga la suficiente confianza para realizar con libertad sus labores cotidianas, deduciendo así que sus superiores ponen ciertas limitaciones o restricciones a sus colaboradores.

### PREGUNTA N° 3

3. ¿Se siente usted identificado con el trabajo que realiza?

**Cuadro 6**

#### Identificación con el trabajo realizado

Respuesta	Frecuencia	%
SI	48	38%
No	24	19%
A veces	55	43%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Encuestas

**Gráfico 8**



Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Cuadro 6

### **Análisis**

Del 100% de encuestados, 80 personas que corresponde al 62% manifiestan que no se sienten totalmente identificados con las actividades que realizan dentro de su trabajo, y únicamente 48 personas que corresponden al 38% si se sienten identificados totalmente con el trabajo que ejecutan.

### **Interpretación**

Con los datos obtenidos se determina que la mayor parte de colaboradores de la empresa no esta totalmente identificados con las actividades que realizan, es decir aun no han identificado con claridad la autonomía y limitaciones que la empresa le otorga para realizar su trabajo, provocando así la rotación constante del personal.

## PREGUNTA N° 4

4. ¿Considera usted que la empresa se preocupa por enseñarle nuevas habilidades con el fin de cumplir metas?

**Cuadro 7**

### Aprendizaje de nuevas habilidades

Respuesta	Frecuencia	%
SI	52	41%
No	14	11%
A veces	61	48%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Encuestas

**Gráfico 9**



Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Cuadro 7

## **Análisis**

Del 100% de encuestados, 52 colaboradores que corresponde al 41% consideran que la empresa si se preocupa por enseñarles nuevas habilidades, 61 personas que corresponden al 48% consideran que la instrucción de nuevas habilidades no son frecuentes, y el 11% creen que no les enseñan nuevas habilidades para ejecutarlas en su trabajo

## **Interpretación**

Con los datos obtenidos de la investigación realizada se determina que la empresa se preocupa muy poco sobre el aprendizaje de nuevas habilidades de sus clientes internos, ocasionando que ellos tengan menor grado de interés y responsabilidad dentro de la empresa.

## PREGUNTA N° 5

5. ¿Cree usted que tiene la capacidad de asumir un trabajo con mayores riesgos?

**Cuadro 8**

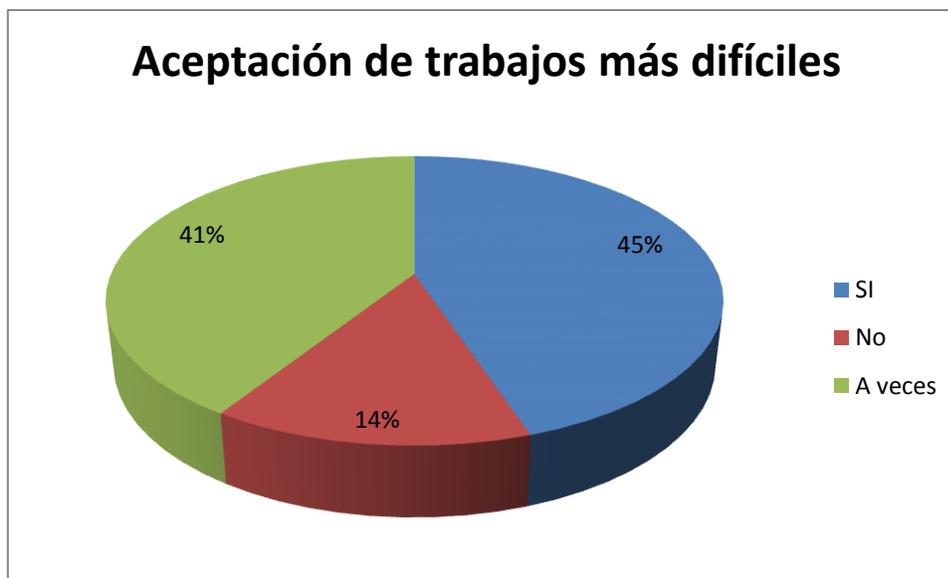
### Aceptación de trabajos más difíciles

Respuesta	Frecuencia	%
SI	57	45%
No	18	14%
A veces	52	41%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Encuestas

**Gráfico 10**



Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Cuadro 8

## **Análisis**

Del 100% de encuestados, 57 colaboradores que corresponde al 45% creen que si tienen la capacidad de asumir trabajos con mayores riesgos, 18 personas que corresponden al 14% consideran que no son capaces de realizar una labor con mayor dificultad, y 52 colaboradores que corresponde al 41% creen solo podrían asumir un trabajo con mayor riesgo.

## **Interpretación**

Con la investigación realizada se determina que algunos empleados no están totalmente dispuestos a asumir un trabajo con mayores riesgos o dificultades esto se debe a que el personal no esta totalmente empoderado o motivado, para asumir nuevos retos en su puesto de trabajo.

## PREGUNTA N° 6

6. ¿ De las siguientes opciones en que nivel se siente capacitado para contribuir en la toma de decisiones?

**Cuadro 9**

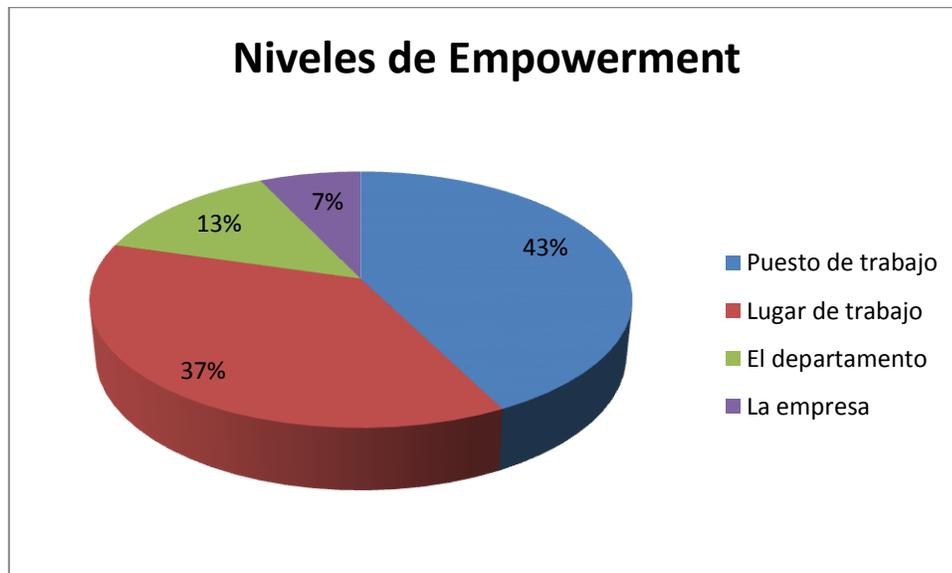
### Niveles de Empowerment

Respuesta	Frecuencia	%
Puesto de trabajo	54	43%
Lugar de trabajo	47	37%
El departamento	17	13%
La empresa	9	7%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Encuestas

**Gráfico 11**



Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Cuadro 9

## **Análisis**

Del 100% de encuestados, 54 personas que corresponden al 43% dicen sentirse capacitados para tomar decisiones únicamente en su puesto de trabajo, 47 colaboradores que corresponde al 37% sienten la capacidad de ayudar en la toma de decisiones en su lugar de trabajo, 17 personas que corresponden al 13% consideran que pueden contribuir a nivel de departamento y el 7% restante se siente capaz de contribuir en la toma de decisiones en toda la empresa.

## **Interpretación**

Con los datos obtenidos se determina que la mayor parte de colaboradores siente la capacidad de aportar en la toma de decisiones únicamente en su puesto de trabajo y con la vigilancia de un superior, es decir no se le ha dado la total libertad para que asuma su capacidad de participar con sus decisiones personales en la dirección o gestión de toda la organización.

## PREGUNTA N° 7

7. ¿Considera usted que la empresa tiene armamento de apariencia moderna?

**Cuadro 10**

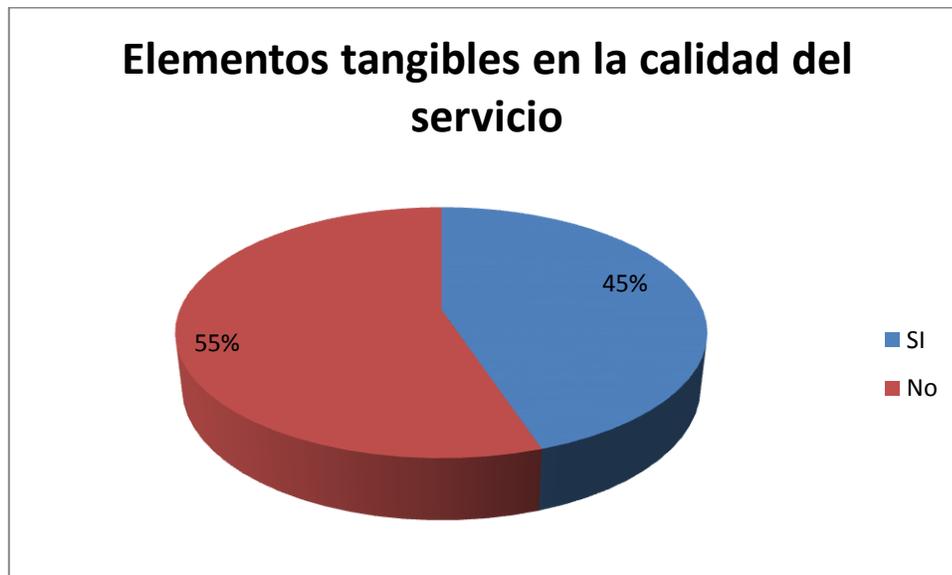
### Elementos tangibles en la calidad del servicio

Respuesta	Frecuencia	%
SI	57	45%
No	70	55%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Encuestas

**Gráfico 12**



Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Cuadro 10

## **Análisis**

Del 100% de encuestados, 57 personas que corresponden al 45% consideran que el armamento que posee la empresa es de apariencia moderna, en tanto 70 personas que corresponden al 55% creen que el armamento no es de apariencia moderna.

## **Interpretación**

Con los datos obtenidos se determina que la empresa no posee elementos tangibles modernos que contribuyan al buen desenvolvimiento del trabajo de cada uno de sus colaboradores.

## PREGUNTA N° 8

8. ¿De las siguientes opciones cual cree usted que la mas adecuada para evaluar la calidad del servicio dentro de la empresa?

**Cuadro 11**

### Evaluación de la calidad

Respuesta	Frecuencia	%
Desarrollo personal	30	24%
Desarrollo Departamental	45	35%
Participación de todos los miembros	52	41%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Encuestas

**Gráfico 13**



Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Cuadro 11

## **Análisis**

Del 100% de encuestados, 30 personas que corresponden al 24% cree que la evaluación de la calidad del servicio dentro de la empresa debe ser por desarrollo personal, 45 colaboradores que corresponden al 35% consideran que la evaluación debe ser por desarrollo departamental y 52 personas que corresponden al 41 creen que la evaluación de la calidad del servicio del servicio debe ser por la participación de todos los miembros.

## **Interpretación**

Con la investigación realizada se determina que los colaboradores de la empresa consideran que la evaluación de la calidad del servicio dentro de la organización debe ser con la participación de todos los miembros de la organización, es por eso que la gerencia debe aplicar un liderazgo positivo para que la colaboración del personal sea total.

## PREGUNTA N° 9

9. ¿Considera usted que la evaluación de la calidad servicio en la empresa es continua?

**Cuadro 12**

### Continuidad en la evaluación de la calidad

Respuesta	Frecuencia	%
Siempre	58	46%
Casi Siempre	22	17%
Nunca	47	37%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Encuestas

**Gráfico 14**



Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Grafico 12

## **Análisis**

Del 100% de encuestados, 105 personas que corresponden al 83% consideran que la empresa no realiza la gestión necesaria o continua para evaluar la calidad del servicio, y 22 colaboradores que corresponde al 17% considera que la evaluación de la calidad del servicio si es continua.

## **Interpretación**

Con los datos obtenidos de la investigación realizada se determina que los colaboradores de la empresa consideran que la evaluación de la calidad del servicio dentro de la organización es poco continua, por lo que la empresa debe tomar medidas para que dicha evaluación sea de forma regular con el fin de identificar errores en la prestación del servicio.

# ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA PAZVISEG CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO

## PREGUNTA N° 1

1. ¿Considera usted que en la empresa Pazviseg se preocupa por cambiar y mejorar?

**Cuadro 13**

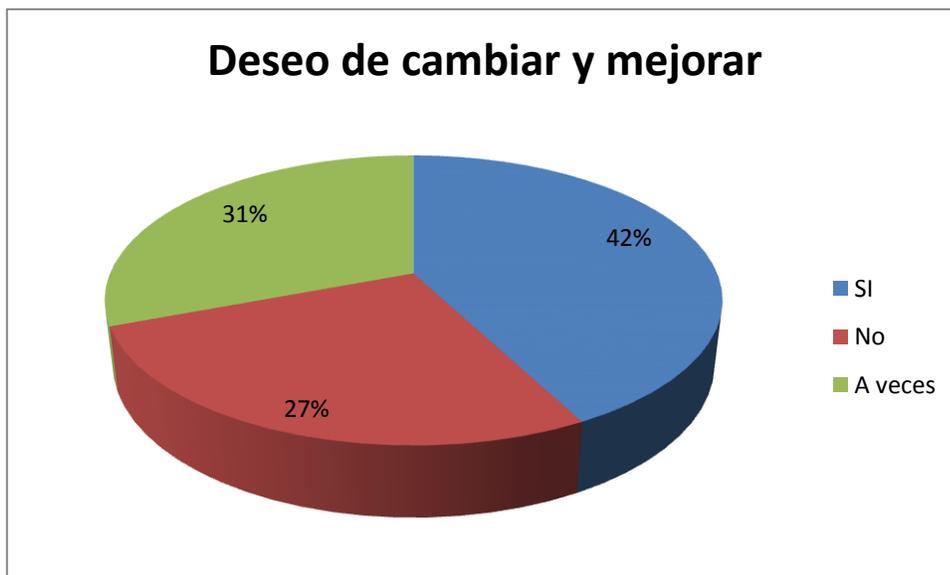
### Deseo de cambiar y mejorar

Respuesta	Frecuencia	%
SI	11	42%
No	7	27%
A veces	8	31%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Encuestas

**Gráfico 15**



Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Cuadro 13

## **Análisis**

Del 100% de encuestados, 15 clientes que corresponden al 58% consideran que la empresa no realiza los cambios y mejoras necesarias, en tanto que 11 clientes que corresponden al 42% creen que la empresa si se preocupa por cambiar y mejorar.

## **Interpretación**

Con la investigación realizada se determina que la mayor parte de clientes externos considera que dentro de la organización no se gestionan continuamente cambios y mejoras en cuanto a los recursos y procesos que utiliza para prestar el servicio requerido por ellos.

## PREGUNTA N° 2

2. ¿ Considera usted que con un personal con mayor poder de decisión se consigue una mejor comunicación?

**Cuadro 14**

### Comunicación y relaciones interpersonales

Respuesta	Frecuencia	%
<b>Siempre</b>	14	54%
<b>Casi Siempre</b>	8	31%
<b>Nunca</b>	4	15%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Encuestas

**Gráfico 16**



Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Cuadro 14

## **Análisis**

Del total de encuestados, 14 clientes que corresponden al 54% consideran que con un personal empoderado siempre se consigue una mejor comunicación, 8 clientes que corresponden al 31% creen que un personal empoderado a menudo ayuda mejorar la comunicación, y 4 clientes que corresponde al 15% creen que la comunicación nunca es mejor con un personal empoderado.

## **Interpretación**

Con los datos obtenidos se determina que los clientes consideran que con un personal empoderado la comunicación dentro de la empresa si mejora contribuyendo a crear relaciones positivas dentro y fuera de la organización.

### PREGUNTA N° 3

3. ¿Cree usted que con un personal motivado la calidad del servicio mejora?

**Cuadro 15**

#### Motivación del personal

Respuesta	Frecuencia	%
<b>SI</b>	22	85%
<b>No</b>	4	15%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Encuestas

**Gráfico 17**



Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Cuadro 15

## **Análisis**

Del 100% de encuestados, 22 clientes que corresponden al 85% creen que con un personal motivado la calidad de servicio siempre mejora, 4 clientes que corresponden al 15% consideran que con un personal motivado, la calidad del servicio mejora casi siempre.

## **Interpretación**

Con los datos obtenidos de la investigación realizada se determina que los clientes consideran que la calidad del servicio se ve claramente influida por la motivación del personal, el cual adopta una actitud positiva en todas sus actividades.

## PREGUNTA N° 4

4. ¿Considera usted que la empresa tiene equipos de apariencia moderna?

**Cuadro 16**

### Elementos tangibles en la calidad del servicio

Respuesta	Frecuencia	%
SI	10	38%
No	16	62%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Encuestas

**Gráfico 18**



Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Cuadro 16

## **Análisis**

Del 100% de encuestados, 10 clientes que corresponden al 38% consideran que la empresa si tiene un armamento de apariencia moderna, y 16 clientes que corresponden al 62% creen que la empresa no posee armamento moderno.

## **Interpretación**

Con la investigación realizada se determina que los clientes de la empresa cree que los colaboradores no están equipados con armamento moderno para desarrollar su trabajo.

### PREGUNTA N° 5

5. ¿Cree usted que la empresa Pazviseg ejecuta el servicio ofrecido de una manera confiable?

**Cuadro 17**

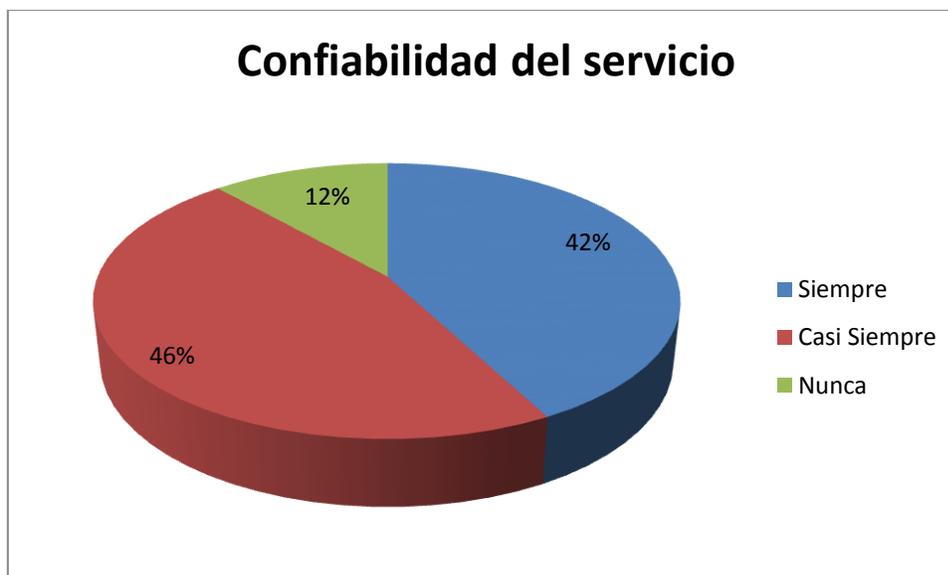
#### Confiabilidad del servicio

Respuesta	Frecuencia	%
<b>Siempre</b>	11	42%
<b>Casi Siempre</b>	12	46%
<b>Nunca</b>	3	12%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Encuestas

**Gráfico 19**



Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Cuadro 17

## **Análisis**

Del 100% de encuestados, 12 clientes que corresponden al 46% consideran que la ejecución del servicio casi siempre es confiable, 11 clientes que corresponden al 42% creen que la empresa siempre ejecuta el servicio de una manera confiable, y 3 clientes que corresponden al 12% creen que nunca es confiable la ejecución del servicio.

## **Interpretación**

Con los datos obtenidos de la investigación realizada se determina que la mayor parte de clientes cree que la ejecución del servicio casi siempre es confiable, es decir que existen ciertos aspectos que no los complace del todo, por lo que la organización debe estar fallando en ciertos procesos a la hora de brindar el servicio requerido por el cliente.

## PREGUNTA N° 6

6. ¿De los siguientes factores cual considera usted que es el mas importante para medir la calidad del servicio?

**Cuadro 18**

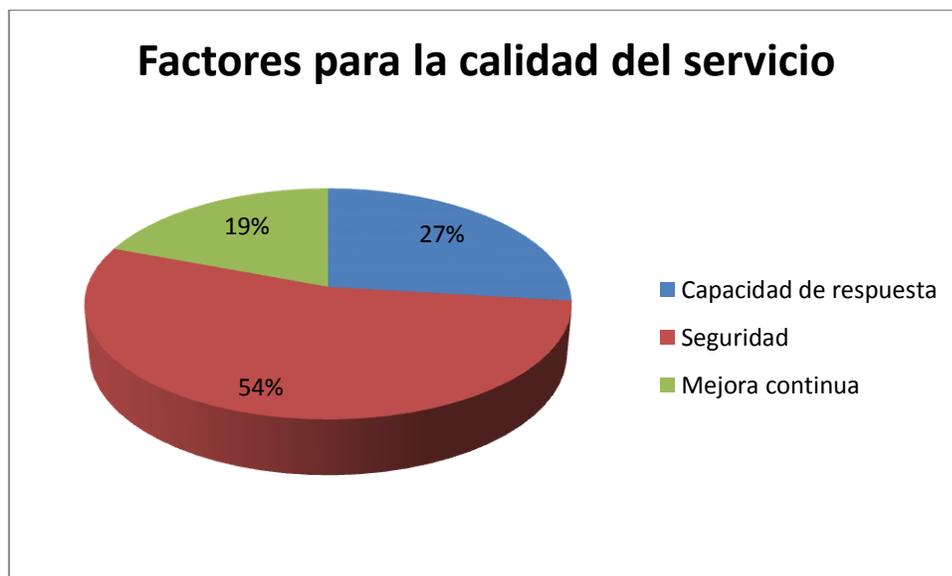
### Factores para la calidad del servicio

Respuesta	Frecuencia	%
Capacidad de respuesta	7	27%
Seguridad	14	54%
Mejora continua	5	19%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Encuestas

**Gráfico 20**



Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Cuadro 18

## **Análisis**

Del 100% de encuestados, 14 clientes que corresponden al 54% creen que el factor más importante para medir la calidad del servicio es la seguridad, el 19% cree que es la mejora continua, y 7 clientes que corresponden al 27% consideran que el factor más importante para medir la calidad del servicio es la capacidad de respuesta.

## **Interpretación**

Con los datos obtenidos se determina que para los clientes de la empresa lo más importante a la hora de medir la calidad del servicio es la seguridad que la organización le brinda al ejecutar el servicio, con conocimientos y habilidades para inspirar confianza, pero no debe dejar a un lado los demás factores ya que la capacidad de respuesta demuestra la voluntad de los colaboradores para ayudar a los clientes.

## PREGUNTA N° 7

7. ¿Considera usted que la evaluación de la calidad del servicio en la empresa es continua?

**Cuadro 19**

### Continuidad en la evaluación de la calidad

Respuesta	Frecuencia	%
Siempre	6	23%
Casi Siempre	16	62%
Nunca	4	15%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Encuestas

**Gráfico 21**



Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

Fuente: Cuadro 19

## **Análisis**

Del 100% de encuestados, 19 clientes correspondientes al 62% creen que la evaluación es casi siempre continua, 6 clientes que corresponden al 23% consideran que la evaluación de la calidad dentro de la empresa siempre es continua, y el 15% consideran que nunca se realiza evaluación de la calidad del servicio.

## **Interpretación**

Con los datos obtenidos se determina que los clientes consideran que la evaluación de la calidad del servicio no es continua, lo que indica que no están siendo bien informados por la gestión realizada con el fin de evaluar la calidad.

## 4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

### Formulación de hipótesis

**H<sub>0</sub>** = Hipótesis nula

La aplicación de un modelo de gestión basado en Empowerment NO contribuirá a mejorar la calidad del servicio en la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato.

**H<sub>1</sub>** = Hipótesis alternativa

La aplicación de un modelo basado en Empowerment SI contribuirá a mejorar la calidad del servicio en la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato.

### Nivel de significación

La presente investigación tendrá un nivel de confianza del 95% (0,95), por tanto un nivel de riesgo de 5% (0,05)

Para la verificación de la hipótesis se escogió la fórmula del chi cuadrado

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

$X^2$  = Chi cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

### Pregunta cliente interno

2. ¿Con que frecuencia cree usted que la empresa le otorga confianza para realizar su trabajo?

### Pregunta cliente externo

5. ¿Cree usted que la empresa Pazvisseg ejecuta el servicio ofrecido de una manera confiable?

**Cuadro 20**  
**Frecuencias Observadas**

Población	Alternativas			Total
	Siempre	Casi siempre	Nunca	
<b>Clientes Internos</b>	28	42	57	<b>127</b>
<b>Clientes Externos</b>	11	12	3	<b>26</b>
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>54</b>	<b>60</b>	<b>153</b>

Fuente: La encuestas

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

### Grados de libertad:

$$\text{Grados de libertad}(Gl) = (\text{fila} - 1)(\text{columna} - 1)$$

$$Gl = (F - 1)(C - 1)$$

$$Gl = (2 - 1)(3 - 1)$$

$$Gl = (1)(2)$$

$$Gl = 2$$

### Frecuencia Esperada:

La frecuencia esperada (E) se calcula de la siguiente manera.

$$E = \frac{(TF * Tc)}{Tg}$$

En donde:

Tf = Total filas.

Tc = Total columnas.

Tg = total global.

### Cuadro 21

#### Cálculo de la Frecuencia Esperada

Siempre		Casi siempre		Nunca		Total	
O	E	O	E	O	E	Total O	Total E
28	32,37	42	44,82	57	49,80	127	127,00
11	6,63	12	9,18	3	10,20	26	26,00
<b>39</b>	<b>39,00</b>	<b>54</b>	<b>54,00</b>	<b>60</b>	<b>60,00</b>	<b>153</b>	<b>153,00</b>

Fuente: Cuadro 20

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

### Cuadro 22

#### Cálculo del Chi Cuadrado

Población/Respuesta	O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
Cliente interno/ siempre	28	32,37	-4,37	19,1	0,59
Cliente externo/ siempre	11	6,63	4,37	19,1	2,88
Cliente interno/ casi siempre	42	44,82	-2,82	7,95	0,18
Cliente externo/ casi siempre	12	9,18	2,82	7,95	0,87
Cliente interno/ nunca	57	49,80	7,20	51,84	1,04
Cliente externo/ nunca	3	10,20	-7,20	51,84	5,08
<b>Total</b>					<b>10,64</b>

Fuente: Cuadro 21

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

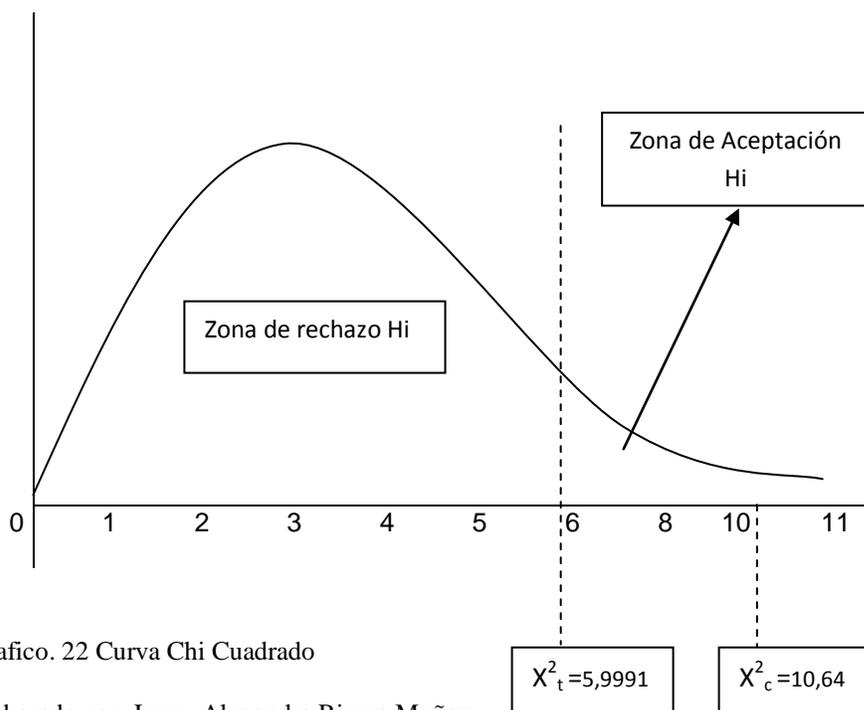
### Cuadro 23

#### Distribución del Chi Cuadrado

Gl	0,01	0,025	0,05	0,1	0,2
1	6,6349	5,0239	3,8415	2,7022	1,6424
2	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,2189
3	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	4,6416
4	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	5,9886
5	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	7,2893

Fuente: Chi Cuadrado

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz



El valor  $X^2_t = 5,991 < X^2_c = 10,64$  de esta manera se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, se confirma que la aplicación de un modelo de gestión basado Empowerment si contribuirá a mejorar la calidad del servicio en la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato.

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de haber realizado una investigación de la situación de la empresa a través de encuestas a los clientes y de haber analizado e interpretado los resultado se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones para que la empresa pueda llegar a cumplir sus objetivos planteados.

## 5.1 CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el análisis e interpretación de las encuestas en el presente trabajo de investigación, podemos manifestar las siguientes conclusiones.

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

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

## 5.2 RECOMENDACIONES

La investigación realizada permite aplicar las siguientes recomendaciones.

- Es recomendable aplicar técnicas de Empowerment involucrando al talento humano para el logro de beneficios de la empresa y de su desempeño personal.
- En la empresa se debe adoptar un liderazgo participativo delegando a su talento humano mayor autonomía, poder y autoridad para conferirles el sentimiento de que son dueños de su trabajo y que pueden ser protagonistas del éxito de la organización.
- La empresa debe desarrollar planes de capacitación enfocados hacia el gerente y jefes departamentales con el fin de que estos adopten un liderazgo basado en Empowerment.
- El personal administrativo y operativo debe recibir capacitación para aprender a asumir la autonomía que se les confiere, integrar equipos de trabajo auto dirigidos, identificar y resolver problemas mediante la contribución en la toma de decisiones.
- Es recomendable que la empresa incentive a sus colaboradores con el fin de que preste un servicio de calidad y tengan presente que los clientes son la parte fundamental para la existencia de la empresa.
- Dentro de la empresa es recomendable establecer canales de comunicación efectivos entre el gerente y colaboradores con el fin de proporcionar la información necesaria e identificar las necesidades de cada parte que interviene en dicha comunicación.

- Es recomendable eliminar la jerarquización vertical y adoptar una organización circular para obtener una mayor involucración del personal.
- Es recomendable que se realice evaluaciones constantes de la calidad del servicio dentro de la empresa, haciendo partícipes de dicha evaluación a todos los clientes internos y a los clientes externos, con el fin de identificar fallas en el servicio.

## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **Titulo**

Modelo de gestión basado en Empowerment para mejorar la calidad del servicio en la empresa PAZVISEG. CÍA. LTDA.

##### **Institución Ejecutora**

Pazvisseg Cía. Ltda.

##### **Beneficiarios**

**Clientes internos:** Accionistas, Gerente General, Jefe Operativo, Jefe de Recursos humanos, Jefe de Contabilidad, Empleados Administrativos y Empleados Operativos.

**Clientes externos:** Clientes Empresariales.

### **Ubicación**

Provincia: Tungurahua  
Cantón: Ambato  
Parroquia: La Merced  
Dirección: Unidad Nacional 0969 y 12 de Noviembre

### **Tiempo estimado para la ejecución**

Inicio: abril 2012

Final: junio 2012

### **Equipo técnico responsable**

Jenny Alexandra Rivera Muñoz	Investigadora
Nelly Villa	Gerente General

**Costo** \$ 7494,52

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Pazvisseg Cía. Ltda. es una empresa de seguridad y vigilancia en la provincia de Tungurahua, cuyo objetivo principal es custodiar y velar por la seguridad de instituciones, con la mayor calidad posible, sin embargo no presenta investigaciones anteriores acerca del tema propuesto.

En los últimos años, han surgido nuevas herramientas administrativas es por eso que las empresas deben adaptarse al constante cambio del entorno en el que se desenvuelven aprendiendo a utilizar y determinar el alcance de dichas herramientas,

con el fin de adquirir mayor ventaja competitiva y lograr la máxima satisfacción de los clientes que adquieren el bien o servicio ofrecido.

Una de las nuevas herramientas administrativas es el Empowerment que ha dejado de ser una moda gerencial pasajera para convertirse en un estilo que permite crecer y mejorar en el ámbito empresarial, ya que elimina el liderazgo autócrata e impositivo para adoptar un liderazgo mas participativo que permite aprovechar las capacidades de cada uno de su talento humano.

PAZVISEG aunque ha querido asumir un liderazgo mas participativo, no lo ha logrado debido a la ausencia del diseño de un modelo que sirva de referencia o base para desarrollar la gestión basada en la técnica del Empowerment.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

La presente propuesta de investigación justifica su desarrollo en la importancia que ésta conlleva, ya que es vital que se considere la adopción de un nuevo modelo de gestión que este basado en Empowerment para mejorar la calidad del servicio, logrando así la satisfacción de sus clientes internos y externos.

Para la empresa PAZVISEG es importante aplicar la propuesta presentada, considerando que su gerente y jefes departamentales aunque si tienen la predisposición para otorgar mayor poder y autonomía a sus colaboradores no están preparados totalmente, y los colaboradores a su vez no están listos para asumir las nuevas responsabilidades que implica su trabajo lo cual esta originando la disminución de la calidad del servicio.

Es importante porque permitirá que dentro de la organización se apliquen técnicas de empowerment que ayudaran a que los jefes hagan a un lado la estructura jerárquica o piramidal y permitan que los empleados desempeñen un papel mas importante en la toma de decisiones, cambiando conscientemente la mentalidad y la cultura de la

organización. La aplicación de las técnicas de Empowerment es un elemento importante, considerando que no solo se logra la eficiencia en el desempeño de los empleados, si no que se refleja un cambio en toda la organización beneficiando así en nivel de ingresos, como lo es el incremento de las ventas a través de un mejor servicio.

La implementación de esta propuesta permitirá mejorar los canales de comunicación para mantener informados e involucrados en tiempo oportuno a los clientes internos sobre cualquier cambio o acontecimiento que suceda dentro de la empresa.

Se contribuirá también al diseño de nuevos planes de incentivos no monetarios con el fin de que los colaboradores de la empresa se sientan amparados y reconocidos por su trabajo elevando a si su autoestima y su motivación para realizar de mejor manera sus actividades diarias.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión basado en Empowerment que permita mejorar la calidad del servicio de la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA. en la ciudad de Ambato.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis de la situación actual de la empresa
- Establecer una nueva filosofía empresarial y técnicas basada en Empowerment.
- Desarrollar planes de capacitación, comunicación e incentivos que permitan encaminar al personal hacia el Empowerment.
- Cambiar la estructura organizacional de la empresa.
- Realizar la evaluación de satisfacción del cliente interno y externo para verificar el empoderamiento.

## **6.5 ANALISIS DE LA FACTIBILIDAD**

- **Factibilidad Socio-Cultural**

Debido al crecimiento de la inseguridad en la ciudad de Ambato, es factible la propuesta de empoderar al recurso humano con el fin de mejorar el servicio de seguridad privada prestada por la institución.

- **Factibilidad Económica**

La inversión que representa, la presente propuesta de investigación, está dentro del presupuesto de la entidad, considerando que la inversión tendrá un gran retorno, especialmente cuando se ejecute el servicio, tendrá mucha ventaja frente a sus competidores.

- **Factibilidad del Talento Humano**

El desarrollo de esta propuesta en PAZVISEG es factible ya que cuenta con la predisposición del gerente de asignar a sus colaboradores mayor confianza para que desarrolle su trabajo y el interés del personal operativo por trabajar con mayor sentido de pertenencia.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN**

### **TÉCNICAS DE EMPOWERMENT**

Para Terry (1996) Los ideales nunca podrán cumplirse a menos que los directivos y empleados dispongan de algunas técnicas prácticas y así implementarlo en sus operaciones diarias. No todas las técnicas serán fáciles de aplicar o aceptar y otras serán técnicas que ya han sido parte del vivir de las empresas aunque no aplicadas de la forma idóneas o correcta.

Cada una de estas técnicas necesitan mirarse como un objetivo empresarial y necesitan el apoyo total de la dirección para poderse aplicar. Las empresas utilizaran las técnicas que consideren apropiadas y así mejorar la cultura de la organización. Entre las técnicas se tiene:

### **Paradigma empresarial**

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

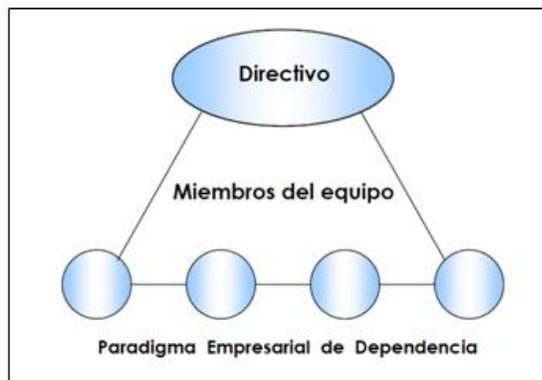


Grafico 23. Paradigma Empresarial  
Fuente: Terry, W. 1996,

En la figura se muestra el pensamiento empresarial tradicional se puede resumir en la frase: “ Yo soy el directivo y estas personas trabajan para mi”

El triángulo coloca al directivo en una posición de ventaja psicológica con respecto a los que están por debajo de él. El directivo ejerce el control con el total consentimiento de la empresa.

Los miembros del equipo se ajustan a las indicaciones que da el director, y la libertad y las opciones de que disponen para organizar y dirigir sus propios trabajos resultan bastante limitadas.

Sin embargo, podemos adoptar otro paradigma que es lo contrario del paradigma de dependencia.

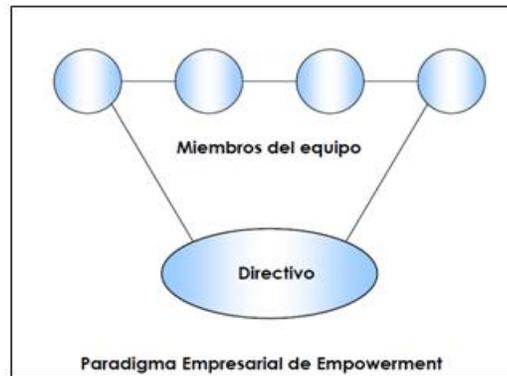


Grafico 24. Paradigma Empresarial  
Fuente: Terry, W. 1996,

Aquí el paradigma puede resumirse en la frase “Yo soy el directivo y trabajo para estas personas”. El supuesto subyacente de este enfoque es que el equipo y sus miembros son componentes y perfectamente capaces de organizarse ellos mismos.

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

### **Cambio de Papel**

El Empowerment requiere un cambio fundamental en el papel de cada uno de los empleados de la empresa. Cualquier papel puede dividirse en funciones básicas y funciones con Empowerment.

Las funciones básicas son las actividades rutinarias esenciales que conllevan cada trabajo, como puede ser el que una persona de ventas visite a los clientes, la secretaria que mecanografié las cartas y el directivo que organiza el presupuesto anual del departamento. Estas funciones componen la casi totalidad, si no el todo, del trabajo de una persona; pero sólo consigue que ese trabajo se desarrolla se haga siempre de la misma manera.

Las funciones de Empowerment mejoran el trabajo ayudando a que la persona actúe mejor o de manera diferente. En estas funciones se puede incluir actividades

rutinarias del día a día o nuevas actividades que hacen que el trabajo se lleva a cabo de manera mas eficiente. El papel del Empowerment requiere un incremento del numero de funciones de una disminución del numero de funciones básicas.

### **Defensores del empowerment**

El comportamiento humano es contagioso y propenso a imitaciones. Y es mas probable que un modelo de comportamiento lo imite las personas de una empresa si lo desarrollan miembros respetados del equipo directivo.

Para que el Empowerment se acepte por toda la empresa los altos directivos deben actuar como modelos y mostrar los principios del Empowerment en sus interacciones diarias con los empleados de la empresa. El Empowerment nunca se extenderá por una empresa si los ejecutivos y altos directivos se encierran en el piso superior de las oficinas centrales y tienen un contacto mínimo con las personas que llevan a cabo las funciones diarias.

### **Delegar**

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

### **Rotación de puestos de trabajo**

La rotación de puestos de trabajo ocurre cuando una persona lleva a cabo todo o parte del trabajo de otra persona durante un periodo de tiempo. Puede ser que dos

miembros del equipo de la sección de contabilidad intercambien sus trabajos durante seis meses o que el jefe de equipo le pida a un miembro del equipo que organice y dirija las reuniones durante un año. La rotación de trabajo puede ofrecer un valor añadido de Empowerment proporcionando a las personas nuevas responsabilidades, formación y experiencia en nuevas funciones y habilidades que les permita alcanzar un acenso.

A primera vista la rotación de trabajo parece ser una técnica muy sencilla de empowerment pero requiere una planificación adecuada. Ambos participantes han de ponerse de acuerdo con los objetivos principales de ese intercambio de trabajo. Los participantes deben ver esa transferencia como parte integral de su desarrollo profesional a largo plazo y no como una moda pasajera.

### **Autodirección**

Una empresa que se ha embarcado en el proceso de Empowerment deberá animar a individuos y equipos para que practiquen la Autodirección. La Autodirección es consecuencia inmediata del Empowerment, pero no tiene lugar a menos que los directivos liberen el control que ejercen sobre los individuos y los equipos de trabajo. Es preciso, pues, Establecer en las primeras discusiones sobre el tema que significa exactamente la autodirección y que grado de libertad tendrán las personas a la hora de tomar decisiones. Ninguna empresa puede permitir que sus empleados dispongan de libertad total a que el rea la anarquía. Sin embargo, las personas deberían tener la suficiente libertad para dirigir sus propios trabajos y tener voz y voto en el diseño de su entorno laboral.

### **ESTRATEGIAS DE EMPOWERMENT**

Según Lawler (1986) para generar un clima de involucramiento, es necesario que las organizaciones incluyan cuatro elementos básicos que propone crear medios para incrementar la participación de los colaboradores en toma de decisiones, procurar que se comparta información continua a través de la organización, el desarrollo y

formación de habilidades sociales y técnicas, y asegurar que la participación e involucramiento sean ligados a un sistema de recompensas. Si no se incluyen estos cuatro elementos, es poco probable que las iniciativas relacionadas a la participación sean efectivas, y no se generará un ambiente de ganar/ganar.

## **CAPACITACIÓN**

Ibáñez (2005) manifiesta que la capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización, proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Para Wayne, M. y Robert, N. (2005.) La capacitación Empowerment enseña a los empleados y equipos cómo tomar decisiones y aceptar la responsabilidad de los resultados. Éste tipo de capacitación frecuentemente acompaña a la capacitación para el trabajo en equipo porque algunas empresas han delegado autoridad a los grupos

## **COMUNICACIÓN INTERNA**

Según Publicaciones Vértices (2008) El objeto de la comunicación interna en la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización.

Así, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si esta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones.

Funciones de la comunicación interna:

- Implicación del personal
- Cambio de actitudes
- Mejora de la productividad

### **Como escoger el canal optimo de comunicación?**

Adler y Marquardt (2005) Como comunicador en una compañía, con frecuencia puede escoger la forma de enviar un mensaje, decidir cual canal de comunicación no es un asunto trivial, en ocasiones un mensaje escrito tiene éxito y un oral fracasa , pero en otras el hablar con el receptor obtendrá los resultados que la palabra escrita no puede igualar. Conocer bien estas dos vías ayudara a elegir como enviar sus avisos importantes.

### **Comunicación frente a frente**

La comunicación frente a frente se da de muchas maneras. Algunas son las junta de dos personas, programadas o que se producen que se producen en el momento. Otras son grupos pequeños de personas que se reúnen que se reúnen en forma espontanea o en juntas formales.

La comunicación frente a frente tiene muchas ventajas pero no siempre es la mejor opción.

### **Comunicación escrita**

La comunicación escrita adopta distintas formas. Cartas memorándums, boletines e informes son representaciones conocidas en la carrera profesional de casi todo el mundo.

Los mensajes escritos tienen una serie de ventajas e inconvenientes distintos de los hablados. A diferencia del discurso, la comunicación escrita es permanente. Cuando

sus palabras se imprimen en papel, serán guardadas para referencias futuras, para su deleite, o, incluso para su interminable vergüenza y malestar.

## **INCENTIVOS**

Según Caso (2003. p. 13) define como incentivo una parte variable del salario o un reconocimiento para un resultado superior al exigible. Este resultado exigible se debe obtener a cambio de un salario fijo; es responsabilidad de la empresa que así sea.

La obtención de un resultado superior al exigible es voluntaria, por lo que puede ser incentivada y tiene que ser pactada.

La responsabilidad de la empresa se resume en conseguir este pacto y poner los medios para su cumplimiento.

Para Rock (1989) Los incentivos son “gratificaciones variables relacionadas con el logro de resultados específicos. Con objeto de tener un verdadero programa de incentivos, es necesario conocer con anticipación los resultados deseados y la relación entre estos y las gratificaciones afines debe ser clara. De otra manera, el programa se convertiría en gratificaciones concedidas después del hecho; es decir, después de que ya se han alcanzado los logros”.

**a).- Incentivos monetarios.:** Son aquellos en que el empleado recibe dinero por su trabajo, hay distintos tipos de incentivos monetarios entre los cuales están:

### **Incentivos sobre unidades de producción.:**

Los incentivos concebidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones del grupo sobre las personas que exceden niveles promedio de desempeño.

**Comisiones.:** En los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.

**Curva de madurez.:** En los casos de profesionales que alcanzan un nivel máximo de desarrollo y pago, suele encontrar que el ascenso es el cambio para seguir progresando.

**Aumentos por meritos.:** El incentivo más difundido es el de conceder aumentos en atención a los meritos del empleado. Los incrementos por meritos constituyen aumentos en el nivel de compensación concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de desempeño.

**b).- Incentivos no monetarios.:** Estos incentivo refuerzan el desarrollo mediante estímulos diferentes al monetario, como el elogio, las distinciones, los objetos alusivos, etc.

Recuperado de <http://www.mitecnologico.com/Main/PrestacionesEIIncentivos>

## **DE LA PIRAMIDE AL CÍRCULO**

Para Scott y Jaffe (1995) Desde el principio de los setenta en todo el mundo han empezado a reemplazar las tradicionales estructuras, altamente controladas y de escasa involucración de sus empleados, en un ambiente organizacional caracterizado por un mayor compromiso, alta involucración del personal y automanejo. Una manera de mirar el cambio hacia Empowerment es pensar en las dos maneras básicas para estructurar una organización.

La organización tradicional esta hecha en forma de pirámide, mientras que la nueva organización, con Empowerment, puede ser mas parecida a un circulo o una red.

## **La pirámide**

la revolución burocrática de principios de siglo inició la tradición de la especialización del trabajo en nombre de la gerencia científica. Esto llevó a que las organizaciones adoptaran el estilo piramidal, con funciones altamente especializadas, límites claros, descripciones de trabajo limitadas, y un control muy estrecho de los supervisores para asegurar que el trabajo fuera hecho con eficiencia y rápidamente. En las organizaciones jerárquicas, enfocadas hacia el control, la gente que ocupa la punta de la pirámide es la que planea y piensa, mientras que los niveles más bajos sólo hacen el trabajo.

### **Características de la pirámide**

- Cada persona es claramente responsable únicamente de su trabajo
- Los cambios son muy raros y muy lentos., y normalmente se generan desde arriba
- Las comunicaciones y la retroalimentación van desde arriba hacia abajo.
- No se espera que los empleados estén motivados, por lo que es necesario mantener un control muy estrecho sobre su comportamiento.

## **El círculo**

La nueva forma de organización se llama de círculo o de red, porque puede verse como un conjunto de grupos coordinados o equipos, unidos por un centro en vez de un ápice.

### **Características del círculo**

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

## 6.7 METODOLOGÍA – MODELO OPERATIVO

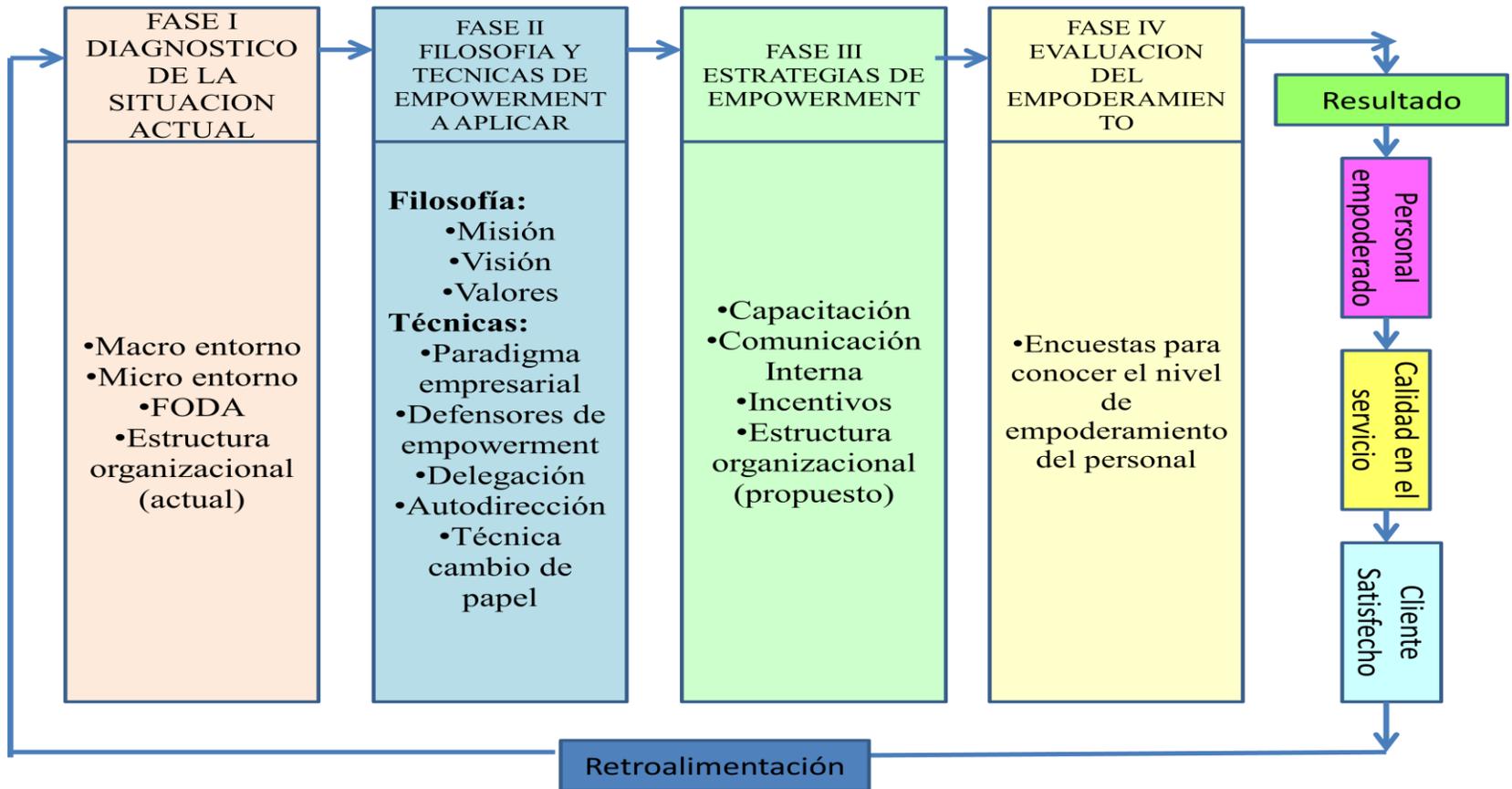


Grafico 25. Modelo Operativo de la propuesta  
Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

## **6.7.1 FASE I: DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

### **6.7.1.1 Macro entorno**

#### **Factores económicos**

La estabilidad económica del país depende de variables que influyen de alguna forma a la actividad económica de los distintos negocios del país. El Ecuador en el 2011 presento una mejora considerable en cuanto a su economía y para el 2012, se espera que continúe mejorando, aunque no al mismo ritmo de 2011. El Banco Central calcula que el PIB crecerá un 5,35%, la Revista Ekos estima entre un 4,5% y 4,7%; en tanto que en el 2011 el incremento fue de 5,2% a 6,5%.

Para las empresas de seguridad el entorno económico es muy importante ya que un factor importante para el desarrollo de sus actividades requiere de una gran inversión para poder cubrir las necesidades de seguridad que presenta la ciudadanía.

#### **Factores sociales**

Los índices de inseguridad en la actualidad son elevados lo que origina incertidumbre en cada una de la actividades que desarrollan las personas que se desenvuelven en la sociedad ambateña. Es por eso que la existencia de las empresas de seguridad privada como PAZVISEG brindan confianza y sentido de protección a sus usuarios.

#### **Factores tecnológicos**

El entorno tecnológico cambia a velocidad vertiginosa, las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y nuevas oportunidades. Sin embargo cada tecnología nueva que aparece sustituye a una anterior, así vemos como las empresas deben prestar mucha atención al entorno tecnológico ya que las empresas que no se mantienen tecnológicamente al día acabaran con productos pasados de moda o servicios que no satisfagan al cliente y perderán las nuevas oportunidades de mercado.

PAZVISEG aunque quiere desarrollar sus actividades de la mejor manera no cuenta con las suficiente tecnología para mejorar la calidad del servicio.

## Factores políticos

El entorno político está formado por leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen o limitan a diversas organizaciones o individuos en una sociedad.

PAZVISEG debe regirse a la **Ley de vigilancia y seguridad privada**, la **Ley orgánica de defensa del consumidor**, **Régimen laboral ecuatoriano** y **ley de régimen tributario interno**

### 6.7.1.2 Micro entorno

#### Las Cinco Fuerzas de Michael Porter

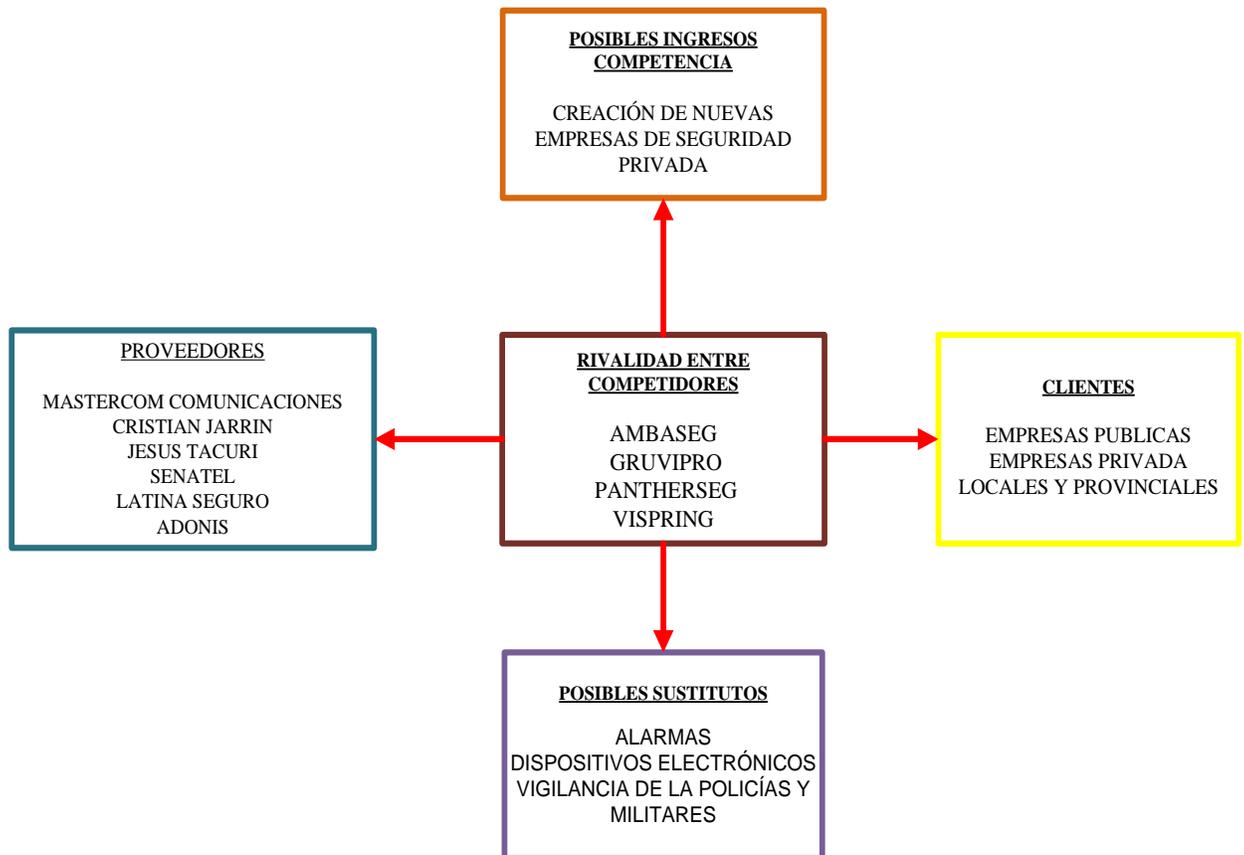


Grafico 26. Cinco Fuerzas de Porter

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

### **Amenaza de nuevos competidores**

Los competidores potenciales son las nuevas empresas de seguridad privada que se están creando, los cuales representan una amenaza ya que pueden ofrecer satisfacer las mismas necesidades de los clientes a precios mas bajos, lo que podría originar disminución en los contratos de PAZVISEG, es por eso que la empresa debe poner énfasis por crear diferenciación en el servicio que esta prestando, a través de la optima calidad del servicio que ofrece con los implementos adecuados y con personal empoderado que tenga autonomía en su trabajo, para realizar bien las cosas.

### **Rivalidad entre competidores**

Dentro del mercado de seguridad privada PAZVISEG tiene varios competidores tales como: Amabaseg, Gruvipro, Pantherseg y Vispring.

La empresa debe analizar de cerca el desenvolvimiento de estas empresas con el fin de establecer mejoras en las actividades que realiza y el servicio que prestan, para estar siempre un paso mas adelante que sus competidores directos.

### **Poder de negociación (Proveedores)**

El nivel del poder de negociación de los proveedores es de suma importancia ya que puede incidir en las actividades que la empresa realiza.

La posibilidad de elevar los precios o el tiempo de entrega de los suministros necesarios repercute de gran manera en los costos de la empresa.

Es por eso que la empresa debe mantener negociaciones constantes con sus proveedores para lograr conseguir descuentos y garantía en la fecha de entrega de los mismos.

La empresa debe poner énfasis en la negociación con su proveedor de uniformes ya que ha incrementado su precio y no se puede prescindir de este producto por la

importancia que tiene la presentación de los señores guardias a la hora de brindar el servicio.

### **Poder de negociación (Clientes)**

PAZVISEG considera de gran manera el poder de negociación de sus clientes, tanto el cliente interno y el cliente externo.

En cuanto al cliente interno la empresa debe cumplir con todos sus requerimientos para poder prestar el servicio de una manera confiable y eficiente.

En cuanto al cliente externo la empresa debe satisfacer sus necesidades en el momento y de la forma que lo requiera.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Entre los productos sustitutos que amenazan a la empresa PAZVISEG están las alarmas y dispositivos electrónicos de seguridad que se pueden considerar como una alternativa para no adquirir el servicio de una empresa que a través de su personal garantice la seguridad de las instituciones y su personal.

Otra amenaza de servicio sustituto constituye la nueva disposición del presidente en cuanto a los patrullajes obligatorios de los militares para reforzar la seguridad de las ciudades.

### 6.7.1.3 Análisis FODA

<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura propia</li> <li>• Experiencia en el mercado</li> <li>• Disponibilidad del talento humano</li> <li>• Disponibilidad de recursos económicos.</li> <li>• Reconocimiento de la empresa en el medio</li> <li>• Precios competitivos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión autocrática</li> <li>• Guardias de Seguridad con perfil no adecuado.</li> <li>• Personal poco identificado con su trabajo</li> <li>• Inadecuada comunicación interna</li> <li>• Deficiencia en la toma de decisiones</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en la delincuencia</li> <li>• Posibilidades de expansión</li> <li>• Creación de nuevas entidades que requieren el servicio.</li> <li>• Existencia de herramientas gerenciales modernas</li> <li>• Asesoría externa</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor cantidad de competencia</li> <li>• Competencia desleal</li> <li>• Entorno cambiante</li> <li>• Aparición de productos sustitutos.</li> </ul>

Cuadro 24. FODA

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

#### 6.7.1.4 Análisis Interno y Externo

Para el análisis de las matrices de factores tanto internos como externos se consideró los siguientes indicadores:

Asignación de peso a cada factor clave de éxito para indicar la importancia relativa de este será:

Sin importancia 0.01

Muy importante 1.00

La calificación de cada factor clave de éxito para indicar la importancia relativa de este será:

Debilidad y Amenaza importante	1
Debilidad y Amenaza menor	2
Fortaleza y Oportunidad media	3
Fortaleza y Oportunidad importante	4

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de la división, de tal manera que la sumatoria de las ponderaciones será igual a 1, el resultado ponderado debe oscilar entre 4.0 como máximo y 1.0 como mínimo, el promedio es entonces 2.5

## Análisis interno

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS –PCI</b>			
<b>FATORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Infraestructura propia	0,05	3	0,15
Experiencia en el mercado	0,10	4	0,40
Disponibilidad del talento humano	0,10	3	0,30
Disponibilidad de recursos económicos.	0,10	4	0,40
Reconocimiento de la empresa en el medio	0,05	4	0,20
Precios competitivos	0,10	4	0,40
<b>DEBILIDADES</b>			
Gestión autocrática	0,15	1	0,15
Guardias de Seguridad con perfil no adecuado.	0,05	2	0,10
Personal poco identificado con su trabajo	0,10	1	0,10
Inadecuada comunicación interna	0,05	2	0,10
Deficiencia en la toma de decisiones	0,15	2	0,30
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,6</b>

Cuadro 25. PCI

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

## Conclusión

Como conclusión el resultado ponderado es 2.6 es mayor a la media aritmética, de tal manera que las fortalezas son superiores que las debilidades por lo tanto se deberían eliminar las debilidades apoyándonos en las fortalezas.

## Análisis externo

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS- POAM</b>			
<b>FATORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Incremento en la delincuencia	0,15	4	0,60
Posibilidades de expansión	0,05	3	0,15
Creación de nuevas entidades que requieren el servicio.	0,05	3	0,15
Existencia de herramientas gerenciales modernas	0,15	4	0,60
Asesoría externa	0,10	3	0,30
<b>AMENAZAS</b>			
Mayor cantidad de competencia	0,15	1	0,15
Competencia desleal	0,15	1	0,15
Entorno cambiante	0,10	2	0,20
Aparición de productos sustitutos.	0,10	2	0,20
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,5</b>

Cuadro 26. POAM

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

## Conclusión

Como conclusión el resultado ponderado es 2.5 es igual a la media aritmética, de tal manera que las oportunidades son iguales que las amenazas por lo tanto se deberían superar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

### 6.7.1.5 Matriz de estratégica del FODA

<h1 style="text-align: center;">FODA</h1>	<h2 style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</h2> <p><b>O1</b> Incremento en la delincuencia  <b>O2</b> Posibilidades de expansión  <b>O3</b> Creación de nuevas entidades que requieren el servicio.  <b>O4</b> Existencia de herramientas gerenciales modernas  <b>O5</b> Asesoría externa</p>	<h2 style="text-align: center;">AMENAZAS</h2> <p><b>A1</b> Mayor cantidad de competencia  <b>A2</b> Competencia desleal  <b>A3</b> Entorno cambiante  <b>A4</b> Aparición de productos sustitutos</p>
<h3 style="text-align: center;">FORTALEZAS</h3> <p><b>F1</b> Infraestructura propia  <b>F2</b> Experiencia en el mercado  <b>F3</b> Disponibilidad del talento humano  <b>F4</b> Disponibilidad de recursos económicos.  <b>F5</b> Reconocimiento de la empresa en el medio  <b>F6</b> Precios competitivos</p>	<p><b>F3-O3</b> Aprovechar la disponibilidad del talento humano para ofrecer el servicio a las nuevas entidades que requieren el servicio.</p> <p><b>F6-O1</b> Ofrecer los servicios a precios competitivos a las entidades que requieran seguridad.</p> <p><b>F2-F4-O2</b> Crear sucursales en otras ciudades aplicando la experiencia adquirida con el tiempo.</p>	<p><b>F5-A1-A4</b> Aprovechar el reconocimiento de la empresa en el medio para disminuir el impacto de los nuevos competidores.</p> <p><b>F4-A1</b> Invertir en mejorar la publicidad de la empresa para contrarrestar las campañas publicitarias de la competencia.</p>
<h3 style="text-align: center;">DEBILIDADES</h3> <p><b>D1</b> Gestión autocrática  <b>D2</b> Guardias de Seguridad poco incentivados  <b>D3</b> Personal poco identificado con su trabajo  <b>D4</b> Inadecuada comunicación interna  <b>D5</b> Deficiencia en la toma de decisiones</p>	<p><b>D1-O4</b> Crear un modelo de gestión mas participativo a través de las nuevas herramientas gerenciales.</p> <p><b>D3-O4</b> Aplicar las nuevas herramientas gerenciales para generar sentimiento de pertenencia y colaboración en el personal.</p> <p><b>D2-O4</b> Mantener un programa de incentivos para asegurar el buen desenvolvimiento de los trabajadores.</p>	<p><b>D1-D3-A1</b> Aplicar una gestión participativa potenciando a su personal para superar a su competencia.</p> <p><b>D3-D5-A3</b> Establecer niveles de competencia, apoyando a la empresa a desarrollar capacidades en la toma de decisiones y adaptabilidad al entorno.</p> <p><b>D4-A2</b> Diseñar mejores canales de comunicación interna para tener superioridad ante su competencia.</p>

Cuadro 27. Matriz Estratégica de FODA  
Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

### 6.7.1.6 Organigrama estructural (actual)

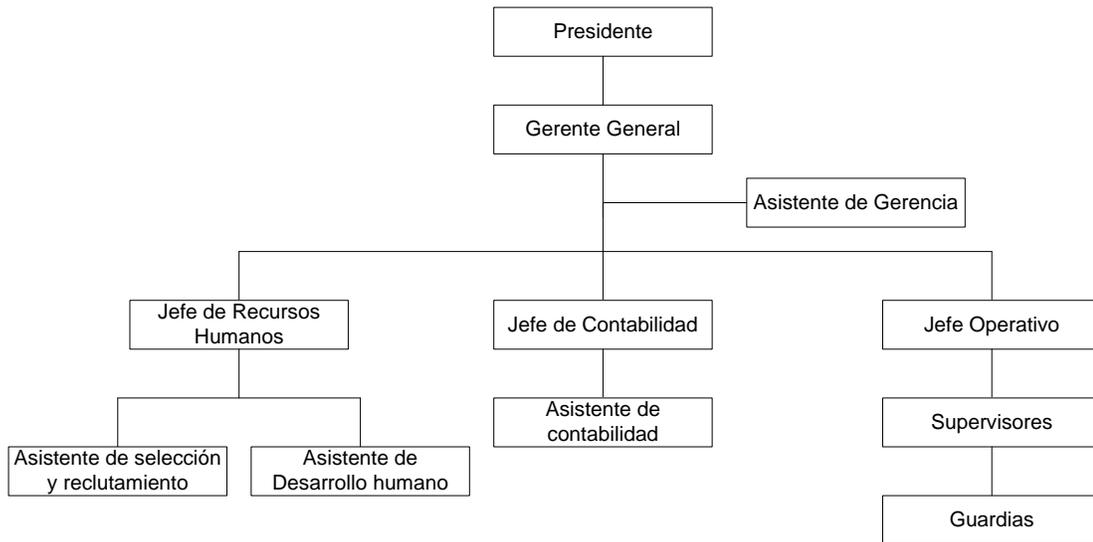


Grafico 27. Organigrama de la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA.

Elaborado por: PAZVISEG CÍA. LTDA.

## 6.7.2 FASE II: FILOSOFÍA Y TÉCNICAS DE EMPOWERMENT

### 6.7.2.1 FILOSOFÍA

#### Misión del negocio

Prestar servicios de protección, seguridad y vigilancia a las empresas de los sectores industrial, comercial, estatal y otras con señores guardias debidamente calificados y equipados, con el propósito de prevenir el delito y propiciar la tranquilidad a nuestros clientes.

#### Visión del negocio

PAZVISEG CIA. LTDA., en el año 2017 llegará a ser reconocida como una empresa líder, moderna, técnica y exitosa orientada a la prestación de servicios de seguridad privada de calidad con personal responsable, eficiente y empoderado, buscando permanentemente la excelencia y satisfacción de sus clientes.

## **Valores empresariales**

**Disciplina:** cumplir a cabalidad con las normas, procesos y procedimientos establecidos.

**Honestidad:** transparencia, actuar con rectitud, precios justos y competitivos; cumplir con lo ofrecido.

**Lealtad:** confidencialidad absoluta y fidelidad.

**Respeto:** cumplir los términos de los contratos, atención a los requerimientos y buen trato.

**Calidad del servicio:** anticipar las necesidades y superar las expectativas de nuestros clientes a través de cumplimiento, calidad, atención y asesoría

**Responsabilidad:** asumir compromiso personal, grupal y organizacional con diligencia, prudencia y serenidad para garantizar el cumplimiento de los requisitos de nuestros clientes en pro del crecimiento de nosotros mismos así como el de nuestra compañía.

**Amabilidad:** con nuestro trato amable procuramos mantener un ambiente propicio, cultivando las relaciones interpersonales que permitan el buen desarrollo de nuestras actividades.

## **6.7.2.2 TÉCNICAS DE EMPOWERMENT**

### **6.7.2.2.1 TÉCNICA PARADIGMA EMPRESARIAL**

Esta técnica da la oportunidad de crear un cambio de actitud general en PAZVISEG, en el cual su gerente dejará de ser un jefe más y pasará a ser un proveedor y colaborador de su talento humano.

Esta técnica es importante ya que ayuda a introducir cambios importantes como:

La imagen que los gerentes tienen acerca de sus trabajadores (los empleados están para cumplir órdenes)

La imagen que el talento humano tienen de sus jefes ( los jefes son enojados e intratables)

#### **Factores de cambio por parte de los gerentes.**

Para llevar a cabo la técnica de paradigma empresarial el gerente debe cambiar considerablemente la percepción y contacto que posee con los empleados.

El gerente de la empresa debe aprobar una serie de cambios que facilitan la puesta en marcha de esta técnica; los cuales se detallan a continuación.

- **Cambio de jefe a proveedor:** El papel del gerente se eleva a ser un proveedor de recursos y visión para sus empleados, así mismo el gerente debe trabajar a los límites de los grupos asegurándose que disponen de lo necesario para llevar a cabo sus actividades.
- **Acercamiento a los grupos de trabajo:** El gerente debe apoyar y guiar a los grupos de trabajo hacia el desarrollo asegurándose que su papel encaja con los objetivos a largo plazo de la empresa. También tomará en cuenta la opinión sobre los cambios a realizar en los grupos de trabajo.
- **Bienestar del personal:** El bienestar personal de sus empleados es fundamental para el buen desempeño de sus equipos de trabajo.

- **Relación laboral:** Se debe formar una red de relaciones con las personas de todos los niveles de la empresa.
- **Niveles jerárquicos:** El gerente y los jefes departamentales deben de cambiar los pensamientos de superioridad y soberbia ante su talento humano y convertirse en colaboradores.

Se deben aplicar tres elementos para integrar al personal y los gerentes: las relaciones, la disciplina y el compromiso.

### **Aplicación de la técnica**

#### **1. Cambiar la cultura del resultado:**

El gerente debe influir en sus colaboradores exponiéndoles las ventajas que conlleva la aplicación de las técnicas de Empowerment.

- Estimular

Si estimula positivamente el comportamiento deseado de los empleados, aumentara la calidad del trabajo.

- Eliminar barreras

Debe eliminar barreras negativas, creando lazos de comunicación con sus empleados, los cuales puedan crear conciencia sobre la importancia que tiene el Empowerment y la necesidad de cambio en la empresa.

#### **2. Cambiar la mentalidad.**

Se debe aplicar iniciativas y acciones que se concentren en darle importancia a las expectativas que tenga el cliente interno y ocupándolas a favor de la empresa para motivar al personal hacia el cambio.

#### **6.7.2.2.2 TÉCNICA DEFENSORES DE EMPOWERMENT**

Para que el Empowerment se acepte por toda la empresa su gerente debe actuar como modelo y mostrar principios del Empowerment en sus interacciones diarias con los colaboradores. Debe demostrar que la empresa es mas abierta y no guarda secretos, aumentando la comunicación.

##### **Aplicación de la técnica**

Para la aplicación de la técnica defensores de Empowerment se recomienda al gerente que desarrolle cambios de actitud para motivar e involucrar mas al personal de la empresa en las técnicas de Empowerment, entre los cambios sugeridos se encuentran los siguientes:

**Disponibilidad:** Para la aplicación de las técnicas de Empowerment el gerente tiene que convertirse en colaborador y proveedor de sus empleados asegurándose que disponen del recurso necesario para que puedan cumplir con sus objetivos. Por lo que cada jefe debe responsabilizarse de mantener a sus subordinados con los recursos necesarios con el fin de que aumenten su desempeño laboral y por ende la calidad del servicio que brindan.

**Ser flexibles:** Saber adaptarse a los nuevos tipos de situaciones que puedan surgir, así mismo flexibilizar frente a las disposiciones que se tendrán con sus colaboradores.

**El compromiso:** Promover un compromiso oportuno y decidido en todos los niveles de la empresa, dentro del cual los empleados se encuentren motivados y decididos a la aplicación de las técnicas de Empowerment.

**Nueva imagen:** Debe mostrar que la empresa es mas abierta y no guarda secretos, que ha aumentado la comunicación y que los empleados pueden tomar mas responsabilidades.

**Ser facilitador:** Desarrollar un clima laboral apropiado para que a los colaboradores se les facilite la aplicación de las técnicas de Empowerment.

### **6.7.2.2.3 TÉCNICA DE DELEGACIÓN**

Esta técnica es importante porque permitirá proporcionar a los empleados delegación, comprendiendo con ello la asignación de tareas, junto con la autoridad y la responsabilidad indispensable para realizarla.

#### **Aplicación de la técnica**

- Se debe iniciar con los siguientes pasos:
- Para iniciar con la delegación es muy importante analizar para luego elegir las tareas a delegar.
- Analizar para luego elegir a los colaboradores a quienes se delegaran las tareas.
- Comunicar al colaborador las características y alcance de las tareas delegadas.
- Dar al colaborador las indicaciones necesarias para una ejecución exitosa de cada tarea.
- Asegurarse de que el colaborador tiene los elementos necesarios para llevar a cabo la tarea.
- Realizar seguimientos y efectuar controles.
- Evaluar los resultados finales. Dar aliento y estímulo.

### **6.7.2.2.4 TÉCNICA DE AUTODIRECCIÓN**

La autodirección es consecuencia inmediata del Empowerment pero no tiene lugar a menos que los directivos liberen el control que ejercen sobre su talento humano.

Con la aplicación de esta técnica se busca animar a las personas para que desarrollen muchas nuevas habilidades con el objetivo de llevar a cabo su trabajo de la mejor manera posible.

#### **Aplicación de la técnica**

- Para iniciar con la autodirección es necesario que el gerente determine en que forma se otorga libertad al empleado.

- Proporcionar todos los recursos necesarios para que el empleado por si mismo desarrolle sus actividades laborales.
- El gerente debe tener un acercamiento hacia sus empleados con el fin de escuchar nuevas ideas que desarrollaran gracias a la autodirección.
- El colaborador comenzara a ejecutar tareas extras, ya que la autodirección le dará una creatividad para hacer su trabajo de una manera más eficaz. Todo lo anterior generara en los colaboradores mayor significado a su trabajo y un mayor control individual.
- El gerente debe mantener un control casi invisible sobre sus empleados y evaluar la forma en que desarrollan su trabajo, ya que los colaboradores empezaran a pensar por ellos mismo y serán responsables de solucionar problemas que surjan en sus actividades cotidianas.

#### **6.7.2.2.5 TÉCNICA CAMBIO DE PAPEL**

Esta técnica permitirá crear un nuevo método de trabajo para los colaboradores basados en motivación y confianza para que se puedan obtener mejores resultados en su área de trabajo.

#### **Aplicación de la técnica**

Para la aplicación de esta técnica es necesario cambiar el papel de cada uno de los colaboradores de la empresa. Es decir se debe incrementar funciones con empowerment a sus funciones básicas dentro de su trabajo, contribuyendo así a que el colaborador actúe de manera diferente basada en la integración, innovación y colaboración, del cuidado de los recursos y de confianza y compromiso mutuo.

### **6.7.3 FASE III: ESTRATEGIAS**

Las estrategias son de suma importancia ya que son la plataforma necesaria para la ejecución del empowerment, así como necesarias para el buen funcionamiento administrativo de la empresa.

#### **6.7.3.1 ESTRATEGIA DE FORMACIÓN DEL GERENTE, JEFES DEPARTAMENTALES Y PERSONAL**

Para la factible aplicación del Empowerment la empresa debe desarrollar un cambio de cultura, en el cual su gerente y jefes departamentales deben comprender el significado y alcance del empowerment para otorgar mayor autonomía, y el personal operativo y administrativo debe aprender a asumir las nuevas responsabilidades que se les otorga.

#### **PLAN DE CAPACITACIÓN**

El plan de capacitación consistirá en la aplicación de talleres adecuados y orientados a desarrollar habilidades, en los jefes de áreas y personal administrativo y operativo de la empresa para mejorar su gestión y trabajo dentro la empresa, mejorar las relaciones personales y a desarrollar un modelo de gestión que permita implementar el empowerment.

#### **TALLER LIDERAZGO CON EMPOWERMENT PARA LA DELEGACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO**

##### **Descripción:**

Capacitación al gerente general y jefes departamentales con el fin de que conozcan la importancia de mantener un liderazgo basado en Empowerment, las características y beneficios de delegar mayor poder de decisión y autoridad al personal.

**Fines:**

Concientizar la aplicación del Empowerment para mejorar la actitud en el cliente interno al prestar el servicio.

Desarrollar el interés de aplicar las técnicas de Empowerment para involucrar y hacer partícipes en las actividades y responsabilidades de la empresa a cada uno de los colaboradores.

Desarrollar cualidades del liderazgo participativo o democrático en el gerente y los jefes departamentales.

Crear la capacidad de delegar autoridad, mayor responsabilidad y autonomía para trabajar en equipo.

**Tiempo:**

La capacitación tendrá una duración máxima de ocho distribuida en un solo día sábado.

**Capacitador:**

La capacitación estará a cargo de CORPORACIÓN PÁRIBUS Operadora de Capacitación y Formación Profesional, reconocida por el Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador que ofrece cursos y programas de capacitación para las empresas privadas de Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo.

La CORPORACIÓN PÁRIBUS al ser una operadora acreditada por la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC) logra gestionar hasta el 90% del total de costo de la capacitación.

### Cuadro del taller de capacitación: Liderazgo con Empowerment para la Delegación y Trabajo en Equipo

Objetivo	Contenido	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsable
Identificar los requerimientos para la implementación del empowerment en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases para la implementación del Empowerment</li> <li>- Desarrollo de habilidades de liderazgo participativo</li> <li>- Como integrar a la gente hacia el Empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicación del tema a cargo del capacitador.</li> <li>- Socialización del tema aprendido por parte de los participantes.</li> </ul>	4 horas		
Difundir y aplicar las técnicas de empowerment necesaria para la participación de todos los miembros de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paradigma empresarial</li> <li>- Defensores de empowerment</li> <li>- Delegación</li> <li>- Autodirección</li> <li>- Técnica cambio de papel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicación del tema a cargo del capacitador.</li> <li>- Socialización del tema aprendido por parte de los participantes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computador portátil</li> <li>- Retroproyector</li> <li>- Esferográficos</li> <li>- Copias del contenido teórico</li> </ul>	Capacitador
Crear un ambiente de confianza que permita delegar autoridad a sus colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficios de delegar</li> <li>- Definir las responsabilidades a delegar</li> <li>- Identificar barreras para la delegación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicación del tema a cargo del capacitador</li> <li>- Taller práctico para definir responsabilidades e identificar barreras para la delegación</li> </ul>	4 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pizarra</li> <li>- Copias de los talleres</li> <li>- Marcadores</li> <li>- Videos</li> </ul>	Jefe de recursos humanos
Valorar la importancia que tiene la integración de los equipos de trabajo auto dirigidos en la organización para el logro de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación de Equipos de trabajo auto dirigido</li> <li>- Formación de líderes de Equipo</li> <li>- Toma de decisiones en Equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicación del tema a cargo del capacitador.</li> <li>- Desarrollo de dinámicas grupales para mejorar el trabajo en equipo.</li> </ul>			

Cuadro 28. Cuadro del taller de capacitación

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

## **TALLER AUTONOMÍA Y ACTITUDES CON EMPOWERMENT PARA CONTRIBUIR CON DECISIONES ANTE PROBLEMAS EMPRESARIALES.**

### **Descripción:**

Capacitación al personal administrativo y operativo de la empresa para que generen un cambio en su actitud y asuman las nuevas responsabilidades asignadas en su trabajo ante clientes internos y externo.

### **Fines:**

Generar un ambiente de autonomía y empoderamiento dentro del puesto de trabajo.

Tomar iniciativa en las decisiones para resolver un problema.

Generar conductas positivas al prestar el servicio requerido por el cliente interno.

### **Tiempo**

La capacitación tendrá una duración de 8 horas.

### **Asignación de grupos para la capacitación**

- La capacitación para el personal que presta servicio en el GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE AMBATO por la gran cantidad de puestos de servicios, serán el primer grupo capacitado de lunes a jueves, con una duración de 2 horas diarias como se detalla en el siguiente cuadro.
- La capacitación de los siguientes grupos serán asignados a los días sábados, con una duración de 4 horas cada día.

**Capacitador:**

La capacitación estará a cargo de la CORPORACIÓN PÁRIBUS Operadora de Capacitación y Formación Profesional, reconocida por el Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador que ofrece cursos y programas de capacitación para las empresas privadas de Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo.

La CORPORACIÓN PÁRIBUS al ser una operadora acreditada por la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC) logra gestionar hasta el 90% del total de costo de la capacitación.

**Cuadro del taller de capacitación: AUTONOMÍA Y ACTITUDES CON EMPOWERMENT PARA CONTRIBUIR CON DECISIONES ANTE PROBLEMAS EMPRESARIALES.**

Objetivo	Contenido	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsable
Asumir mayor autonomía y responsabilidad en el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Pro actividad con Empowerment</li> <li>- El Liderazgo Personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicación de los temas planteados por parte del capacitador.</li> <li>- Ejercicio practico para aplicar la pro actividad y el liderazgo personal</li> </ul>	4 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computador portátil</li> <li>- Retroproyector</li> <li>- Esferográficos</li> <li>- Copias del contenido teórico</li> <li>- Pizarra</li> <li>- Copias de los talleres</li> <li>- Marcadores</li> <li>- Videos</li> </ul>	-Capacitador  -Jefe de recursos humanos
Integrar equipos de trabajo auto dirigidos que conllevan al cumplimiento de objetivos sin una supervisión estrecha.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Significados de los equipos de trabajo auto dirigidos.</li> <li>- Características de los equipos de trabajo auto dirigidos.</li> <li>- Responsabilidades que asumen los equipos de trabajo auto dirigidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicación de los temas planteados por parte del capacitador.</li> <li>- Ejercicio practico sobre el trabajo en equipo auto dirigido.</li> </ul>			
Identificar problemas y participar en la toma de decisiones para resolverlos dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de un problema</li> <li>- Identificación de criterios para la toma de decisiones</li> <li>- Asignación de peso a los criterios</li> <li>- Desarrollo de alternativas</li> <li>- Implantación de la alternativas</li> <li>- Evaluación de la eficacia de la decisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicación de los temas planteados por parte del capacitador.</li> <li>- En grupos se realizara un ejercicio practico con el planteamiento de un problema</li> </ul>	4 horas		
Crear una conducta excelente en los colaboradores para atender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Actitud Conductual</li> <li>- La Actitud Ideativa</li> <li>- La Actitud Emocional</li> <li>- La Actitud de servicio</li> <li>- Comunicación con el cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicación de los temas planteados por parte del capacitador.</li> <li>- Identificación individual del tipo de conducta que posee cada persona.</li> </ul>			

Cuadro 29. Cuadro del taller de capacitación  
Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

## CUADROS DE ASIGNACIÓN DEL PERSONAL A LAS CAPACITACIONES

### Primer grupo capacitado

<b>CAPACITACIÓN DE GERENTE Y JEFES DEPARTAMENTALES</b>		
GERENTE	1	1er Sábado del mes de 8 a.m 16 p.m
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1	
JEFE OPERATIVO	1	
JEFE DE CONTABILIDAD	1	
<b>Total</b>	<b>4</b>	

Cuadro 30. Planificación de la capacitación

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

### Segundo grupo capacitado

<b>CAPACITACIÓN A LOS GUARDIAS ASIGNADOS AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>			
HORARIO DE TRABAJO	HORARIO PARA LA CAPACITACION	# Colaboradores	Horas de Capacitación
Tarde 2 p.m. - 10 p.m.	Lunes 9 a.m- 11 a.m	30	8 horas
	Martes 9 a.m- 11 a.m		
	Miércoles 9 a.m- 11 a.m		
	Jueves 9 a.m- 11 a.m		
Nota: Los guardias que prestan su servicio en el Ilustre Municipio de Ambato, en las tardes serán capacitados las mañanas, para que al siguiente día de labores demuestren sus nuevas actitudes			
Noche 10 p.m.- 6 a.m.	Lunes 12 p.m- 2 p.m	30	8 horas
	Martes 12 p.m- 2 p.m		
	Miércoles 12 p.m- 2 p.m		
	Jueves 12 p.m- 2 p.m		
Nota: Los guardias que prestan su servicio en el Ilustre Municipio de Ambato, en las noches serán capacitados las tardes, para que al siguiente día de labores demuestren sus nuevas actitudes			
Mañana 6 a.m.-2 p.m.	Lunes 4 p.m.- 6 p.m.	30	8 horas
	Martes 4 p.m.- 6 p.m.		
	Miércoles 4 p.m.- 6 p.m.		
	Jueves 4 p.m.- 6 p.m.		
Nota: Los guardias que prestan su servicio en el Ilustre Municipio de Ambato, en las mañanas serán capacitados las tardes, para que al siguiente día de labores demuestren sus nuevas actitudes			

Cuadro 31. Planificación de la capacitación

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

### Tercer grupo capacitado

CAPACITACIÓN DE LOS GUARDIAS ASIGNADOS A LOS DEMAS CLIENTES EXTERNOS		
Empresa	# Colaboradores	2° y 3er Sábado del mes 8 a.m- 12 p.m
CELEC (CORPORACION ELECTRICA DEL ECUADOR)	18	
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE PAZVISEG	9	
<b>Total</b>	<b>27</b>	

Cuadro 32. Planificación de la capacitación

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

### Cuarto grupo capacitado

CAPACITACIÓN DE LOS GUARDIAS ASIGNADOS A LOS DEMAS CLIENTES EXTERNOS		
Empresa	# Colaboradores	2° y 3er Sábado del mes 1 p.m - 5 p.m
INLECHE	4	
INTEROC	4	
PRODUTEXTI	3	
GASOLINERA LO JUSTO	4	
INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ORIENTAL	6	
CAUCHO SIERRA	2	
CONSEJO ELECTORAL DE GUARANDA	4	
<b>Total</b>	<b>27</b>	

Cuadro 33. Planificación de la capacitación

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

### Quinto grupo capacitado

CAPACITACIÓN DE LOS GUARDIAS ASIGNADOS A LOS DEMAS CLIENTES EXTERNOS		
Empresa	# Colaboradores	
MIL PIES	2	4to y
TUMILSA	2	1er (mes
MIL BOOTS	2	Entrante)
FABAT	2	Sábados
AVÍCOLA AGOYÁN	2	8 a.m -
COLEGIO Y UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA	13	12 p.m
COOPERATIVA GUARANDA LTDA.	4	
<b>Total</b>	<b>27</b>	

Cuadro 34. Planificación de la capacitación

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

### Sexto grupo capacitado

CAPACITACIÓN DE LOS GUARDIAS ASIGNADOS A LOS DEMAS CLIENTES EXTERNOS		
Empresa	# Colaboradores	
AMBACAR	5	
MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PUBLICAS DE TUNGURAHUA	4	4to y
APROFE	1	1er (mes
MIL PLAST	1	Entrante)
INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA DE TUNGURAHUA	1	Sábados
AREA DE SALUD N° 5 PELILEO PATATE	1	8 a.m -
IESS PUYO	2	12 p.m
FEDERACIÓN DEPORTIVA DE PASTAZA	2	
REPUESTOS UNIVERSAL	1	
MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS PASTAZA	1	
<b>Total</b>	<b>19</b>	

Cuadro 35. Planificación de la capacitación

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

### **6.7.3.2 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

Una de las bases en las que se apoya el crecimiento de las organizaciones, es la comunicación interna, por esto es que los jefes deben mantener excelentes canales de comunicación para relacionarse con su personal.

En PAZVISEG se deben tener canales de comunicación efectivos, con ello habrá menos posibilidad de que se produzcan malos entendidos o sentimientos por parte de los colaboradores, haciéndoles sentir involucrados con las actividades que suceden día a día en la empresa.

#### **PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA**

##### **Objetivos general:**

Comunicar de forma constante la información con el fin de que el personal este al tanto de lo que sucede en la organización.

##### **Objetivos específicos:**

Seleccionar los canales de comunicación acordes que servirán para compartir la información.

Desarrollar las actividades que se realizaran durante la implementación de los canales de comunicación.

Identificar los recursos que sean necesarios para la implementación de los diferentes medios de comunicación.

##### **Desarrollo**

La comunicación dentro de la empresa se realizara por lo siguientes medios:

Canal de comunicación	Actividad	Tipo de información	Recursos	Responsable	Tiempo
Establecer una política de puertas abiertas por parte de la Gerencia General y los jefes departamentales	Esta política permitirá que cualquier colaborador será recibido para informar sus inquietudes o sugerencias.	Los colaboradores poseen una gran cantidad de información, pero deben seleccionar y transmitir a los directivos sólo lo que ellos consideran pertinente para la realización de tareas prioritarias o lo que les convenga			Todos los meses
Implementar un pizarra de información.	El pizarrón será ubicado en el pasillo de la entrada de la empresa y mantendrá en tiempo y forma la información más relevante de cada departamento. (Grafico 26)	Misión Visión Objetivos Información financiera. Empleado del mes.	-Pizarra, -computador	- Jefe de recursos humanos	1 vez al mes
Diseñar Circulares.	Se elaborarán circulares por las cuales se brindará información relevante, en tiempo y forma. (Grafico 27)	Reuniones, Noticias ocurridas en el mes Normas de la empresa	-Impresora, -tinta, -hojas, -sobres	- Asistente de desarrollo humano	Todos los meses
Elaborar una Revista Institucional.	Se editará oportunamente la revista semestral contando con la participación de empleados y directivos; ésta se distribuirá al interior de la empresa. (Grafico 28)	Todas las actividades realizadas durante el semestre, detalles financieros, lista de clientes internos y externos.			Una vez cada 6 meses
Enviar Cartas y memos:	Se utilizará para comunicar temas especiales y muy importantes, y estarán firmadas por el máximo responsable de la organización. (Grafico 29)	Instrucciones, orientación, peticiones, respuestas, advertencias			Cuando el caso lo amerite
Enviar informes.	Se informará (cuando sea necesario) a través de este documento sobre la ejecución de las actividades planificadas.	Descripción de hechos Cumplimiento de actividades Fallas o aciertos en los procesos			Cuando el caso lo amerite

Cuadro 36. Plan de Comunicación Interna  
Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

## MODELO DE LA PIZARRA DE INFORMACIÓN

### Características principales:

- Las dimensiones de la pizarra serán las siguientes:  
Base: 1,50 metros  
Altura: 0,80 metros
- La pizarra será forrada con tela “Gamuza” azul que facilite adherir los documentos informativos.
- Tendrá un marco de vidrio que evite la manipulación de los documentos expuestos en la pizarra.

PIZARRA DE INFORMACION

**Misión de PAZVISEG CÍA. LTDA.**  
Prestar servicios de protección, seguridad y vigilancia a las empresas de los sectores industrial, comercial, estatal y otras con señores guardias debidamente calificados y equipados, con el propósito de prevenir el delito y propiciar la tranquilidad a nuestros clientes.

**Visión de PAZVISEG CÍA. LTDA.**  
PAZVISEG CIA. LTDA., en el año 2017 llegará a ser reconocida como una empresa líder, moderna, técnica y exitosa orientada a la prestación de servicios de seguridad privada de calidad con personal responsable, eficiente y empoderado, buscando permanentemente la excelencia y satisfacción de sus clientes.

**INFORMACION FINANCIERA**

SECTOR	2016	2017
SECTOR INDUSTRIAL	1.200.000	1.500.000
SECTOR COMERCIAL	800.000	1.000.000
SECTOR ESTATAL	500.000	600.000
SECTOR OTRAS	300.000	400.000
<b>TOTAL</b>	<b>2.800.000</b>	<b>3.500.000</b>

**EMPLEADO DEL MES**

Sr. Luis Quinatoa

**NUEVOS SOCIOS CORPORATIVOS**

Aviso importante: se comunica que todo el personal será capacitado sobre el tema: EMPOWERMENT los horarios de capacitación serán entregado de forma personal

Grafico 28. Pizarra de Información.

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

## MODELO DE LAS CIRCULARES/BOLETINES

### Características principales:

- Las dimensiones de las circulares serán las siguientes:  
 Base: 0,11 metros  
 Altura: 0,22 metros
- Las circulares serán impresa en papel Estucado o Cuche de 115 gramos.



Grafico 29.Circulares/Boletines de información.  
 Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

## MODELO DE LA REVISTA INSTITUCIONAL

### Características principales:

- Las dimensiones de las circulares serán las siguientes:  
Base: 0,22 metros  
Altura: 0,25 metros
- La Revista serán impresa en papel Estucado o Cuche de 135 gramos.



Grafico 30. Revista Institucional de Información  
Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

## MODELO DE MEMORÁNDUMS

### Características principales:

- Los memorándums serán impresos en hojas de papel bond de 0,75 gramos, INEN A4
- Y se utilizarán códigos: PVS-PE-03 en dónde:  
PVS -Dígitos de la empresa; PE - Procedimientos específicos; 03- Capítulo de la norma que corresponda
- Tendrán la firma de quien lo remite

	<b>FORMULARIO DE MEMORANDO</b>	CODIGO: PZV-PE-03
	FECHA DE EMISION: Junio, 2012	REVISION:00 FECHA DE REVISION:

**MEMORANDUM RRHH 45 -2012**

**Fecha:** Ambato, 17 de Junio del 2012

**De:** Sr. Marcelo Muñoz  
JEFE DE PERSONAL

**Para:** Sr. Paredes Velásquez Luis Gonzalo  
Sr. Andrade Villafuerte Luis Armando

**Motivo:** Disposiciones Generales

Por disposición de la Gerencia General de la empresa Pazviseg se dispone que a partir de hoy Jueves 17 de junio del presente año, se realizaran turnos semanales rotativos tanto en el día como en la noche de los señores guardias Andrade y Paredes, para evitar los problemas suscitados en días anteriores y así puedan cumplir con sus obligaciones personales, para lo cual se adjunta el calendario a cumplirse.

**Atentamente**

Sr. Marcelo Muñoz

Grafico 31. Formato de memorándums

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

#### **6.7.3.4 ESTRATEGIA DE INCENTIVOS**

Los incentivos son muy útiles, siempre y cuando sean eficaces y cuando se instrumentan como parte de un programa de administración que pretende sacar lo mejor de los colaboradores, incrementando su compromiso, su disciplina y el deseo de hacer bien su trabajo.

Es por eso que esta estrategia permitirá que los colaboradores se sientan incentivados, logrando mayor identificación con su trabajo.

#### **PLAN DE INCENTIVOS**

##### **Objetivo general:**

Mejorar notablemente el compromiso y rendimiento de los colaboradores hacia la institución, a través de incentivos no monetarios.

##### **Objetivos específicos:**

Elegir los incentivos no monetarios adecuados para implementarlos en la empresa.

Establecer los recursos necesarios para ejecutar los incentivos planteados.

Identificar el responsable de llevar a cabo los incentivos

##### **Desarrollo:**

El presente plan se desarrolla a través de incentivos con el fin de motivar a su personal.

Objetivo	Actividad	Incentivo	Recursos	Responsable	Tiempo	
Incrementar el sentido de pertenencia y responsabilidad de los colaboradores.	Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elegir el mejor empleado del mes y entregarles placas de reconocimiento</li> <li>- Colocar la fotografía del mejor empleado en el pizarrón de información de la empresa</li> <li>- Envío de tarjetas por actitudes positivas que demuestre el empleado en su área de trabajo. (puntualidad, eficiencia, respeto y colaboración)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El colaborador que sea nombrado como “mejor empleado del mes” por tercera vez en el año se hará acreedor a un bono de compra valorado en \$200</li> <li>- El colaborador que sea nombrado como “mejor empleado del mes” por sexta vez en el año se hará acreedor a un viaje a la playa con todos los gastos pagados para 5 personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Económicos</li> <li>- Pizarra</li> <li>- Fotos de los colaboradores</li> <li>- Tarjetas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de recursos humanos</li> <li>- Asistente de desarrollo humano</li> </ul>	Todos los meses del año
Incentivar la integración de los colaboradores	Recreación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caminatas</li> <li>- Mañanas deportivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invitaciones</li> <li>- Implementos deportivos</li> <li>- Refrigerios</li> </ul>		Una vez cada 6 meses	
Obtener un ambiente de trabajo fraterno e integrador	Festejos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones en días festivos, como día del trabajo o Navidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Salón de recepciones</li> <li>- Invitaciones</li> <li>Comida</li> </ul>		Fecha del día festivo.	

Cuadro 37. Pla de Incentivos

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

### 6.7.3.5 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

#### ORGANIGRAMA CIRCULAR (PROPUESTO)

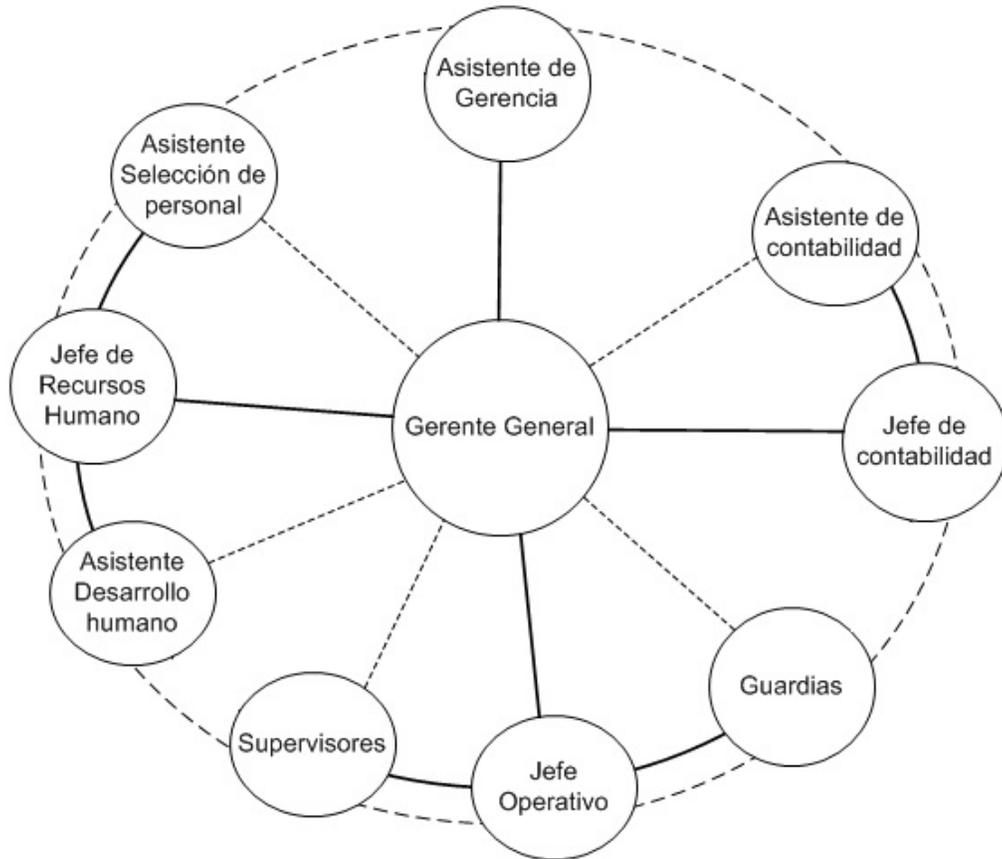


Grafico 32. Organigrama propuesto para la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA.  
Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

<b>Simbología</b>	
—————	Comunicación y decisiones con el líder del equipo
-----	Comunicación y decisiones con todos los miembros de la empresa
Elaborado por:	Jenny Rivera Muñoz
Fecha:	20/05/2012

<b>Con la Organización Piramidal:</b>	<b>Con la Organización Circular:</b>
<b>El líder:</b>	
Se sitúa en el grupo y la alta gerencia en la “cadena de autoridad”	Adopta una política de “puertas abiertas” y es fácilmente accesible a los miembros del grupo.
Tiene una absoluta autoridad para la toma de decisiones.	Comparte la autoridad para la toma de decisiones particularmente acerca de cómo hacen su trabajo las personas.
Se distingue por su título y posición.	Promueve el trabajo en equipo, la cooperación y la comunicación entre los miembros del grupo.
	Cambia de “hacedor” a asesor, entrenador y facilitador.

Cuadro 38. Cuadro comparativo organización piramidal vs. Organización circular/líder  
Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

<b>Con la organización piramidal:</b>	<b>Con la organización circular:</b>
<b>Los miembros del grupo:</b>	
Sigue órdenes	Redefinen y amplían el alcance de sus trabajos.
Trabaja para el líder mas que uno con el otro.	Tiene empowerment para tomar decisiones en tareas del trabajo.
Tiene acceso limitado a la alta gerencia.	Asumen responsabilidades que anteriormente eran del líder.
Limita la comunicación con el líder debido a las posibles consecuencias negativas.	Trabajan muy estrechamente con las personas externas al grupo y, en muchos casos, unos con otros.

Cuadro 39. Cuadro comparativo organización piramidal vs. Organización circular/miembros de grupo  
Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

#### **6.7.4 FASE IV: HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DEL ALCANCE DEL EMPODERAMIENTO**

Esta fase es muy importante por que se propone una herramienta de evaluación diseñada para medir los resultados obtenidos en la aplicación del empowerment.

Se debe mantener una evaluación para verificar los datos obtenidos, debiendo evaluarse durante el proceso de aplicación y después de la ejecución para observar hasta que punto se cumple el empoderamiento del personal y si marca una diferencia positiva en el servicio y la empresa.

Al evaluar los resultados en la ejecución del modelo permitirá verificar que tan óptimos son los resultados, si los resultados no son convenientes se procederá a retroalimentar en lo que haga falta mejorar.

Para ello se debe implementar las siguientes técnicas para evaluar los resultados:

##### **Cuestionarios:**

Consistirá en una serie de preguntas referidas a la aplicación del empoderamiento y los cambios que ha ocasionado en la eficacia en el desempeño de los empleados, con el fin de observar si se están dando los resultados esperados. Esta evaluación se aplicará a los clientes internos y externos de la empresa para descubrir si se ha logrado llegar a eficacia en el desempeño del recurso humano al brindar el servicio.



## Encuesta sobre satisfacción del cliente interno

**Estimado Cliente:**

Por favor marque la respuesta correcta.

La encuesta que estamos realizando es para evaluar su satisfacción como cliente interno de nuestra Organización. Gracias.

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Años de servicio:** \_\_\_\_\_

**Departamento** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

	Siempre	A veces	Nunca
¿La Empresa muestra interés por mejorar la forma de trabajo, de modo que esta sea cada vez de mejor calidad?			
¿Cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo con calidad?			
¿ Recibe información de forma directa y continua sobre los acontecimientos ocurridos en la empresa?			
¿Se toman en cuenta sus ideas y sugerencias para mejorar el trabajo diario?			
Las otras áreas de la Empresa (de los cuales usted es su cliente interno) ¿trabajan eficientemente reflejando un verdadero trabajo en equipo?			
¿Se siente incentivado para seguir cumpliendo las actividades dentro de la empresa?			
¿Recibe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo para el cumplimiento de sus tareas?			
¿Cuenta usted con la libertad de tomar decisiones y solucionar problemas en su lugar de trabajo?			

Grafico 33. Evaluación de alcance/ cliente interno

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz



## Encuesta sobre satisfacción del cliente externo

**Estimado Cliente:**

Tenemos el agrado de dirigirnos a UD. para informarle que **Pazviseg Cia. Ltda.**, ha decidido implementar un **Modelo de Gestión basado en empowerment**. Sabemos que podemos superarnos, para lograrlo necesitamos su invaluable ayuda, de antemano le agradecemos su colaboración y sinceridad.

**Fecha:** \_\_\_\_\_

<b>Empresa:</b>		<b>E-mail:</b>		
<b>Nombre:</b>		<b>Celular:</b>		
<b>Cargo:</b>		<b>Firma:</b>		
	<b>Muy Buena</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Mala</b>
La calidad del servicio es:				
La actitud del personal ante su trabajo es:				
La presentación personal y cortesía que brinda el personal es:				
La capacidades para resolver problemas del personal de seguridad es:				
La atención de nuestro personal de oficina es:				
La capacidad de respuesta del personal ante sus requerimientos o inquietudes es:				
El ambiente de trabajo generado por nuestro personal de seguridad es:				
El cumplimiento de las normas de su organización por parte de nuestro personal es:				

Grafico 34. Evaluación de alcance/ cliente externo

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

## **6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **6.8.1 Recursos**

#### **6.8.1.1 Humanos**

La responsabilidad directa estará a cargo de la gerente de la empresa, señora Nelly Villa, en coordinación con su equipo de trabajo en la empresa, quienes serán encargados de vigilar el inicio y desarrollo de la propuesta, que será ajustada de acuerdo a los requerimientos de la empresa por sus actividades; la revisión de los plan será secuencial, constante y permanente.

En la administración de la propuesta se tomará como referencia el organigrama sugerido. Ver Grafico 32. en la pág. 144

#### **6.8.1.2. Materiales y tecnológicos**

Para poner en marcha el modelo de gestión basado en Empowerment, se requerirá de equipo de oficina, suministros, papelería, equipo de computación, etc.

#### **6.8.1.3. Presupuesto**

<b>PRESUPUESTO GENERAL</b>			
<b>CAPACITACIÓN</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Capacitación Gerente y Jefes Departamentales	\$ 12	4	\$ 48
Capacitación Personal Operativo y Administrativo	\$ 12	187	\$ 2.244
Implementos para la capacitación	\$ 1,50	191	\$ 286,50
<b>INCENTIVOS</b>			
Tarjetas	0,50	400	\$ 200,00
Mejor empleado del mes	15,00	12	\$ 180,00
Bonos de compra	200,00	4	800,00
Paseo familiar	400,00	2	800,00
Recreación	350,00	2	\$ 700,00
Festejos	500,00	2	\$ 1.000,00
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>			
Pizarra Informativa	80,00	1	\$ 100,00
Oficios, circulares, cartas y memos	0,05	2500	\$ 125,00
Revista Institucional	1,50	191	\$ 286,50
<b>EVALUACIÓN DE LA CALIDAD</b>			
Encuestas al cliente interno	0,10	50	\$ 5,00
Encuestas al cliente externo	0,10	382	\$ 38,20
			<b>\$ 6.813,20</b>
<b>10% imprevisto</b>			\$ 681,32
<b>Total</b>			<b>\$ 7494,52</b>

Cuadro 38. Presupuesto

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

<b>Matriz de Análisis Evaluativo para la Implementación de la propuesta</b>	
<b>Preguntas básicas</b>	<b>Explicación</b>
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente General y jefes departamentales
¿Por qué evaluar?	Para verificar si se esta cumpliendo con la propuesta.
¿Para qué evaluar?	Para medir el grado de factibilidad que ha tenido la propuesta.
¿Qué evaluar?	Los objetivos establecidos dentro de la propuesta
¿Quién evalúa?	Todos los miembros de la empresa
¿Cuándo evaluar?	De acuerdo al tiempo en el que se vayan desarrollando las actividades en la empresa.
¿Con qué evaluar?	Encuestas- Investigación de campo
¿Cómo evaluar?	Con un proceso metodológico  $\text{Nivel de empoderamiento} = \frac{\# \text{"Siempre"}}{\text{Total de encuestas}}$ $\text{Nivel de Satisfaccion} = \frac{\# \text{"Muy buena"} + \# \text{"Buena"}}{\text{Total de encuestas}}$

Cuadro 37. Matriz de Análisis Evaluativo para la Implementación de la propuesta

Elaborado por: Jenny Alexandra Rivera Muñoz

## **BIBLIOGRAFIA**

### **Libros virtuales**

GASALLA, José. (2009). Coaching y Mentoring en el deporte y organización. España: Fundación general de la Universidad Autónoma de Madrid.

Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10294176&ppg=4>

GONZALES, Aleida y MICHELENA, Ester. (2006). La cultura de la organización en la gestión total de la calidad. Brasil: Red Ensaio e Ciencia.

Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10105175&ppg=4>

MENDOZA, José. (2009). Medición de la calidad del servicio. Argentina: El Cid Editor

Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10316508&ppg=13>

MORALES, Gustavo. (2009). Outsourcing. Argentina: El Cid Editor.

Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10327277&ppg=5>

PASCUAL, Marcelo y SUNDARDAS, Arjan. (2004). El Mentoring como trasmisor del conocimiento tácito. España: Ediciones Deusto- Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.

Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10063603&ppg=3>

## **Libros**

ADLER, Ronald; MARQUARDT, Jeanne. (2005). Comunicación Organizacional. Octava Edición. México: Mcgraw-Hill.

CASO, Alfredo. (2003). Sistema de incentivos a la producción. Segunda Edición. España: Editorial Fundación Confemetal.

CUESTA, Felix. (1998). La Empresa Virtual. Primera Edición. España: Mcgraw-Hill.

FERNANDEZ, Esteban; AVELLA, Lucia y FERNANDEZ, Marta. (2006). Estrategia de Producción. Segunda Edición. España: Mcgraw-Hill.

HEIZER, Jay y BARRY Rendre. (2004). Principio de Administracion de Operaciones. México: Pearson Educación

IBAÑEZ, Mario. (2005). Administración del Recurso Humano en la Empresa. Primera Edición. Perú: Editorial San Marco.

LOVELOCK, Christopher y WIRTZ, Jochen(2009). Marketing de Servicios. México: Pearson Educación.

MOSLEY, Donald; MEGGINSON, León y PIETRI, Paul. (2005). Supervisión: la practica del Empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. Sexta Edición. México: Grupo GEO Impresores S.A.

REYES, Agustín. (2004). Administración Moderna. México: Limusa Noriega Editores.

ROBBINS, Stephen y DECENSO, David. (2002). Fundamentos de Administración. Tercera Edición. México: Pearson Educación.

ROCK, Milton. (1989). Manual de administración de sueldos y salarios. Segunda Edición. México: Mcgraw-Hill.

SANDHUSEN, Richard. (2002). Mercadotecnia. Primera Edición. Compañía Editorial Continental.

SCOTT, Cynthia y JAFFE, Dennis.(1995). Empowerment : Cómo Otorgar Poder y Autoridad a Su Equipo de Trabajo. Editorial Iberoamerica.

STANTON, William; ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. (2004). Fundamentos de Marketing. Treceava Edicion. Mc Graw Hill

TERRY, Wilson. (1996). Manual de Empowerment. Segunda Edición. España: Ediciones Gestión 2000

UDAONDO, Miguel. (1992). Gestion de la Calidad. España: Díaz de Santos S.A

VERTICES, Publicaciones. (2008). Comunicación Interna. Segunda Edición. España: Editorial Vértice.

### **Internet**

*<http://tododineronegocios.com/que-es-la-gestion-empresarial.html>*

*<http://www.eumed.net/libros/2006b/cag3/1f.htm>*

*(<http://www.consejeriaempresarial.com/publicaciones/HERRAMIENTAS%20GERENCIALES%20MODERNAS2.pdf>)*

*[http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/013376/013376\\_Cap5.pdf](http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/013376/013376_Cap5.pdf)*

*[http://html.rincondelvago.com/calidad-total\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/calidad-total_1.html)*

*<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/caracteristicas-servicios.html>*

*<http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm>*

*<http://www.eumed.net/libros/2011a/894/LA%20CALIDAD%20EN%20EL%20SERVICIO.htm>*

*<http://www.monografias.com/trabajos12/calser/calser.shtml>*

*<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/calidadserviciocliente.html>*

*[http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/652/1/TESIS658.312404\\_F476\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/652/1/TESIS658.312404_F476_01.pdf)*

*<http://www.mitecnologico.com/Main/PrestacionesEIncentivos>*

# ANEXOS

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Encuesta sobre:** Empowerment y la calidad del servicio

**Datos informativos**

**Fecha:** 21 de marzo de 2012

**Nombre del investigador:** Jenny Alexandra Rivera Muñoz

**Objetivo:** Contribuir con un modelo de gestión basado en empowerment para mejorar la calidad del servicio en la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato

**Instrucciones:** Por favor lea detenidamente y elija la respuesta que usted crea correspondiente.

**Encuesta dirigida a los Clientes Internos de la empresa Pazvisseg Cía Ltda.**

1. ¿Considera usted que en la empresa se preocupa por cambiar y mejorar?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>

2. ¿Con que frecuencia cree usted que la empresa le otorga confianza para realizar su trabajo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

3. ¿Se siente usted identificado con el trabajo que realiza?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>

4. ¿Considera usted que la empresa se preocupa por enseñarle nuevas habilidades con el fin de cumplir metas?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cree usted que tiene la capacidad de asumir un trabajo con mayores riesgos?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>

6. ¿De las siguientes opciones en que nivel se siente capacitado para contribuir en la toma de decisiones?

Puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>
Lugar de trabajo	<input type="checkbox"/>
El departamento	<input type="checkbox"/>
La empresa	<input type="checkbox"/>

Por qué?

.....

7. ¿Considera usted que la empresa tiene armamento de apariencia moderna?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

8. ¿De las siguientes opciones cual cree usted que la mas adecuada para evaluar la calidad del servicio dentro de la empresa?

Desarrollo personal	<input type="checkbox"/>
Desarrollo departamental	<input type="checkbox"/>
Participación de todos los miembros	<input type="checkbox"/>

9. ¿Considera usted que la evaluación de la calidad servicio en la empresa es continua?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Encuesta sobre:** Empowerment y la calidad del servicio

**Datos informativos**

**Fecha:** 21 de marzo de 2012

**Nombre del investigador:** Jenny Alexandra Rivera Muñoz

**Objetivo:** Contribuir con un modelo de gestión basado en empowerment para mejorar la calidad del servicio en la empresa PAZVISEG CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato

**Instrucciones:** Por favor lea detenidamente y elija la respuesta que usted crea correspondiente.

**Encuesta dirigida a los Clientes Externos de la empresa Pazvisseg Cía Ltda.**

1. ¿Considera usted que en la empresa Pazvisseg se preocupa por cambiar y mejorar?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>

2. ¿Considera usted que con un personal con mayor poder de decisión se consigue una mejor comunicación?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cree usted que con un personal motivado la calidad del servicio mejora?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NO SE	<input type="checkbox"/>

4. ¿Considera usted que la empresa tiene equipos de apariencia moderna?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cree usted que la empresa Pazvisseg ejecuta el servicio ofrecido de una manera confiable?

Siempre

Casi siempre

Nunca

6. ¿De los siguientes factores cual considera usted que es el mas importante para medir la calidad del servicio?

Capacidad de respuesta

Seguridad

Mejora continua

Por qué?

.....

7. ¿Considera usted que la evaluación de la calidad del servicio en la empresa es continua?

Siempre

Casi siempre

Nunca

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

# ÁRBOL DE PROBLEMA



### LISTA DE CLIENTES EXTERNOS DE PAZVISEG CÍA LTDA

1	APROFE
2	MIL PIES
3	MIL PLAST
4	TUMILSA
5	MIL BOOTS
6	INLECHE
7	MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PUBLICAS DE TUNGURAHUA
8	INTEROC
9	PRODUTEXTI
10	AMBACAR
11	FABAT
12	INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA DE TUNGURAHUA
13	GASOLINERA LO JUSTO
14	AVÍCOLA AGOYÁN
15	AREA DE SALUD N° 5 PELILEO PATATE
16	IESS PUYO
17	INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ORIENTAL
18	FEDERACIÓN DEPORTIVA DE PASTAZA
19	REPUESTOS UNIVERSAL
20	CAUCHO SIERRA
21	COLEGIO Y UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
22	MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS PASTAZA
23	CONSEJO ELECTORAL DE GUARANDA
24	CELEC EP (CORPORACION ELECTRICA DEL ECUADOR)
25	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE AMBATO
26	COOPERATIVA GUARANDA LTDA.

## LISTA DE CLIENTES INTERNOS DE PAZVISEG CÍA LTDA

TIPO		FUNCION	1ER. APELLIDO	2DO APELLIDO	1ER NOMBRE	2DO NOMBRE
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		GERENTE GENERAL	VILLA	MUÑOZ	NELLY	CUMANDÁ
	1	CONTADORA	CERDA	MEJIA	NELLY	CARMELA
	2	GERENTE OPERATIVO	PAZMIÑO	VELASCO	KLEVER	ALFREDO
	3	JEFE RR.HH		MUÑOZ	HERNÁN	MARCELO
	4	ASISTENTE DE SELLECCION	SILVA	CASTILLO	FERNANDO	CÉSAR
	5	ASISTENTE DE DESARROLLO HUMANO	TOASA	ESCORZA	ANGEL	GEOVANNY
	6	AUXILIAR CONTABLE	CERDA	MEJIA	GLORIA	ELIZABETH
	7	SECRETARIA	SOLIS	SOLIS	MARITZA	ELIZABETH
	8	SECRETARIA	ALMEIDA	GARCÍA	FERNANDA	MARICELA
	9	SUPERVISOR	MARQUEZ	SALAZAR	JORGE	LENIN
	10	SUPERVISOR	SISA	TELENCHANA	JOSE	RAFAEL
	11	SUPERVISOR	MORALES	PROAÑO	RAUL	GIOVANNY
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>	12	SUPERVISOR	AGUIRRE	AYALA	BYRON	EDUARDO
	13	GUARDIA	ACURIO	RUIZ	WILLIAM	GEOVANNY
	14	GUARDIA	AGUIRRE	TIPAN	ORLANDO	RICARDO
	15	GUARDIA	AGUIRRE	SEGURA	DAVID	HUMBERTO
	16	GUARDIA	AGUIZA	CAIZA	SEGUNDO	JAIME
	17	GUARDIA	AHOÑA	SEGOVIA	FAUSTO	MARCELO
	18	GUARDIA	ALBAN	SILVA	FLORESMIL O	
	19	GUARDIA	ALBAN	TORRES	CARLOS	PATRICIO
	20	GUARDIA	ALTAMIRANO	REVELO	CESAR	RODOLFO
	21	GUARDIA	ALVARADO	LOZADA	MAURICIO	GABRIEL
	22	GUARDIA	ANDRADE	ALBAN	JORGE	FRANCISCO
	23	GUARDIA	ANDRADE	VILLAFUERTE	LUIS	ARMANDO
	24	GUARDIA	ANDRADE	ARCINIEGA	LUIS	FERNANDO
	25	GUARDIA	ASES	CARGUAITONG O	VICTOR	FABIAN
	26	GUARDIA	AYME	TUAPANTA	LUIS	GERARDO
	27	GUARDIA	AZAS	AZOGUEZ	LUIS	ERNESTO
	28	GUARDIA	AZAS	AZOGUE	HOLGER	FABIAN
	29	GUARDIA	BALLADARES	FONSECA	IVAN	MARCELO
	30	GUARDIA	BALSECA	ELEUTERIO	LEODEGAR O	
	31	GUARDIA	BARRIONUEVO	RIVERA	ENRIQUE	ANIBAL
	32	GUARDIA	BARRIONUEVO	SÁNCHEZ	MARIANA	PILAR
	33	GUARDIA	BASANTES	CHITO	CESAR	DARÍO
	34	GUARDIA	BAUTISTA	LOPEZ	MILTON	BOLIVAR
	35	GUARDIA	BEDON	MORENO	GALO	ENRIQUE
	36	GUARDIA	CABASCANGO	FLOR	JOSÉ	FAUSTO
	37	GUARDIA	CAICEDO	PAREDES	ADRIAN	SANTIAGO
	38	GUARDIA	CALDERON	FREIRE	LENIN	GUILLERMO
	39	GUARDIA	CALEÑO	QUINTO	EUCLIDES	FRANKLIN
	40	GUARDIA	CARRANZA	BASANTES	JIMMY	CRISTIAN
	41	GUARDIA	CARRILLO	CORDOVA	OSWALDO	GEOVANNY

	42	GUARDIA	CASTRO		CARLOS	IVAN
	43	GUARDIA	CEVALLOS	MACIAS	PEDRO	FERNANDO
	44	GUARDIA	CHACON	ALBAN	WENDY	JEANETH
	45	GUARDIA	CHAGMANA	SILLAGANA	SEGUNDO	TOMAS
	46	GUARDIA	CHALCO	JARAMILLO	MILTON	PATRICIO
	47	GUARDIA	CHATO	GUANOPATÍN	JORGE	SEGUNDO
	48	GUARDIA	CHICAIZA	CHICAIZA	JAIME	HUMBERTO
	49	GUARDIA	CHIMBORAZO	CHISAG	LUIS	EFRAÍN
	50	GUARDIA	CHIMBORAZO	ALLAS	ANGEL	GABRIEL
	51	GUARDIA	CHIRIBOGA	SANCHEZ	FRANCISCO	JAVIER
	52	GUARDIA	CHISAG	AZAS	LUIS	ESTUARDO
PERSONAL OPERATIVO	53	GUARDIA	COBOS	PEÑALOZA	JONNHY	MAURICIO
	54	GUARDIA	CORDOVA	MOCHA	ROMULO	AUGUSTO
	55	GUARDIA	CORNELIO	QUISHPE	WILMER	JAMINTON
	56	GUARDIA	CUCHIPE	LUTUALA	HUMBERTO	
	57	GUARDIA	DIAZ	TIGSE	RINO	LUIS
	58	GUARDIA	ELBAY	BALSECA	HECTOR	GONZALO
	59	GUARDIA	ESCOBAR	SANCHEZ	ROBERTO	CARLOS
	60	GUARDIA	FERIE	CHALAN	JIMMY	ARQUIMIDES
	61	GUARDIA	FLORES	GARCIA	JAVIER	ANTONIO
	62	GUARDIA	FONSECA	BUSTOS	JAIME	WASHINGTON
	63	GUARDIA	FREIRE	RUIZ	FRANKLIN	OSWALDO
	64	GUARDIA	GAIBOR	ESPIN	MANUEL	
	65	GUARDIA	GAMBOA	COX	SIMON	JOSE
	66	GUARDIA	GARCES	ITURRALDE	LUIS	WILSON
	67	GUARDIA	GARCIA	CADENA	PEDRO	MANUEL
	68	GUARDIA	GARCIA	VISTIN	EDISON	ROLANDO
	69	GUARDIA	GAVILANEZ	UQUILLAS	DARWIN	BOLÍVAR
	70	GUARDIA	GONZALES	FELIX	CARLOS	LUIS
	71	GUARDIA	GONZALEZ	MOLINA	JOSÉ	ANTONIO
	72	GUARDIA	GUADALUPE	MEDINA	SIXTO	ORLANDO
	73	GUARDIA	GUAICHA	PUCHA	GONZALO	GERMAN
	74	GUARDIA	GUALANQUIZA	LLONGO	FREDDY	CAMILO
	75	GUARDIA	GUAMAN	GUEVARA	ANGEL	ALBERTO
	76	GUARDIA	GUAMAN	TALAHUA	LUIS	WILFRIDO
	77	GUARDIA	GUAYAMA	YANCHALIQUIN	ANGEL	LEONIDAS
	78	GUARDIA	GUTIERREZ	SOTOMAYOR	ANGEL	PATRICIO
	79	GUARDIA	HARO	FIALLOS	LEONARDO	FRANCISCO
	80	GUARDIA	HERNÁNDEZ	ALDAZ	CÉSAR	ORLANDO
	81	GUARDIA	HERRERA	TERAN	CARLOS	ANIBAL
	82	GUARDIA	HINOJOSA	ESCOBAR	CARLOS	ANIBAL
83	GUARDIA	HUATATOCA	ALVARADO	LUIS	REMIGIO	
84	GUARDIA	HURTADO	SUAREZ	FREDDY	ARTURO	
85	GUARDIA	JAQUE	PINTO	ANGEL	RICARDO	
86	GUARDIA	JIMENEZ	GUAMAN	RODRIGO	DUVERLI	
87	GUARDIA	LAGUA	CUJI	LUIS	CARLOS	
88	GUARDIA	LAGUATACIG	TOAPANTA	CLAUDIO	MEDARDO	
89	GUARDIA	LALALEO	CAIZA	MANUEL	MESIAS	
90	GUARDIA	LANDAZURI	EGAS	ROBERTO	VINICIO	
91	GUARDIA	LARA	MEDINA	ALFONSO	GRIBALDO	
92	GUARDIA	LIZANO	SANCHEZ	FREDY	FABIAN	

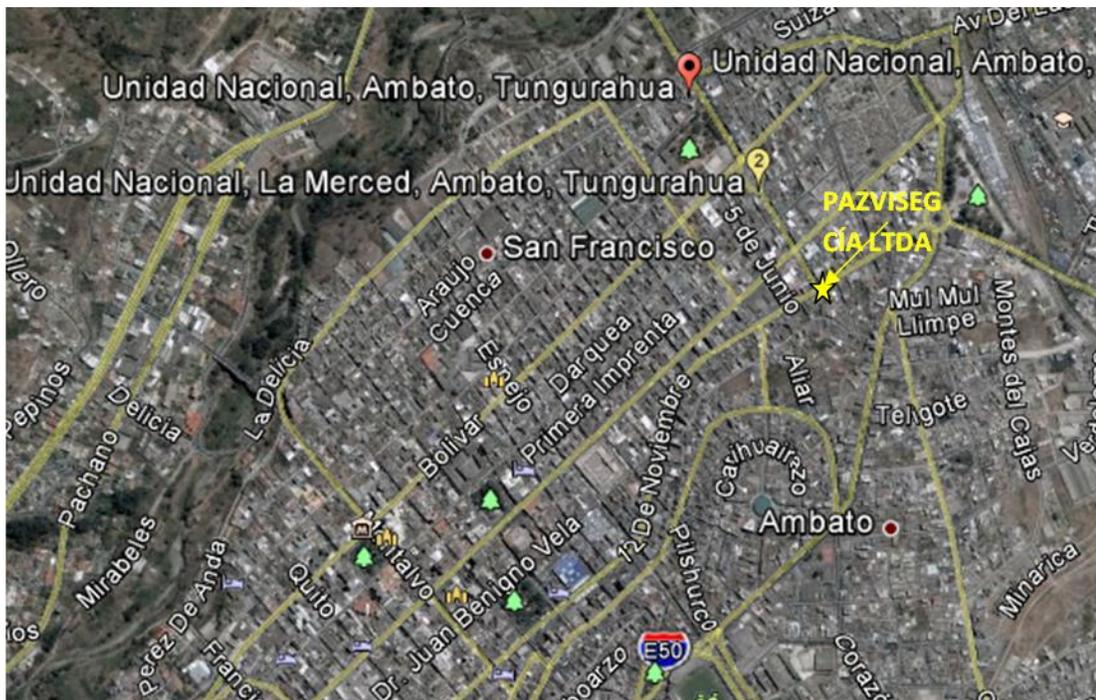
	93	GUARDIA	LLAMUCA	LOPEZ	LUIS	IVAN
	94	GUARDIA	LLERENA	MEDINA	HUGO	KLÉVER
	95	GUARDIA	LLONGO	SAIGUA	CARLOS	VINICIO
	96	GUARDIA	LOPEZ	MIRANDA	ALFONSO	VICENTE
	97	GUARDIA	LOPEZ	LAURA	JULIO	CESAR
	98	GUARDIA	LOPEZ	TOBAR	PATRICIO	JOSE
	99	GUARDIA	LOPEZ	SALAZAR	VICENTE	RAÚL
	100	GUARDIA	LOZADA	LOZADA	CESAR	MARCELO
	101	GUARDIA	LUNA	YELA	JOHNSON	JUNKER
	102	GUARDIA	MANOBANDA	POMBOZA	VICTOR	HUGO
	103	GUARDIA	MANOBANDA	GAMBOA	LUIS	FERNANDO
	104	GUARDIA	MANOBANDA	GAMBOA	LUIS	FERNANDO
	105	GUARDIA	MANOSALVAS	PACHACAMA	LUIS	ALBERTO
	106	GUARDIA	MARTINEZ	COLLAY	HECTOR	SALOMON
	107	GUARDIA	MATZABALIN	MATZA	SEGUNDO	JOSÉ
	108	GUARDIA	MAYORGA	ESCOBAR	MENTOR	MISAEAL
	109	GUARDIA	MEJÍA	RICACHE	GERMAN	ONOFRE
	110	GUARDIA	MENA	ALVAREZ	WILSON	TRAJANO
	111	GUARDIA	MENA	JIMENEZ	JOSE	EDUARDO
	112	GUARDIA	MENDOZA	YUNGAN	CARLOS	GUSTAVO
	113	GUARDIA	MENDOZA	GARCIA	JOSE	LUIS
	114	GUARDIA	MESIAS	CHICAIZA	LUIS	ANIBAL
	115	GUARDIA	MESIAS	MESIAS	LUIS	ROLANDO
	116	GUARDIA	MESIAS	MESIAS	WALTER	OMAR
	117	GUARDIA	MOLINA	LOPEZ	FERNANDO	NAPOLEON
	118	GUARDIA	MOLINA	MORENO	LUIS	GERARDO
	119	GUARDIA	MONTOYA	PAGUAY	GREGORY	RAUL
	120	GUARDIA	MORENO	VELASCO	FELIX	TARFIRIO
	121	GUARDIA	MORETA	CHAUCA	VICTOR	HUGO
	122	GUARDIA	MOYOTA	SANCHEZ	EDGAR	ARMANDO
	123	GUARDIA	NARANJO	JARAMILLO	MARCO	ANTONIO
	124	GUARDIA	NARANJO	PEREZ	ADAN	RODOLFO
	125	GUARDIA	NARANJO	DEL POZO	HECTOR	RENE
	126	GUARDIA	NARVAEZ	QUINTANA	ORLANDO	ALEXANDER
	127	GUARDIA	OÑATE	VALLEJO	MANUEL	MESIAS
	128	GUARDIA	ORTIZ	SAQUINGA	LUIS	EDUARDO
	129	GUARDIA	ORTIZ	SAQUINGA	JOSE	ANTONIO
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>	130	GUARDIA	PALOMINO	BENAVIDES	JULIO	ALBERTO
	131	GUARDIA	PAREDES	MOYA	LUIS	GUILLERMO
	132	GUARDIA	PAREDES	ORTIZ	HOMERO	VINICIO
	133	GUARDIA	PAREDES	VELASQUEZ	LUIS	GONZALO
	134	GUARDIA	PAUCAR	LÓPEZ	VINICIO	ROBERTO
	135	GUARDIA	PAZMIÑO	AGUILAR	DANIEL	JEOVANNY
	136	GUARDIA	PERALVO	BRITO	WILSON	OSWALDO
	137	GUARDIA	PEREZ	BARROS	JUAN	FRANCISCO
	138	GUARDIA	PICO	VILLEGAS	ANGEL	GILBERTO
	139	GUARDIA	PICO	PAZMIÑO	VICTOR	RAFAEL
	140	GUARDIA	PIÑALOZA	ANDY	BYRON	BLADIMIR
	141	GUARDIA	PISANGO	SHIGUANGO	FROILAN	ALBERTO
	142	GUARDIA	POAQUIZA	YANCHALIKUIN	ANGEL	
	143	GUARDIA	POAQUIZA	GUAMAN	CARLOS	MARIO

144	GUARDIA	POAQUIZA	CHIMBO	MIGUEL	ANGEL
145	GUARDIA	POAQUIZA	HUASHCA	JOSÉ	MANUEL
146	GUARDIA	POAQUIZA	TIVIANO	SEGUNDO	CARLOS
147	GUARDIA	POSLIGUA	QUIROZ	EDGAR	AGUSTÍN
148	GUARDIA	PULLUPAXI	GAVILANEZ	JUAN	CARLOS
149	GUARDIA	QUINALOA	CHISAG	CARLOS	GUALBERTO
150	GUARDIA	QUISHPE	QUISHPE	MANUEL	MESIAS
151	GUARDIA	QUISHPE	MORENO	WILLIAM	EUCLIDES
152	GUARDIA	RAMIREZ	ESPARZA	ANGEL	ENRIQUE
153	GUARDIA	REA	PUNINA	VINICIO	ORLANDO
154	GUARDIA	RIERA	CORDONES	CHRISTIAN	PAÚL
155	GUARDIA	RIVERA	TORRES	WILMO	PATRICIO
156	GUARDIA	ROBALINO	BONILLA	CARLOS	FABIAN
157	GUARDIA	RODRIGUEZ	MARIÑO	MARCO	ANTONIO
158	GUARDIA	RUIZ	MASABANDA	SEGUNDO	HUMBERTO
159	GUARDIA	SAILEMA	CRIOLLO	MARCELINO	
160	GUARDIA	SAILEMA	SUPE	LUIS	HUMBERTO
161	GUARDIA	SANCHEZ	CARRILLO	CRISTIAN	VINICIO
162	GUARDIA	SANCHEZ	ALVARADO	FRANKLIN	MIGUEL
163	GUARDIA	SANCHEZ	GUERRA	LUIS	ENRIQUE
164	GUARDIA	SANCHEZ	CARRILLO	CHRISTIAN	VINICIO
165	GUARDIA	SANCHEZ	LALAMA	GEOVANNY	WILFRIDO
166	GUARDIA	SANCHEZ	GUAMAN	MIGUEL	AVELINO
167	GUARDIA	SILVA	COQUE	JOSE	LUIS
168	GUARDIA	TAMAYO	GARCÍA	XAVIER	SEGUNDO
169	GUARDIA	TAMAYO	GARCÍA	JAVIER	SEGUNDO
170	GUARDIA	TAPIA	VARGAS	GLORIA	BEATRIZ
171	GUARDIA	TENELEMA	PAGUAY	LUIS	
172	GUARDIA	TINTIN	GUANOPATIÑO	LUZGARDO	STALIN
173	GUARDIA	TIXILEMA	PAUCAR	SEGUNDO	MANUEL
174	GUARDIA	TOBAR	JAMI	EDGAR	MESÍAS
175	GUARDIA	TORRES	BONILLA	MILTON	VINICIO
176	GUARDIA	TORRES	ALDAZ	JOSÉ	IGNACIO
177	GUARDIA	TUBON	YANCHAPANTA	JORGE	
178	GUARDIA	ULLOA	JARAMILLO	FREDY	GONZALO
179	GUARDIA	VALDIVIESO	SORIA	LENIN	DANIEL
180	GUARDIA	VALDIVIEZO	MORENO	BALBINO	EMILIO
181	GUARDIA	VALLE	ATACUSHI	ANGEL	RODRIGO
182	GUARDIA	VARGAS	ANDI	JAIRO	JAVIER
183	GUARDIA	VILLA	PEREZ	ALFREDO	VINICIO
184	GUARDIA	VILLACIS	BEJARANO	JOSE	CARLOS
185	GUARDIA	VILLACRES	QUINATO	JESUS	ARMANDO
186	GUARDIA	VIZUETE	VIZUETE	JUAN	FERNANDO
187	GUARDIA	YANCHALIKUIN	CHISAG	EDIZON	SAMUEL
188	GUARDIA	YANCHALIKUIN	CAIZA	RAFAEL	
189	GUARDIA	ZUÑIGA	MEDINA	DANIEL	ALEJANDRO
190	GUARDIA	ZUÑIGA	MEDINA	MIGUEL	ANGEL

**PUESTOS DE SERVICIOS EN PAZVISEG CÍA LTDA.**

<b>EMPRESA CONTRATANTE</b>	<b>Nº DE PUESTOS</b>	<b>No. DE GUARDIAS</b>
APROFE	1	1
MIL PIES	1	2
MIL PLAST	1	1
TUMILSA	1	2
MIL BOOTS	2	2
INLECHE	2	4
MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PUBLICAS DE TUNGURAHUA	2	4
INTEROC	2	4
PRODUTEXTI	1	3
AMBACAR	2	5
FABAT	1	2
INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA DE TUNGURAHUA	1	1
GASOLINERA LO JUSTO	2	4
AVÍCOLA AGOYÁN	1	2
AREA DE SALUD N° 5 PELILEO PATATE	1	1
IESS PUYO	2	2
INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ORIENTAL	2	6
FEDERACIÓN DEPORTIVA DE PASTAZA	1	2
REPUESTOS UNIVERSAL	1	1
CAUCHO SIERRA	1	2
COLEGIO Y UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA	5	13
MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS PASTAZA	1	1
CONSEJO ELECTORAL DE GUARANDA	2	4
CELEC EP	6	18
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE AMBATO	36	90
COOPERATIVA GUARANDA LTDA.	2	4

## UBICACIÓN DE PAZVISEG CÍA LTDA.



## **OFERTA ACADÉMICA DE LA CORPORACIÓN PÁRIBUS**

Sres.

**PAZVISEG CÍA LTDA**

Ambato

De mi consideración:

A nombre y en representación de la Fundación de Capacitación “CORPORACION PARIBUS”, entidad acreditada por la Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional, reciba un cordial y atento saludo.

La **CORPORACIÓN PÁRIBUS**, es una empresa que cuenta con el beneficio del financiamiento no reembolsable por parte de la SETEC, que otorga un subsidio de hasta un 90% de los cursos y seminarios que promocionamos.

PÁRIBUS esta orientada a desarrollar una gestión de excelencia en el ámbito de la capacitación y formación profesional, considerando que nuestros servicios tienen como fin actualizar y complementar conocimientos, al recurso humano de las empresas e instituciones a través de cursos y seminarios para lograr incrementar los niveles de calidad, productividad y competitividad de los sectores productivos privados del centro del País.

Nos es grato presentar y poner a su consideración, nuestros cursos los mismos que se encuentran aprobados por el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional según resolución RA-178.

En espera de poderle servir, me suscribo de usted.

Atentamente

Eco. Julio Villa Muñoz  
PRESIDENTE EJECUTIVO  
Adj. Oferta Académica

## **CURSOS OFERTADOS**

- GUÍA PARA CREAR Y DESARROLLAR SU MICROEMPRESA
- LIDERAZGO FUNDAMENTO EN VALORES
- COACHING EMPRESARIAL Y EMPOWERMENT
- TRABAJO EN EQUIPO
- RELACIONES HUMANAS Y DESARROLLO PERSONAL
- MOTIVACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO
- PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA PNL
- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
- NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA NIIF
- TRIBUTACIÓN FISCAL
- FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS DE GESTIÓN
- GUÍA PARA ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO
- GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA
- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
- AUDITORES INTERNOS PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
- INTRODUCCIÓN A LAS NORMAS ISO 9001: 2008
- PASOS Y TÉCNICAS PARA DESARROLLAR PROCESOS DE MCCP
- TÉCNICAS PROFESIONALES DE VENTAS
- GERENCIA DE COMPRAS
- MARKETING ESTRATÉGICO APLICADO A NEGOCIOS
- GESTIÓN EFICIENTE Y TÉCNICAS PARA LA COBRANZA TELEFÓNICA
- CRÉDITO Y COBRANZA
- FORMACIÓN DE FORMADORES
- FORMACIÓN DE CAJEROS BANCARIOS Y COMERCIALES
- FORMACIÓN DE AUDITORES DE CALIDAD
- ADMINISTRACION DE BODEGAS E INVENTARIOS
- SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO