

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Tecnológicas Sociales y Humanidades
Escuela Profesional de Turismo y Hotelería



**INFLUENCIA DEL EMPOWERMENT EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE
LOS TRABAJADORES DEL HOTEL PRESIDENTE INN, PUNO – 2019.**

Tesis presentada por la Bachiller:

Polo Reinoso, Ana Irene de los Angeles

Para optar el Título Profesional de:

Licenciada en Turismo y Hotelería

Asesores:

Mg. Valladares Colque, Víctor

Arequipa- Perú

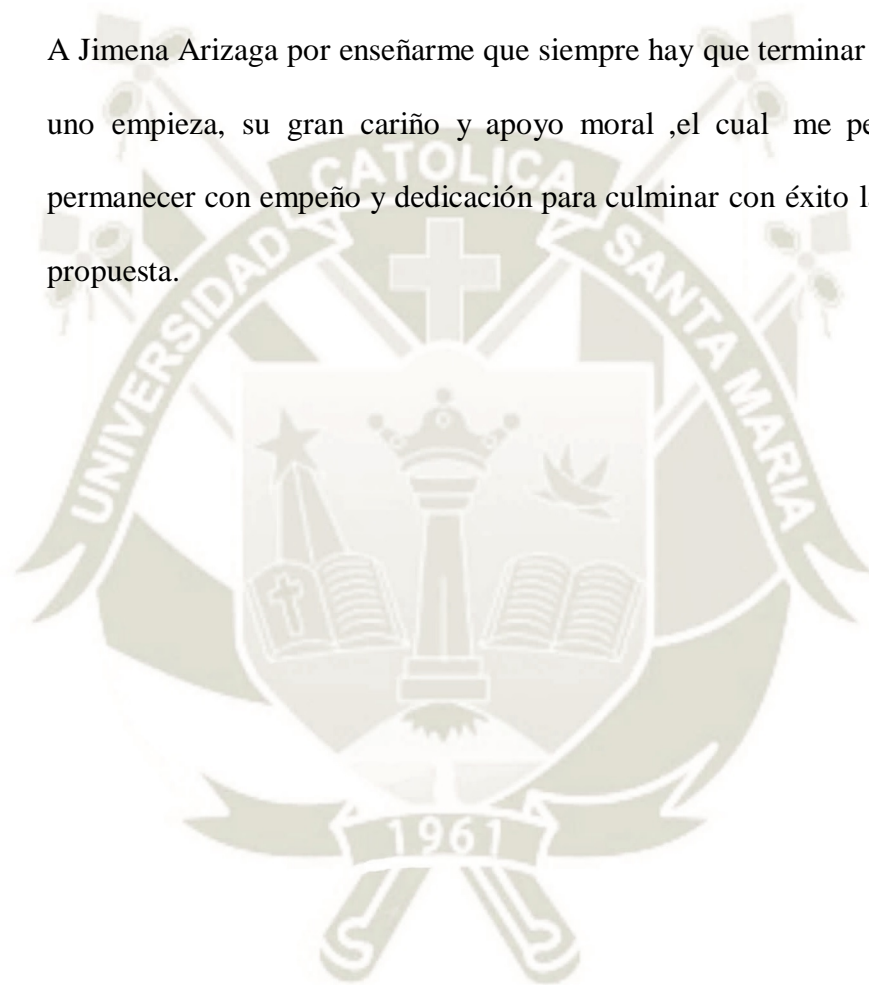
2021

DEDICATORIA

A Irene Reinoso y Luis Polo por ser las personas más importantes de mi vida .

A Raul Polo, Adela Stucchi y Jorge Reinoso que a pesar de nuestra distancia física, siento que están conmigo siempre guiando mi camino.

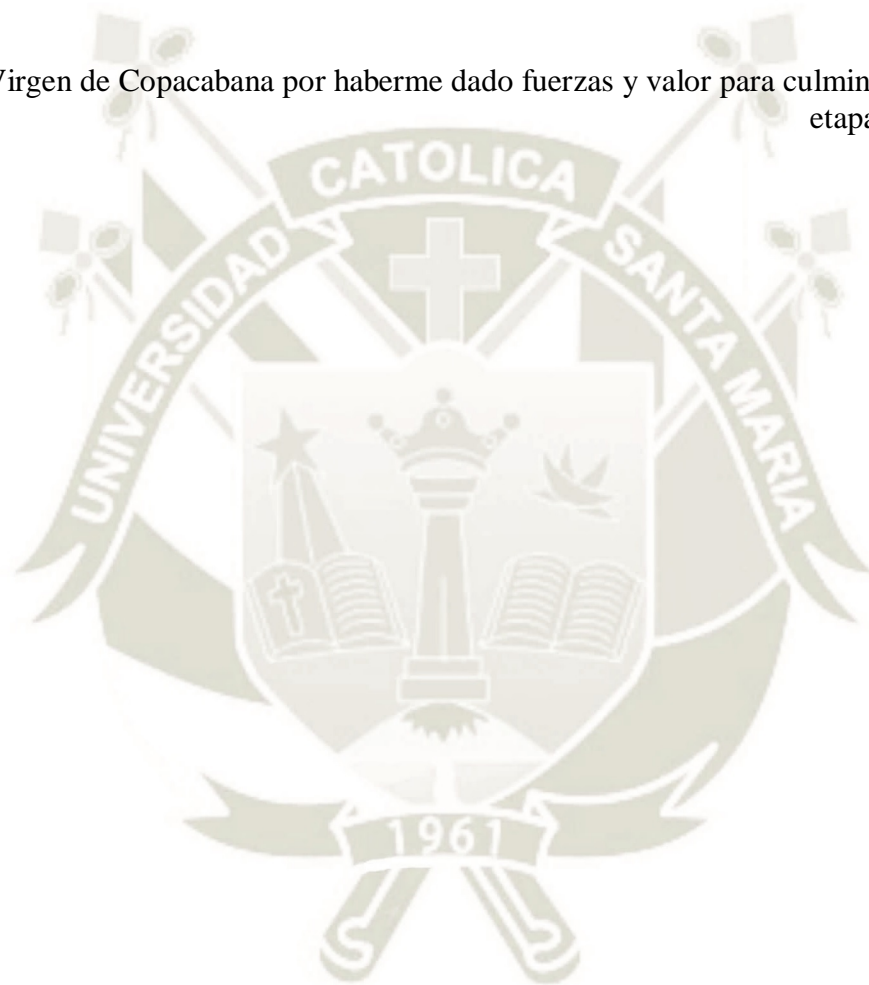
A Jimena Arizaga por enseñarme que siempre hay que terminar lo que uno empieza, su gran cariño y apoyo moral ,el cual me permitió permanecer con empeño y dedicación para culminar con éxito la meta propuesta.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los docentes de la carrera profesional de Turismo y
Hotelería de la Universidad Católica de Santa María por la sabiduría
que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional,
hoy puedo lograr el objetivo alcanzado.

A la Virgen de Copacabana por haberme dado fuerzas y valor para culminar esta
etapa de mi
vida .



RESUMEN

La presente tesis tiene como nombre: "Influencia Del Empowerment En La Comunicación Interna De Los Trabajadores Del Hotel Presidente Inn, Puno – 2019", el objetivo general es: Determinar la influencia del empowerment en la comunicación interna de los trabajadores del Hotel Presidente INN, Puno – 2019, la hipótesis presentada refiere que Es probable que, el empowerment influya de forma negativa en la comunicación interna de los trabajadores del Hotel Presidente INN.

La población está constituida por 23 trabajadores de todas las áreas del Hotel Presidente Inn, la muestra se determinada usando el método no probabilístico o dirigido, por lo que la muestra se constituye por la población al 100%; se utiliza la técnica de la encuesta para ambas variables y el cuestionario como instrumento para ambas variables; el nivel de investigación es correlacional y el tipo es investigación pura.

Los resultados muestran un alto nivel de empowerment de los trabajadores y una comunicación interna negativa, la prueba de hipótesis demuestra que existe una correlación inversamente proporcional, con un valor de significancia de 0.013 con el método chi cuadrado, evidenciando que un empowerment alto influye de forma negativa en la comunicación interna.

Palabras clave: Empowerment, comunicación interna, Hotelería.

ABSTRACT

This thesis has as its name: "Influence of Empowerment on Internal Communication of Workers of the Hotel Presidente Inn, Puno - 2019", the general objective is: To determine the influence of empowerment on the internal communication of workers of the Hotel Presidente INN, Puno - 2019, the hypothesis presented refers that it is probable that the empowerment has a negative influence on the internal communication of the workers of the Hotel Presidente INN.

The population is made up of 23 workers from all areas of the Hotel Presidente Inn, the sample is determined using the non-probabilistic or directed method, so the sample is made up of the population at 100%; the survey technique is used for both variables and the questionnaire as an instrument for both variables; The level of research is correlational and the type is pure research.

The results show a high level of worker empowerment and negative internal communication, the hypothesis test shows that there is an inversely proportional correlation, with a significance value of 0.013 with the chi-square method, showing that a high empowerment influences in a way Negative in internal communication.

Keywords: Empowerment, internal communication, Hospitality.

INTRODUCCIÓN

El problema general de la presente investigación es ¿Cómo influye el empowerment en la comunicación interna de los trabajadores del Hotel Presidente INN, Puno – 2019?, se realiza la presente investigación en la ciudad de Puno durante el año 2019 en el Hotel Presidente INN ubicado en el centro de Puno.

El hotel Presidente INN, ubicado en la ciudad de Puno, en la actualidad, está procurando apegarse a las tendencias innovadoras y disruptivas de la gestión del talento humano, dando a sus empleados empoderamiento para que se sientan principales partícipes del desarrollo de la empresa y para que tengan iniciativa en las decisiones, sin embargo, esta decisión está ocasionando problemas de comunicación en la empresa, antes de empezar con esta investigación la gerencia menciona que se vienen presentando problemas con los trabajadores en términos de trabajo en equipo, comunicación, empatía, entre otros, es por tal razón que se realiza esta investigación teniendo en cuenta que en otras investigaciones un empowerment alto ha generado siempre una comunicación positiva entre los trabajadores, algo que es probable que no esté ocurriendo en los trabajadores del Hotel Presidente INN.

Por otro lado, la presente investigación estudia variables que son fundamentales en desarrollo de cualquier empresa hotelera, dado que, la gestión del talento humano está cambiando y mejorando, es necesario saber hasta qué punto es necesario otorga poder a los trabajadores, y se vuelve relevante en este giro, dado que son los trabajadores del hotel quienes interactúan directamente con los clientes.

Para cumplir con las bases científicas y concluir de forma concreta esta investigación se procede de la siguiente forma:

Capítulo I, se muestra el enunciado y descripción del problema, la justificación del problema, marco conceptual o teórico, objetivos de la investigación e hipótesis.

Capítulo II, se muestran las técnicas e instrumentos de la investigación, formulación del problema, campo de verificación y estrategias de recolección de datos.

Capítulo III, se presentan los resultados y discusión de la investigación mediante tablas de distribución y otras investigaciones acordes con el tema del presente estudio.

Para finalizar se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

ÍNDICE

RESUMEN.....	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	vii
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....	1
1. Enunciado del problema	2
2. Descripción de la realidad problemática	2
2.1. Campo y área.....	3
2.2. Nivel de investigación	3
2.3. Tipo de investigación.....	3
2.4. Análisis de las variables.....	3
3. Justificación del problema	4
4. Marco Conceptual.....	4
4.1. Antecedentes	4
4.2. Bases teóricas científicas	9
4.2.1. Empowerment	9
4.2.2. Tipos de empowerment.....	12
4.2.2.1. Empowerment estructural.....	12
4.2.3. Empowerment psicológico.....	13
4.2.4. Implicaciones de la jerarquía de necesidades para el empoderamiento.....	16
4.2.5. Proceso de empoderamiento.....	17
4.2.6. Elementos del empowerment	17
4.2.7. El Empowerment y su presencia e importancia en las organizaciones del siglo XXI	19
4.2.8. El Empoderamiento Como Proceso en un Contexto en Diferentes Niveles del Agregado Social.....	20
4.2.8.1. El Nivel Individual.....	20
4.2.8.2. El Nivel Organizacional	21
4.2.8.3. El Nivel Comunitario	22
4.2.9. Comunicación interna	23
4.2.10. Identificación con la empresa.....	28
4.2.10.1. Visión	31
4.2.10.2. Misión	32

4.2.10.3. Pertenencia	34
4.2.10.4. Objetivos y metas.....	35
4.2.10.5. Valores corporativos	36
4.2.11. Comunicación interna de 360°.....	37
4.2.11.1. Informar.....	40
4.2.12. Flujo de comunicación.....	41
4.2.12.1. Ascendente	42
4.2.12.2. Descendente.....	42
4.2.12.3. Horizontal.....	43
4.2.13. Canales de comunicación.....	43
4.2.13.1. Reunión con los directivos	43
4.2.13.2. Capacitación	44
4.2.13.3. Opinión de los trabajadores	44
4.2.13.4. Trabajo en equipo	45
5. Objetivos de la investigación.....	47
5.1. Objetivo General	47
5.2. Objetivos Específicos	47
6. Hipótesis.....	47
6.1. Hipótesis general.....	47
6.2. Hipótesis específicas.....	47
CAPÍTULO II PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	48
1. Técnicas.....	49
2. Instrumentos.....	49
2.1. Estructura de los instrumentos	49
2.1.1. Ficha técnica de empowerment	49
2.1.2. Ficha técnica del cuestionario de comunicación interna.....	50
2.1.3. Cuadro de Coherencias	51
3. Campo de verificación.....	51
3.1. Ámbito	51
3.2. Ubicación temporal	51
3.3. Unidades de estudio.....	51
3.3.1. Población.....	51
3.3.2. Muestra	52
3.3.3. Criterios de inclusión:	52

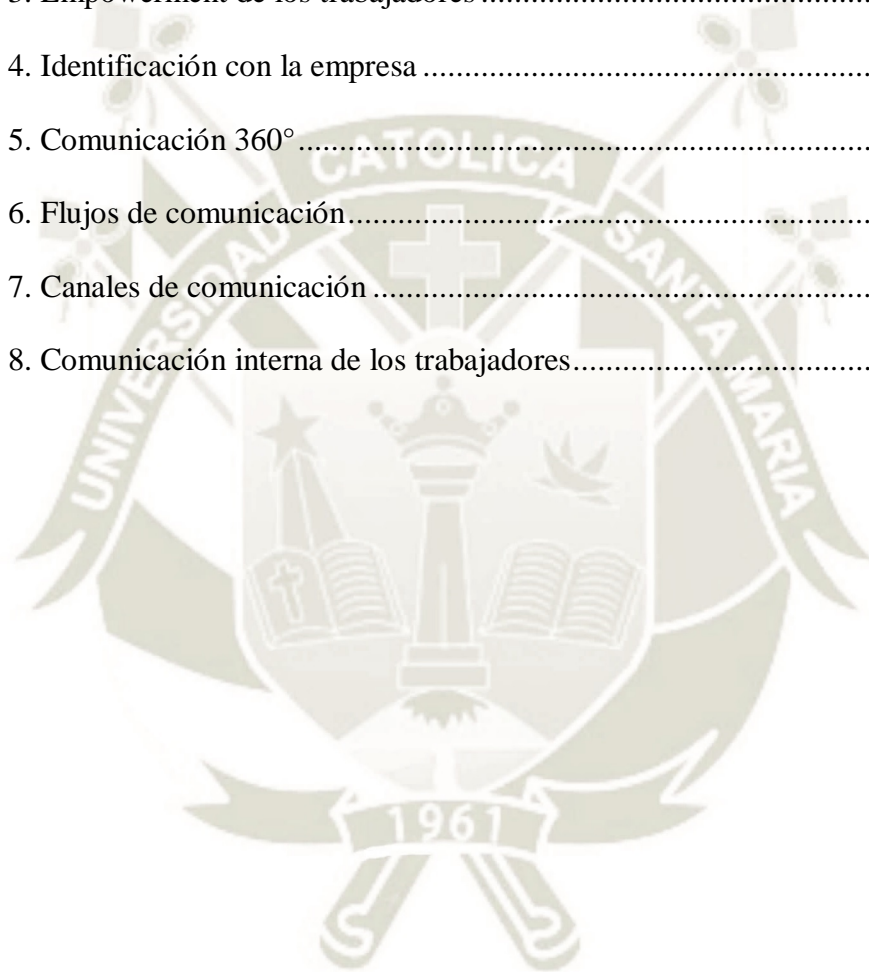
3.3.4. Criterios de exclusión	52
4. Estrategias de recolección de datos.....	52
4.1. Organización	52
4.2. Recursos.....	52
4.3. Criterios para el manejo de resultados.....	53
4.4. Validación de instrumentos.....	53
CAPÍTULO III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
1. Resultados de la variable empowerment	55
2. Resultados de la variable comunicación interna	58
3. Prueba de hipótesis.....	63
Discusión.....	65
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
ANEXOS.....	69
Anexo 1: Instrumento de recolección de datos de “Empowerment”	76
Anexo 2: Cuestionario de comunicación interna.....	76
Anexo 3: Validación de los instrumentos por Alpha de Cronbach	78
Anexo 4: Validación del cuestionario de comunicación interna	79
Anexo 5: Tabla de sistematización de datos	80
Anexo 6: Matriz de consistencia.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Empowerment estructural.....	55
Tabla 2. Empowerment psicológico	56
Tabla 3. Empowerment de los trabajadores	57
Tabla 4. Identificación con la empresa	58
Tabla 5. Comunicación 360°	59
Tabla 6. Flujos de comunicación	60
Tabla 7. Canales de comunicación	61
Tabla 8. Comunicación interna de los trabajadores.....	62
Tabla 9. Prueba de normalidad	63
Tabla 10. Tabla cruzada	64
Tabla 11. Prueba chi cuadrado	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Empowerment estructural.....	55
Figura 2. Empowerment psicológico	56
Figura 3. Empowerment de los trabajadores	57
Figura 4. Identificación con la empresa	58
Figura 5. Comunicación 360°	59
Figura 6. Flujos de comunicación.....	60
Figura 7. Canales de comunicación	61
Figura 8. Comunicación interna de los trabajadores.....	62





1. Enunciado del problema

INFLUENCIA DEL EMPOWERMENT EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS TRABAJADORES DEL HOTEL PRESIDENTE INN, PUNO – 2019”

2. Descripción de la realidad problemática

Lograr que el empleado esté a gusto dentro de la empresa es una labor compleja, ya que se interponen múltiples factores como la motivación, jornada laboral, sueldo, relaciones laborales, ubicación, etc. Conseguir que el empleado sea productivo y amable con los clientes es una tarea ardua que ahora es indispensable para que una empresa ascienda y se posicione en un mercado cada vez más competitivo.

En muchas organizaciones no se toma en cuenta la importancia del talento humano, por tal razón, en los nuevos enfoques de la Administración de los Recursos Humanos, nace un término llamado “Empowerment” que en términos básicos significa darle poder al empleado dentro de la organización, que es una opción para generar la productividad, buen clima organizacional y desarrollo empresarial.

Dentro de la psicología básica se dice que a todas las personas nos gusta sentirnos “poderosos o importantes” dentro de cualquier círculo social, nos esforzamos más y nos hacemos parte como líderes cuando las ideas brotan de nuestra mente y somos tomados en cuenta en la toma de decisiones.

Por otro lado, muchas veces este consentimiento o disposición de poder que se le da al empleado puede generar muchos problemas de ego o puede producir empleados facciosos, asimismo, es probable que afecte a las relaciones interpersonales entre trabajadores de la empresa, incidiendo directamente en la comunicación interna.

El hotel Presidente INN, ubicado en la ciudad de Puno, en la actualidad, está procurando apegarse a las tendencias innovadoras y disruptivas de la gestión del talento humano, dando a sus empleados empoderamiento para que se sientan principales partícipes del desarrollo de la empresa y para que tengan iniciativa en las decisiones, sin embargo, esta decisión está ocasionando problemas de comunicación en la empresa, situación que otorga importancia a la realización del presente estudio que se basa en determinar cómo influye el empowerment en

la comunicación interna de los empleados. (Huayta Gómez, C. L., & Luque Bedregal, J. N, 2019)

2.1. Campo y área

Ciencias Sociales, Hotelería.

2.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es **relacional**

2.3. Tipo de investigación

La investigación es pura

2.4. Análisis de las variables

Se **trabajó** con dos variables: Empowerment y Comunicación interna

VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES
Variable independiente Empowerment	Empowerment Estructural	Acceso a los recursos
		Acceso a la información
		Oportunidad de desarrollo
	Empowerment Psicológico	Motivación en el trabajo
		Influencia en las decisiones empresariales
		Habilidades para desarrollar el trabajo
Variable dependiente Comunicación interna	Identificación con la empresa	Iniciativa en el trabajo
		Misión y visión
		Pertenencia
		Objetivos y metas
	Comunicación interna de 360°	Valores corporativos
		Informar
		Posicionar
	Flujos de comunicación	Persuadir
		Ascendente
		Descendente
	Canales de comunicación	Horizontal
		Reuniones con los gerentes
		Opinión de los trabajadores
		Capacitación

3. Justificación del problema

Esta investigación se realiza con la finalidad de hallar nuevos conocimientos que resulten efectivos para administrar los Recursos Humanos de una organización, además sirve para formular estrategias para el mejor funcionamiento de los Hoteles.

La presente investigación estudia variables que son fundamentales en desarrollo de cualquier empresa hotelera, dado que, la gestión del talento humano está cambiando y mejorando, es necesario saber hasta qué punto es necesario otorga poder a los trabajadores, y se vuelve relevante en este giro, dado que son los trabajadores del hotel quienes interactúan directamente con los clientes.

También tiene justificación social, puesto que, el resultado ayudará a dar cuenta a las empresas de la forma correcta para tratar y fidelizar a sus empleados, ayuda a que las personas se sientan en confianza dentro de su puesto de trabajo y se sientan parte importante, lo que implica que las familias de los trabajadores también tengan estabilidad, social y emocional. Esta investigación va a mejorar la calidad de desarrollo profesional y personal de los trabajadores, va a influir en el desarrollo de la empresa, y va a generar un mejor clima organizacional. Tiene justificación metodológica, ya que esta investigación puede servir de base para posteriores investigaciones en el ámbito de la Administración de los Recursos Humanos. Es viable, puesto que, se cuenta con el permiso de la institución para poder realizar la investigación, además se cuenta con los medios como financiación, apoyo universitario y los materiales necesarios. (Huayta Gómez, C. L., & Luque Bedregal, J. N., 2019)

4. Marco Conceptual

4.1. Antecedentes

Al respecto Freire (2013):

Presento una tesis la cual se tituló “El empowerment y su incidencia en el compromiso laboral de los funcionarios de la dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de seguridad Social de Tungurahua”. El objetivo general que se planteó para la investigación fue, dar a conocer la relación existente de la variable empowerment empleada a los funcionarios que se capacitan profesionalmente en la Dirección Provincial del Instituto

Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua y la variable compromiso laboral, el cual a sido poco investigado desde el ámbito organizacional.

En cuanto a la población objeto de estudio, la investigación fue aplicada a todos los trabajadores de instituto, un total de 85 funcionarios. La metodología empleada para el desarrollo de la investigación fue cuantitativa, el tipo de estudio escogido fue el exploratorio prospectivo y correlacional, el cual permitió medir la relación entre las variables en estudio. Para recabar la información requerida para la investigación se usó una herramienta de escala de tipo Likert, la cual diseñada y elabora con el objetivo de medir principalmente el empowerment y el compromiso laboral que se evidencio en los funcionarios, de igual forma se aplicó una ficha de entrevista la cual ayudo a comprobar la información adquirida por medio de los cuestionarios aplicados.

La investigación permitió concluir a través de los resultados que, si existe una relación significativa entre la autonomía que se les da a los funcionarios y el compromiso que estos sostienen ante la institución, lo cual influye de forma directa en el desempeño de los trabajadores y en la calidad del servicio que se le ofrece a la comunidad afiliada. Esto permitió generar una propuesta investigativa que ayude a producir una opción de administración sustentada en la herramienta de empowerment acerca de la toma de decisiones en la institución, sustentada en el empleo de las técnicas y estrategias que producen motivación e inseparable a esta el compromiso laboral de los trabajadores, fortaleciendo con esto el servicio que se le ofrece a los afiliados.

Por otro lado Roldan (2017) presenta su tesis titulada:

“La Comunicación Interna y su Impacto en el Desempeño Laboral de los colaboradores del área de Infraestructura del Banco de Crédito del Perú”.

El objetivo que se planteo fue determinar de qué manera la comunicación interna influye en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, aplicando una investigación de tipo descriptivo, con un diseño no experimental, transversal y con el uso del cuestionario como instrumento de análisis. La población de estudio de la investigación estuvo constituida por 200 colaboradores de la Gerencia de

Infraestructura del BCP, la muestra fue determinada de manera probabilística obteniendo un resultado de 132 personas.

Para el análisis de los resultados se empleó la codificación y tabulación de la información, una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico. La presentación de los resultados fue mediante tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística de coeficiente de correlación de Spearman,

Por medio de la investigación se pudo concluir que la comunicación interna influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú. Teniendo en cuenta este resultado se recomienda implementar planes de mejora que ayuden a incrementar de manera óptima la comunicación entre las diferentes áreas del banco, hacer conocer a sus colaboradores los resultados que obtiene y lograr la efectividad de la comunicación con sus jefes inmediatos. Todo esto permitirá medir cada año y comparar los resultados para de esta manera conocer las mejoras, puntos débiles, y todo aquello que contribuya a lograr una alta calidad en el plan.

Al respecto Osorio (2018) presento una tesis titulada:

“Empowerment y su relación con la comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera, Andahuaylas-2017”. El objetivo de la investigación fue conocer la situación actual y real de la gestión del talento humano en la organización en función a las variables en estudio; con el fin de identificar el nivel de relación existente entre el empowerment y la comunicación interna dentro de la organización.

La metodología empleada para el estudio aplicó un enfoque cuantitativo, taxonómicamente, en relación a la base de la investigación el tipo de investigación usado fue investigación básica, con relación al nivel de conocimiento se empleó también la investigación descriptiva-correlacional, y el diseño aplicado diseño no experimental-transaccional o transversal.

La población para la presente investigación estuvo conformada por todos los trabajadores de la Municipalidad de Talavara un total de 81 personas;

mientras que la muestra estuvo constituida por (7) asignados, (24) nombrados, (50) contrato de locación de servicio. La técnica empleada para recabar los datos fue el cuestionario. Para el análisis estadístico de la confiabilidad del instrumento se obtuvo un coeficiente de 0.93 en el estadígrafo del Alfa de Crombach, lo cual represento para el instrumento un excelente grado de confiabilidad.

Los resultados de la investigación permitió concluir lo siguiente, en relación al objetivo general planteado para la investigación, el nivel de correlación adquirido fue de 66% au un nivel de confianza de 99%, que evidencio la relación positiva existente entre el Empowerment y la comunicación interna de los colaboradores de la municipalidad distrital de Talavera lo que permitió conocer que existe un proceso de afianzamiento en dar poder para la toma de decisiones hasta un nivel determinado que va sujeto conjuntamente con la comunicación interna.

Por su parte Castro, Y. y Núñez, V., (2018) presentaron un trabajo de investigación titulada

“Empowerment como una herramienta de mejora en el rendimiento laboral de los colaboradores en el área de RR.HH. de la empresa Agropucalá S.A.A. Pucalá 2017”. Para la investigación se planteó como objetivo, explicar cómo la herramienta empowerment fortalece el rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR. HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017.

La metodología empleada para la presente investigación fue de tipo descriptiva, explicativa y propositiva, de igual forma se aplicó como diseño el no experimental transversal, con un enfoque cuantitativo. Mientras que la población estuvo constituida por los trabajadores de RR.HH. un total de 61 trabajadores, esta población conformo la muestra en estudio.

La investigación realizada permitió concluir que, la aplicación del empowerment fortalece el rendimiento laboral de los trabajadores del área de RR.HH de la empresa Agropucalá S.A, a medida en que el área determine la decisión de llevar a cabo una transformación radical que implique la interpretación de la cultura empresarial, interpretación del plan estratégico, la

delegación de funciones, permitir autorizar a los trabajadores en sus áreas de trabajo.

Mientras que Manzano, (2017) presento un trabajo de investigación:

La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito San Salvador Agencias Puno y Juliaca-2016, se lleva a cabo a partir del planteamiento de un problema encontrado en la organización objeto de estudio. Una de las tendencias en la comunicación interna y el desempeño laboral, es la búsqueda de la mejora en la gestión del talento humano, a partir de la interacción de los directivos y colaboradores, para algunas organizaciones la gestión de la comunicación interna es un aliado estratégico para mejorar el desempeño laboral en la organización.

El objetivo general planteado en la investigación fue determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador- Agencias Puno - Juliaca 2016, para lo cual se hace uso del método: cuantitativo, el diseño de investigación: Se utilizó un diseño no experimental de tipo transversal: al obtener información en un momento determinado. Alcance de la investigación: descriptivo es decir busca especificar las diferentes tipos de comunicación que se den en las agencias de la organización de estudio.

Por medio de la investigación se logró concluir que el 36% de los encuestados afirman que la comunicación interna influye en su desempeño laboral, esto sustentado en el uso adecuado de los medios de comunicación interna, los tipos de comunicación y el uso de un canal que propicien iniciativas de mejora y que aumenten el compromiso por parte de los colaboradores hacia la organización, las barreras de comunicación que interfieren en el flujo comunicación interna como las barreras personales.

Al respecto Tipismana, L. y Indacochea, A.(2018) realizo un trabajo de investigación cuyo título fue:

“Impacto del Empowerment en la Motivación de los colaboradores de la empresa del rubro automotriz DIVEMOTOR, sucursal Arequipa, 2018. El objetivo general de la investigación fue determinar el impacto del empowerment en la motivación de los colaboradores de la empresa del rubro

automotriz DIVEMOTOR, sucursal Arequipa, 2018. La investigación se abordó bajo el enfoque cuantitativo, no experimental por medio de un diseño transaccional, la población estuvo conformada por el total de los colaboradores de la sucursal Arequipa una cantidad de 104 colaboradores que representaron la muestra en estudio. Para la recolección de datos se aplicaron dos tipos de instrumentos, para la variable de empowerment se empleó el cuestionario multidisciplinar establecido por Spreitzer y para la motivación se empleó un instrumento sustentado en el modelo de McClelland, el cual fue disminuido de 53 a 30 ítems con el objetivo de adaptarlo al estudio realizado. La investigación permitió concluir por medios de los resultados se encontró que el empowerment no incide de forma directa en la motivación de los colaboradores. Sin embargo en algunas de sus dimensiones se encontró una correlación significativa, como es el caso de la dimensión empowerment “significado” e “impacto” con una dimensión de la motivación la cual es “afiliación” y una relación entre las dimensiones competencia y poder. Para las variables en estudio de manera individual, se conoció que por lo general la organización presentó una tendencia alta en el desarrollo del empowerment, por su parte la motivación de los colaboradores, gran parte de estos obtuvo una tendencia alta al logro.

4.2. Bases teóricas científicas

4.2.1. Empowerment

Al respecto Zimmerman, (1995) indica que “es un proceso a través del cual los individuos, empresas y comunidades adquieren poder ante temáticas que le son de interés y preocupación para los mismos” (p. 581)

De acuerdo con la Agencia Suiza de Desarrollo y Cooperación, afirma que el empoderamiento es un proceso de liberación en el cual los menos favorecidos tienen el poder de ejercer sus derechos, para poder adquirir recursos y participar de forma activa en los procesos de creación y desarrollo de la sociedad y de la toma de decisiones. (Agencia Suiza de Desarrollo y Cooperación, 2004)

“El empowerment es la capacitación espiritual de equipo, confianza, pertenencia, independencia y dialogo de los integrantes de un equipo” (Montero, 2003, p. 66).

Aunado a esto el empoderamiento se conocer por brindar empoderamiento a los empleados que les permita tomar decisiones sabias y coherentes, que les permita sentirse importantes y que pueden influir en los niveles de calidad en la empresa y una eficiencia por parte de este en la organización dentro del entorno o área laboral de su responsabilidad. (Garcia, Useche, y Schlesinger, 2014)

En este mismo orden de ideas, el lenguaje profesional ha transformado el concepto de los empleados, refiriéndose a estos como un capital humano y no como un recurso humano. En la práctica empresarial es normal conseguir la identificación del empleado como colaborador. Estas descripciones colaborador y capital humano implican necesariamente dos componentes: el primero de los cuales, considera con firmeza que el empleado no es una pieza más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa, sino que este es visto como como alguien que tiene un potencial poderoso para tomar decisiones y poder participar en esta sustentado en su7s propias capacidades y habilidades. La segunda demanda una necesidad de crear un potencial de colaborar con educación, capacitación y desarrollo de la organización o empresa. (Ríos, Téllez. y Ferrer, 2010)

En tal sentido, Ríos, Téllez, y Ferrer (2010) afirma que el termino empowerment está relacionado con habilitar, dar, acceder una iniciativa a un individuo para actuar por sí mismo y respaldar la iniciativa en otros. Respecto a lo señalado, el empowerment se entiende como sinónimo de cultura participativa que necesita del trabajo de todos para lograr los objetivos de calidad donde la organización deja a un lado los esquemas y corrientes en torno a decisiones, estilo de liderazgo, armonía en la utilidad-beneficio, dentro del rol patrón-trabajador, planificación de vida y carrera persona y sobre todo, en los sistemas de comunicación e integración de los grupos de personas en el trabajo en función a los valores y la cultura organizativa.

“Otro elemento tomado en cuenta en la definición del término contiene brindar mayor autonomía a los trabajadores al momento de compartir con esta información importante y darles poder para el manejo de elementos que inciden en su desempeño laboral” (Ríos, M.; Téllez, M. y Ferrer, J., 2010).

También sostiene que en se debe emplear un sistema estratégico que busque una relación de socios entre la organización y las personas, incrementado los niveles de confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para ofrecer un buen servicio al cliente.

No debe ser atribuido únicamente al trabajador, en tal sentido los autores establecen cuatro dimensiones que reflejan el enfoque de la persona en su función de trabajador, las cuales son el significado, competencia, autodeterminación e impacto. A continuación, se hace una breve descripción de las dimensiones señaladas por el autor. (Ríos, Téllez. y Ferrer, 2010)

- **Significado:** el valor que se le da a las metas u objetivos de trabajo en relación con los ideales o criterios propios del trabajador. Asocia un conflicto entre los requisitos de la función del trabajador y sus creencias, valores y conducta.
- **Competencia:** conocida como autosuficiencia, es una creencia individual en la capacidad para llevar acabo las acciones establecidas, poniendo en práctica las habilidades que la persona tiene. Se ve como una competencia en vez de autoestima esto debido al que el término se centra en una eficiencia determinada dentro de la función laboral, y no en la eficiencia general de la persona.
- **Autodeterminación:** esta se conoce como el sentimiento que cada persona de poder escoger si emprende o no una tarea. Se manifiesta en la autonomía para continuar y seguir un proceso o tarea en el ámbito laboral, un ejemplo de la autodeterminación es la toma de decisiones acerca de métodos de trabajo, el ritmo y el esfuerzo para ejecutar la tarea.
- **Impacto:** es el nivel a través del cual el trabajador puede incidir de forma estratégica, administrativa u operacional fuera del trabajo. Es importante aclarar que esta dimensión de impacto es distinta de locus

control, ya que el impacto se ve perturbado por el contexto laboral, mientras que el locus de control es un rasgo de la personalidad que se mantiene por medio de diferentes situaciones. (Ríos, M.; Téllez, M. y Ferrer, J., 2010, p.101)

4.2.2. Tipos de empowerment

De acuerdo con Jáimez, M. J. Y Bretones (2011), “el empowerment se encuentra fraccionado en dos tipos: el primero es el empowerment estructural y el segundo es el empowerment psicológico” (p. 7).

4.2.2.1. Empowerment estructural

Patilla (2016) sostiene que:

El empowerment estructural es conocido como un proceso a través del cual se puede incrementar la utilización de las diferentes capacidades de los colaboradores de una empresa u organización. En dicho proceso generalmente trabajan equipos que comparte liderazgo y actividades administrativas que tiene poder para evaluar, fortalecer la calidad de desempeño y el sistema de información, además de brindar ideas innovadoras para las estrategias de la empresa u organización.

Se desarrolló la teoría de empowerment estructural, en la cual sostiene que para un adecuado desarrollo de la función de los colaboradores de una organización y en virtud de la prosecución de las metas establecidas, es necesario que la organización les facilite a sus colaboradores, principio el acceso a la información, recursos, apoyo y alternativas para aprender y crecer. El acceso a la estructura empowerment está relacionada con el incremento de los rasgos específicos de los colaboradores y las relaciones interpersonales que potencien la comunicación efectiva. Asimismo, considera que si los colaboradores pueden acceder a opciones de capacitación y aprendizaje, desarrollo y oportunidad de salir a delante dentro de la organización, se podrán obtener resultados positivos entono a una elevada satisfacción laboral de los colaboradores, lo que traería consigo un mayor compromiso en la producción.

Es importante acotar que las estructuras de empowerment también poseen recursos, información y apoyo. En teoría planteada por Moss, describe cada uno de los elementos que la integran de la siguiente forma:

- **El acceso a los recursos:** está relacionado con la capacidad que puede tener la persona para obtener la financiación, materiales, tiempo y apoyo indispensable para ejecutar el trabajo.
- **El acceso a la información:** está relacionada con los conocimientos formales e informales que son indispensables para ser eficiente en el ámbito laboral.
- **El acceso al apoyo:** en la cual se quiere tener Feedback y la orientación indispensable desde los subordinados, de los compañeros del mismo nivel jerárquico y de los superiores. Los altos niveles de las estructuras de empowerment está determinado por el acceso de esas estructuras sociales en el sitio laboral. (De los Rios, 2012)

De acuerdo con Laschinger desarrolla el “The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire” (CWEQ) está integrada por cuatro sub-escalas una de estas creadas para la medición del empowerment estructural. Por lo cual tiene acceso a la siguiente estructura:

- **Apoyo**
- **Recursos**
- **Información**
- **Oportunidades de desarrollo.** (Jáimez, Román, Bretones, 2011)

4.2.3. Empowerment psicológico

De acuerdo con Konger y Kanungo “Es la exegesis mental que cada uno de los trabajadores poseer en relación a las transformaciones que surgen del nivel estructural dentro del contexto laboral” (Patilla, 2016, p. 53).

En la actualidad se evidencian diferentes teorías acerca del empowerment psicológico. Los autores propusieron que el

empowerment debe ser visto como un factor producido para estimular a los colaboradores, más allá de una simple delegación de poder, concibiendo que habilitar está relacionado con producir las condiciones necesarias para incrementar la motivación para la ejecución de acciones a través del desarrollo un puntualizado sentido de eficiencia personal. (Konger & Kanungo, 1988)

Por otra parte, se cree que la delegación de funciones o recursos para compartir el poder son solo un grupo de exigencias que pueden permitir que muchos colaboradores se sientan empowerment, pero esto no siempre ocurre. Poder surgir que los colaboradores no tengan un sentimiento de empowerment, pese a las distintas acciones que realiza la alta gerencia para que esto ocurra, como son las prácticas orientadas a dar poder y control. A parte de las prácticas de delegación o participación de los trabajadores se ha evidenciado otro cumulo de exigencias que permite el empowerment en los colaboradores. Por lo que los autores antes mencionados se refieren al empowerment psicológico, como un proceso de fortalecimiento de sentido de auto-eficiencia entre los integrantes de la empresa u organización por medio de la identificación de las condiciones que conducen a la frustración y por medio de su eliminación dada por las prácticas y técnicas de la organización, formales e informales, dirigidas a brindar información referente a la eficiencia. En 1990 Thomas y Velthouse, plantearon otro modelo sobre empowerment psicológico, este modelo se describe a través de 3 elementos esenciales:

- Motivación intrínseca en el trabajo: Está relacionada con las situaciones generales de cada uno de los colaboradores, asociadas de forma directa con la función que desempeña, las cuales pueden generar motivación y satisfacción.
- Conjunto de cogniciones acerca de las funciones que generan esa motivación
- Los sistemas interpretativos por medio de los cuales los colaboradores consiguen dichas cogniciones. Asimismo, los autores

han establecido en un patrón que el empowerment psicológico está integrado por cuatro cogniciones:

- El impacto: se considera como la fuerza con la cual el colaborador puede incidir en las estrategias, administración o resultados operacionales de la labor realizada
- Competencia: relacionada con el nivel en el cual el colaborador ejecuta las acciones determinadas por la función que desempeña con las habilidades precisas cuando se puestas en prácticas estas actividades por parte del mismo
- Significado: se conoce como el valor de los objetivos, valorados en torno a las ideas individuales del colaborador, relacionado un sentimiento entre los requerimientos de una función laboral y las creencias, valores y conductas.
- La autodeterminación: esta se conoce como el sentimiento individual de tener la selección el inicio y continuación de las tareas realizadas. (De los Rios, 2012)

Para la profesora de la Universidad de Michigan, Gretchen M. Spreitzer, ha desarrollado su modelo sobre el Empowerment psicológico. Pero el principal aporte que realizó a autora mencionada en el contexto de esta herramienta, es la producción y validación de una forma multidimensional para su debida interpretación en el ámbito laboral. Esta forma multidimensional asocia cuatro cogniciones, las cuales son significadas, competencia, autodeterminación e impacto. (Spreitzer, 2006). Esa integración se evidencia un enfoque activo, más que uno pasivo hacia el trabajo, entendiéndose por este una disponibilidad activa en la cual el colaborador quiere y se cree con capacidades suficientes para dar forma al trabajo y a su ámbito. Por lo que las cuatro dimensiones son sustentadas como un enlace adicional para realizar una incidencia sobre el termino empowerment psicológico. (Huayta Gómez, C. L., & Luque Bedregal, J. N, 2019)

“Lo antes planteado indica que en ausencia de los cuatros dimensiones, el resultado sería un empowerment seria bajo, pero esto no quiere decir que no exista” (Jáimez, Román, Bretones, 2011).

De acuerdo con la teoría plantada, se inicia de tres postulados. El primero de ello es que el empowerment no se puede visualizar como una personalidad de rasgos rígidos y aplicada de manera general en las diferentes circunstancias, contrario a esto se trata de un conglomerado de buenas circunstancias para un correcto desarrollo del trabajo. (Jáimez, Román y bretones, 2011)

El segundo elemento visualiza a esta herramienta como una variable recurrente, en las que se pueden ver a los colaboradores con o sin esta herramienta. El tercer elemento, visualiza al empowerment es un término determinado para cada trabajo, lo cual no lo hace general a diferentes circunstancias. (De los Rios, 2012)

4.2.4. Implicaciones de la jerarquía de necesidades para el empoderamiento

Si la teoría de las necesidades de Maslow es aplicativa existen diversas asociaciones relevantes de liderazgo para fortalecer la motivación de los colaboradores y su posible empoderamiento.

- Necesidades fisiológicas: Están relacionadas con las necesidades básicas de alimentación alojamiento salarios que los colaboradores reciben como suficiente para la sustentación de su vida cotidiana
- Necesidades de seguridad: Están relacionadas con un entorno seguro para convivir la ausencia de peligro y la seguridad relativa
- Necesidades sociales: Estás producen sentimientos de aceptación pertenencia y Confort al fortalecer el trabajo en equipo.
- Estima las necesidades: Reconoce los alcances emplea proyectos relevantes y brinda un estado para que el colaborador de sienta valorado y considerado.
- Auto-actualización: Brinda al colaborador un trabajo desafiante importante que le ayude con la innovación la creatividad y el progreso en relación con las metas trazadas a largo plazo. Pero no todos los colaboradores están incentivados por las mismas necesidades, en cualquier instante diferentes

colaboradores, en distintos niveles sociales, puede estar motivados por elementos completamente diferente por lo que se hace relevante entender las carencias de cada equipo de personas en distintas comunidades, para poder dar respuesta a sus necesidades individuales e incentivar las a comprometerse y a realizar actividades más patrióticas. (Oladipo, 2009)

4.2.5. Proceso de empoderamiento

Es indispensable tener presente que el empoderamiento económico y social de los colaboradores no sería posible si antes no se da un empoderamiento psicológico.

Cuando una persona se encuentra empoderada psicológicamente tendrá una transformación en su conducta, en su forma de pensar y en su conocimiento, lo que se permitirá llevar a éste a un cambio positivo enfocado en el valor, al incremento de actividades patrióticas, a comprender y a posponer las gratificaciones de los deseos, fortalecer la autoestima; lo cual permitirá llegar a la eficiencia la autoconciencia, el bienestar psicológico que finaliza en una comunidad pacífica y en virtud de crecimiento. (Oladipo, 2009, p. 122)

4.2.6. Elementos del empowerment

Para brindarle facultad a los colaboradores es indispensable brindarle cuatro factores que le ayuden a actuar con ligereza en sus puestos, estos son la información, conocimiento, poder y recompensa.

- a) **Información acerca del desempeño de la compañía.** en las organizaciones o empresas en los que los colaboradores están totalmente facultados no existe una información que sea secreta y condicionada. En dicha organización es todos los colaboradores tienen el acceso a toda la información inclusive informaciones relacionadas con sueldos y salarios de los altos gerentes. Para comprobar la seriedad en este ámbito, Semco -la compañía brasilera más grande de maquinaria marina- ha trabajado conjuntamente con sus sindicatos para capacitar a los empleados incorporando mensajeros e intendentes para que estos lean y conozcan los estados financieros de la empresa.

- b) **Conocimientos y habilidades necesarios para contribuir al cumplimiento de los objetivos.** Estas empresas u organizaciones se diferencian de las otras por su ayuda en programas de capacitación que brinden a sus colaboradores las habilidades indispensables para realizar su aporte personal al éxito de la organización. Un ejemplo de esto es la planta canadiense de Chrysler situada en Bramalea, Ontario, donde se realizan talleres de calidad para los trabajadores para que estos puedan ejecutar sus propios esfuerzos en este ámbito.
- c) **Poder para tomar decisiones importantes.** Muchas de las empresas u organizaciones con alto índice de competencia le han dado a sus colaboradores el poder para incidir en los sistemas de trabajo y en la dirección de la organización por medio de circuitos de calidad y de grupos auto dirigidos. Tal es el caso de la oficina de operaciones de noreste de la compañía de seguros de Prudential de los grupos conformados por los trabajadores de oficina de sistemas, de las áreas técnicas de control de calidad, tienen la posibilidad de aprobar reclamaciones que representan el 95% del valor de todas las reclamaciones en esta compañía. Estos equipos toman decisiones que pueden ser tomadas por los superiores, lo cual le permite a la empresa ahorrar dinero si estos realizan sus actividades desde su hogar. Estos colaboradores que ahora pueden determinar su horario de trabajo en la actualidad están estableciendo un nuevo récord de producción.
- d) **Recompensas con base en el desempeño de la empresa.** Dos maneras en que la compañía puede recompensar con base en el desempeño organizacional son compartir las utilidades y diseñar planes para que los empleados adquieran acciones de la empresa. Existen dos maneras en que las empresas organizaciones pueden recompensar en torno al desempeño organizacional, qué es el compartir las utilidades y producir planes para que los colaboradores obtengan acciones dentro de la empresa. De acuerdo con esto la empresa irma W.L. Gore & Associates la compensación posee tres elementos como son el salario, la repartición de utilidades y el

programa de adquisición de acciones. (Instituto Internacional de Investigación de tecnología educativa, 2011)

4.2.7. El Empowerment y su presencia e importancia en las organizaciones del siglo XXI

Para los años 20 y 30, las organizaciones buscaban contratar a directivos que provinieran de ámbitos científicos para tratar de organizar y controlar la gran burocracia de aquellos años. Lo que para muchos la impotencia convertir de la filosofía esencial Para orientar la organización del Siglo XXI. Para algunos autores o especialistas empowerment gran parte de las empresas en la actualidad deben realizar un conjunto de rápidos cambios para sostener su competitividad ante el mercado, por lo que es indispensable que cambien su estilo y la forma en que orientan sus procesos en torno, a las transformaciones ambientales en los cuales tienen que trabajar. La competencia en este nuevo ámbito es muy fuerte tanto a nivel nacional como internacional.

Parte de este nuevo reto viene principalmente de las Industrias en proceso de desarrollo de Asia que adquieren beneficios de sus bajos sueldos, de las nuevas tecnologías de ordenadores y el fortalecimiento de las comunicaciones a escala mundial. Cada una de las organizaciones o empresas están en el deber de innovar y generar nuevos productos y nuevos mercados o quedarán muy por detrás en relación a otras que si lo hagan. Las organizaciones del siglo XXI tienen que trabajar en función al entorno donde se desarrolla, algo que lo hace más difícil el mercado exige una gama de productos variados y estos deben tener una vida útil mucho más corta. Estos elementos requieren un sistema y procesos de dirección eficaces que den respuesta a las necesidades de los clientes de acuerdo con especialistas en el empowerment, en la transformación en el ámbito empresarial y las mayores exigencias de los clientes tienen una gran incidencia en la estructura de las organizaciones, para poder dar respuesta en tiempos más cortos y las necesidades de comunicación mucho más veloces, la estructura de directivos deben ser disminuidas, existen

menos escalones en la estructura de la organización lo que facilita la toma de decisiones.

Las organizaciones suelen ser también más flexibles para cumplir con las distintas necesidades que demandan esos cambios todos. Los colaboradores deben tener un grupo más extenso de habilidades para que puedan ejecutar de forma rápida las funciones en la cual se desempeñan y otras. Estas nuevas exigencias del mercado de la tecnología que son cada vez más avanzadas, hace que los colaboradores estén más calificados y preparados, las personas que tienen alta experiencia y quieren obtener un trabajo que satisfaga sus necesidades y una carrera profesional de relevancia; por lo que se están subiendo el índice salarial y el reconocimiento para igualar las nuevas habilidades y las visiones personales. (Huayta Gómez, C. L., & Luque Bedregal, J. N, 2019)

4.2.8. El Empoderamiento Como Proceso en un Contexto en Diferentes Niveles del Agregado Social

4.2.8.1. El Nivel Individual

Se cree que en el nivel individual la unidad de interpretación son las personas sean solas o en grupo. Este nivel implica creencias sobre la propia competencia, esfuerzos para realizar el control y una interpretación del ambiente sociopolítico: sistemas de entrenamiento a nivel individual que pueden ser alcanzados por medio de la participación en organizaciones o acciones comunitarias, participando en grupos de gestión de trabajo o adquiriendo nuevas competencias. Proceso cómo elaborar conjuntamente con otros, en virtud de su objetivo en común, donde todos pueden poseer un potencial empoderado. Las personas vivencian procesos de aprendizaje en la toma de decisiones y el control de los recursos. Asimismo, se cree que el proceso tiene un elemento interpersonal (qué es la percepción del locus de control, de auto eficiencia, motivación de control en el ámbito de personal, interpersonal y socio-político), un elemento cognitivo que se enfoca en como la persona emplea sus destrezas

analíticas para incidir en su entorno ambiental y un componente de conducta que asocian para ejecutar acciones para ejercer control participando en organizaciones y en acciones comunitarias. La relevancia de las organizaciones comunitarias o estructuras mediadoras como iglesias, asociaciones vecinales, organizaciones de servicios las cuales brindan alternativas para obtener nuevas herramientas potenciando un sentido de comunidad, para generar un sentido de control y confianza y fortalecer la convivencia comunitaria. Pese a esto no se distingue el contexto como un elemento o engranaje, es un patrón teórico que engloban los elementos del proceso, resultados y nivel para el autor. Las alternativas son parte del proceso de empoderamiento. (Silva & Loreto, 2004)

4.2.8.2. El Nivel Organizacional

Este nivel se considera el rasgo que tienen las organizaciones o empresas empoderadas y empoderadoras. Su definición no refleja el sistema organización como algo general cuando hace referencia a la organización empoderadora, sino que la organización se ve como un ámbito de las personas.

Si se pusiera la vista en la organización como una unidad de análisis determinando, sus objetivos y procesos como sistema organización, un conjunto social como integrado social que es más que las personas que la integran, con su identificación aún nosotros y sentido de pertenencia, entonces el proceso de empoderamiento a nivel organizacional estaría relacionado con el proceso de potenciación de la organización, como un todo para el alcance de los objetivos y metas, como un sistema o unidad, lo que a la vez significa producir procesos de liderazgo compartido, procesos de capacitación de sus integrantes en virtud de los objetivos, iniciación al proceso de toma de decisiones y sistemas de información y apoyo eficaz, sistema de distribución de funciones y responsabilidades, de acuerdo a las capacidades la producción de ámbitos de intercambio de información y recursos, con un patrón o estilo de gestión conforme a la función de crecimiento y desarrollo organizacional; así de esta manera no es

confundible lo que es el nivel de agregado social organizacional, con lo que es el entorno de nivel de agregado social individual. Existen distinciones entre el potencial individual y organizacional, señalando que también no siempre el último está relacionado con el anterior, pero desde un enfoque de valor de empoderamiento, no se puede comprender como tal si no exista respeto, la tolerancia, relaciones de apoyo solidaridad, sistema de confianza y una gran participación de los integrantes de la organización. (Silva & Loreto, 2004)

4.2.8.3. El Nivel Comunitario

El nivel comunitario se encuentra dispuesto por dos distinciones: la comunidad empoderadora y la comunidad empoderada. Respecto a las comunidades empoderadas estas poseen recursos que son accesibles para todos los integrantes de esta, como espacios recreativos como partes servicio de seguridad, de salud y otros; y una participación ciudadana en los medios de comunicación. De acuerdo a lo antes descrito esto se orienta dentro de una concepción en el contexto empoderador del proceso ante el nivel individual. Los procesos empoderadores en una comunidad, están relacionados con un sistema de gobierno abierto que ve en serio las actitudes y temas de interés de todos sus integrantes. Integra un liderazgo potente con miras a consejo y ayuda de los integrantes de la comunidad. Esta descripción enfoca claramente los factores del contexto de los individuos deciden (nivel individual) dentro de una comunidad. El proceso por el empoderamiento de una comunidad local, si bien debe influir en el empoderamiento de sus integrantes, debe definirse a nivel de las metas y procesos de evaluación y transformación de esa comunidad, como un conglomerado social y un sistema unidad única, con una identificación relacionada con un nosotros y un sentido de pertenencia. (Zimmerman, 1995)

Esta dada a los objetivos y procesos del conglomerado como por ejemplo grupo comunal. Como ejemplo de los procesos de empoderamiento en este nivel de agregado social, serían el proceso de gestión colectiva comunal, ampliación de propuestas y alcance de

metas, proceso de toma de decisiones y capacitación en virtud de los objetivos del colectivo comunal. A su vez el empoderamiento comunitario está relacionado con el desarrollo de redes de intersectoriales de organizaciones e instituciones de la comunidad local. En algunas propuestas se refleja el nivel comunitario cómo se entiende en estos párrafos, cuando se identifica el otro factor de este nivel que es el de la comunidad empoderada, definida como una comunidad que emplea esfuerzos para fortalecer las respuestas y amenazas de la calidad de vida de sus integrantes, entre otros. (Silva & Loreto, 2004)

4.2.9. Comunicación interna

La palabra de comunicación surge del latín comunicaré que significa compartir. A lo largo de la evolución de la humanidad las personas han intentado relacionarse entre ellos y estas relaciones se llevan a cabo a través de la comunicación. Por lo cual la comunicación es concebida como la emisión de una información que se da entre un emisor y un receptor este, último debe tener la capacidad correcta para a comprender la información que se le da. (Silva & Loreto, 2004)

Respecto a esto la comunicación debe ser concebida como, una relación armónica que es urgente entre dos personas que quieren dar a conocer ideas, conocimiento e información, etc., por lo que la comunicación es considerada un proceso en el que inciden los siguientes elementos:

1. El emisor: Este es el individuo que se encarga de emitir el mensaje. El mensaje puede ser en sonido, palabras, etc.
2. El receptor: Es la persona que se encarga de recibir el mensaje emitido por él emisor a través de un canal de información.
3. Retroalimentación: Este se genera cuando el receptor no da la respuesta al emisor. En caso de que éste no dé una respuesta quiere decir que el mensaje no fue recibido.
4. El ruido: Es considerado como un elemento que interfiere entre la comunicación, es decir que impide el mensaje pueda llegar a su destino. Asimismo, se le conoce con el nombre de interferencia.

La comunicación organizacional da respuesta a las necesidades de los individuos que trabajan en una organización, permite que se establezcan relaciones interpersonales dentro de la empresa u organización y de las relaciones que puedan generarse entre la organización y el entorno, por lo que las actividades que se ejecutan dentro de la organización tiene sus ventajas cuando se evidencia una buena comunicación. (Silva & Loreto, 2004)

La comunicación organizacional es definida como la que se encarga de emitir información de un área a otra, de manera que se produzca una adecuada relación entre los miembros de la organización y que ayude a fortalecer el desempeño laboral, tanto individual como colectivo.

En torno al modelo de integrador organización establecida donde se ve reflejada la forma en que se conectan los canales de comunicación tanto interna como externa considerando. Lo establecido por el autor expresa que este proceso de comunicación interna está orientado hacia la planeación de una estructura y estabilidad de la organización, al controlar acciones de esta. A su vez los canales de comunicación no están dirigidos a la creatividad en brindar una identificación de la dirección para el desarrollo progresivo de la organización.

En este mismo orden de ideas existen dos tipos de comunicación interna y externa las cuales serán descritas a continuación:

- **La comunicación interna**, está siempre ha existido ya que es parte de la naturaleza de la organización, porque permite y accede a la interacción que surge entre los colaboradores, así como brinda la circulación de la información un factor que es determinante para que se dé un buen desenvolvimiento institucional.

Por otra parte este tipo de comunicación es un conjunto de actividades que se realizan por parte de cualquier organización para la producción y mantenimiento de las buenas relaciones entre los miembros de esta, a través del uso continuo de los medios de comunicación, los cuales ayudan estar informado a los miembros y

los incentiva para que contribuyan en su labor al logro de los objetivos organizacionales.

- **Comunicación externa**, es la comunicación es la que la empresa organización mantienen con el entorno, por lo cual exige una relación entre el entorno de la organización que da como resultado el continuo intercambio de información que incide entre las partes. En relación a esto se considera que esta relación son acciones que están asociadas por un lado con información de la organización al entorno y por el otro, el de recibir información del entorno que será de relevancia para la organización. (Silva, 2011)

Relación a lo planteado se puede definir comunicación interna como una transferencia de información sea de mensajes tales como datos, imágenes y otros, que genera la organización y su entorno. En este ámbito hacen vida los proveedores, los clientes y el gobierno de turno. Además, la comunicación interna depende de la imagen que posee la organización y las decisiones de los clientes para pedir los servicios que está le brindan.

Actualmente la comunicación interna se define como una herramienta de gestión que integra al personal que conforma la organización, debido al que se quiere, que se origina, una integración total y una motivación para potenciar la productividad de la organización. La comunicación interna ayuda a potenciar los factores necesarios de la competencia empresarial, ya que está permite transmitir su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales sus principales noticias y relaciona a la plantilla de los factores elementales del negocio. (Silva, 2011)

Para Silva la comunicación interna es definida como aquella que ayuda a transmitir un mensaje entre los integrantes de la organización, teniendo como finalidad que todos identifique y admitan los lineamientos y normativas de la organización ayudando así a disminuir los siguientes objetivos básicos.

- Informar
- Formar
- Motivar

- Disminución del conflicto laboral. (Silva, 2011)

Por consiguiente, se toma en cuenta el siguiente objetivo de la comunicación interna asociado con el hecho de que los colaboradores identifiquen los elementos relacionados con la organización, como sus objetivos, metas, servicios, entre otros. Por lo que en la organización se debe evidenciar una fluidez de información entre todas las áreas que conforman la organización. Lo cual ayudará a establecer una relación entre los superiores y subordinados. De alguna forma este objetivo está asociado con tener un gran nivel de capacitación de los colaboradores, que les ayude a ser competitivos y por otra parte hacer que el nuevo personal pueda ajustarse de manera menos complicada. A su vez por medio de la motivación se quiere alcanzar que los colaboradores se sientan parte de la organización, que se evidencia un valor del trabajo que lleva a cabo y que todo sea visto como un objetivo organizacional. Para lo que es necesario que los colaboradores de la organización produzcan acciones en un clima de trabajo favorable, que les permitirá potenciar la productividad y competitividad de la organización. (Silva, 2011)

Por otra parte, se encuentran los desafíos entre los cuales destaca el desafío de construir credibilidad. la cual consiste en agrupar las voces de la organización en los estándares formales y semiformales e informales, demanda sobre la organización que produce sus interrelaciones con confianza y responsabilidad, las cuales por lo general presentan un ambiente con buenas relaciones de compromiso organizacional. Así pues, la existencia de un proceso de información estratégica ayuda a la organización a potenciada, surcando el sistema existente al fortalecer y sustentar el flujo sistemático de credibilidad, sensibilidad, temporalidad e información es importante -en los distintos flujos y por medio de sus estructuras. Esta posición demanda el compromiso total de la alta gerencia el empleo de tecnologías adecuadas la participación y el soporte extenso de los funcionarios. Lee (1997) enfoca la cuestión de la claridad y el poder de los mensajes donde es necesario mantener un equilibrio entre simplicidad y complejidad, una vez que este equilibrio se debe ser manifestado en pocas palabras, pero con un gran significado. El lenguaje es utilizado en conversaciones cotidianas. “El sistema de comunicación

interno precisa naturalmente de una visión y una orientación externa” (Smith 2005, p. 53). La estrategia organizacional también agrupa la forma por la cual la organización establece relación con el ambiente externo en nivel de cliente, que sea de concurrentes o sea de proveedor, como también con la comunidad y el gobierno, entre los cuales lleva a cabo sus actividades. Al sostener una estrategia, la organización debe manifestar una sencilla razón por la cual se está llevando a cabo, así como la manera de valorar este suceso. De acuerdo con esto se destaca las concepciones planteadas, cada función que desempeñe cada colaborador en comunicación; los funcionarios tienen diferentes funciones, además de la circulación de la información en los distintos flujos, cada persona en la organización, la responsabilidad de generar interrelaciones. Las estructuras y el proceso de comunicación interna deben iniciar el hecho de que la comunicación es un medio y no un objetivo para que esto ocurra, siendo su objetivo elemental del trabajo comunicacional, el fortalecimiento del desempeño en los negocios que lleva a cabo la organización. La comunicación interna manifiesta una realidad que es formativa en el ámbito de creer y representar el proceso organizacional, por qué quiere decir que asocia cada conocimiento a su entorno.

Finalmente, la comunicación es un proceso que englobado y formativo que brinda un mejor desenvolvimiento dentro de la organización. Les da a las personas la posibilidad para desenvolver en cuanto a sus capacidades y estimula el conocimiento con miras a transformar estructuras, procesos y conductas. La visión de la comunicación como proceso es sin duda una habilidad que estimula a las personas a indagar sobre sus potencialidades y determinarse como seres humanos. (Marchiori, 2011)

Para Silva (2011) la comunicación interna está compuesta por cuatro factores los cuales son:

- Control: El cual se relaciona con el hecho de influir en la conducta de los miembros de la organización.

- Motivación: Esta identifica en los trabajadores las actividades a realizar y la potencialización de su rendimiento, de igual manera considera la retroalimentación como una forma de potenciar el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.
- Expresión emocional: Les brinda los colaboradores la alternativa de expresar Sus emociones sentimientos aplicaciones pensamiento entre otros
- Información: Está se describe como un recurso importante para la toma de decisiones y para el correcto cumplimiento de las actividades emprendidas dentro de la organización.

4.2.10. Identificación con la empresa

Para determinar la identidad de una organización es necesario dar a conocer lo que sus miembros piensan, que es su carácter. Este cúmulo de rasgo que los agentes internos piensan qué son parte de la organización a la cual ellos pertenecen. En relación a esto la personalidad de la empresa es el cúmulo de rasgos que la distinguen de las demás, lo que está proyecta, lo que genera señales conscientes, que son parte de su identidad y que la impresión general constituida por ellas en la mente de las demás personas representa una imagen. La definición antes de esto ofrece en gran parte aclarar las distinciones entre la identidad y la imagen, debido a que la identidad está en un punto intermedio entre la personalidad de la empresa y el alcance que esta personalidad tiene en la mente de las personas externas a ella y de las que la integran. La identidad se relaciona con el grado en que la organización ha obtenido una imagen distinta y coherente con su producción estética, de esta manera se transforma prácticamente de un instrumento que le ayuda a la producción de la imagen que se quiere tener dentro de la misma organización. Puntualizando que es un concepto por lo general más aceptado, lo que significa imagen que es un grupo de creencias, ideas e impresiones de las personas acerca de un lugar o sitio determinado. La definición más señalada entorno con la identidad es que los miembros de la organización piensan en su central duradero y de rasgos distintivos, de decir que la identidad está limitada por los agentes internos y que se tiene una concepción de lo que es más importante y constitutivo por la organización en la cual se trabaja. Asimismo, de acuerdo con la Real Academia Española de la lengua la palabra

identidad posee 5 definiciones diferentes que van desde el área matemática pasándola por la psicología hasta llegar al contexto organizacional de identidad cooperativa desde una visión de la administración. En relación a esto la identidad puede ser vista como un grupo de señales visibles, tanto físicas como de comportamiento que le ayudan a un grupo de personas a identificar la organización y a diferenciarla de otras. Esta imagen puede ser usada como una representación o símbolo de la organización, por lo que la identificación no trata únicamente de un grupo de rasgos físicos de la organización, sino que está relacionada con todo un conjunto de comportamientos que hacen que la organización se distinga de otras. De acuerdo con eso la identidad corporativa es definida como una función de la gerencia que está centrado en lo visual. Los principales factores de la identidad cooperativa son las estrategias de compañía, la filosofía y la escultura del diseño organizacional. Puntualizando que una vez más se expresa la identidad como un cúmulo de factores que hacen única a la organización y que no le permiten tener parecidas con otras. De acuerdo con lo antes señalado la identidad corporativa es el conglomerado de todas las cosas que manifiestan los equipos acerca de los estados que pesen de sí mismo y como estos es visto por las demás personas. Al respecto la identidad es lo que describe a la empresa, lo que hace que sea lo que es y que sus decisiones pueden ser emitidas a distintos públicos. (Duque y Carvajal, 2015)

Tomando en consideración lo antes planteado existen diferentes conceptos que se han construido en torno a la identidad de una organización entre los cuales destacan:

- Identidad individual: Se considera un sentido de constante planeación y mantenimiento de uno mismo a través de la interacción.
- Identidad colectiva: Está se relaciona con conjunto de creencias que los integrantes de la organización comparten. La identidad organizacional desde esta perspectiva se referencia las creencias de una persona en particular y de los integrantes de la organización.
- Identidad organizacional: Esta se refiere a la visión sentimiento y pensamiento que tienen los miembros sobre la organización en la cual laboran. Se comprende como una visión colectiva general que

aplica los rasgos y valores distintivos de la organización y está relacionada exclusivamente con los diferentes niveles de interpretación es la propiedad de un colectivo social en lugar de uno individual.

- Identidad organizacional percibida: es la creencia de sus miembros acerca de las virtudes distintivas fundamentales y permanentes de la organización estas pueden ser vistas como una imagen potente para influir en el grado en que los miembros se identifican con la organización. (Duque y Carvajal, 2015)

En la actualidad está en discusión las distinciones similitudes de los términos identidad corporativa, identidad organizacional e identidad corporativa. Se diferencia de la organizacional porque está visualizada como una función de la gerencia y por su orientación en lo visual, mientras que la identificación organizacional se enfoca en las visiones de los sentimientos y los pensamientos de los diferentes miembros de la organización. La identidad corporativa se ajusta necesariamente a la alta gerencia, de lo que estos pretenden que su organización sea y proyecte hacia las personas externas a esta. En tal sentido una tiene relación con la otra ya que para que la identidad organizacional se de los miembros de la organización, en general deben estar en sintonía en que la organización tenga algunos factores que la diferencia, la cual difiere de otras en algunos elementos como el tiempo y las características de organización, ante las circunstancias y por medio de distintos ámbitos como las decisiones, las acciones y políticas. De acuerdo con esto la organización produce una visión común de una estructura, teniendo algunas características necesarias como ser diferente de otras organizaciones, en diferentes elementos y mostrar un grado de prosecución en distintos tiempos y en distintas situaciones. (Duque y Carvajal, 2015)

4.2.10.1. Visión

Para Maragno y De Sousa la visión aglomera las expectativas de la directiva de una organización, hacia esta están dirigidos los esfuerzos y acciones de los miembros de la misma. Para que los esfuerzos de los integrantes de la organización circulen en virtud a las aspiraciones establecidas, es determinante que la visión corporativa incluya los intereses de todos los directivos, ya sean internos o externos con las personas que interactúan con la empresa.

Entre los elementos que hacen que la visión se convierta en algo tangible destacan:

1. Grado de entusiasmo y compromiso de todos los miembros de la organización.
2. Contar con un líder visionario que ayude a resolver los problemas diarios de forma coherente y en función a la visión.
3. Cuando culmina el proceso es difícil realizar algún tipo de cambio a la visión o integrales nuevos elementos.
4. Cuando la visión se ha incorporado a todas las acciones diarias de la organización está deberá ser puesta en práctica para impulsar los objetivos estratégicos de la misma y le ayude a materializar la visión propiamente dicha.

Entre los elementos con los que debe contar una visión se encuentran los siguientes:

- Debe ser breve
- Fácil de entender y recordar
- Debe aspirar al establecimiento de retos para el alcance
- Debe ser creíble y estar en sintonía con los valores estratégicos y la misión de la organización.
- Debe ser clara con relación a lo que lleva hacer la organización.

(Maragno y De Sousa, 2014)

4.2.10.2. Misión

Como bien se sabe todas las organizaciones visualizan más la importancia de una misión institucional concisa y clara para tener ventajas en sus acciones y que éstas sean exitosas, transmisión ayuda a comunicar la información relevante a todas las partes que conforman la organización.

Además, la Misión cambia el tamaño y contenido, lo que indica que existe poco consenso sobre lo que una misión generalmente debe contener, por lo cual las misiones están siendo utilizadas para una gran variedad de objetivos. Distintos autores coinciden que la misión representa la razón de ser de la organización, la razón de existir, por lo que debe señalar en la misión institucional de todo lo de sesión ofreciendo información importante sobre los productos y servicios establecidos, los principales mercados a los que se orienta, la preocupación de la organización por su crecimiento, la eficiencia de sus colaboradores, los accionistas, el medio ambiente y su rentabilidad con el paso del tiempo. La misión es el fundamento para las propiedades, estrategias, planes y acciones de trabajo en las que se diferencia una organización de otra y resulta importante para la producción de objetivos y estrategias de la organización, se considera un elemento integral de un proceso de gestión estratégica. (Maragno y De Sousa, 2014)

Para Maragno y De Sousa (2014) la misión es definida como

Una herramienta más que puede ser mal utilizada o con bajos beneficios, considerada algo obsoleto, pero cuando algún miembro de la organización la empleada y comprende el uso de ésta puede establecer una organización y orientar su finalidad y dirección de la misma (p. 19).

La misión comprende todas las características centrales de los negocios establecidos en sus objetivos, cualidades únicas, valores, intereses y metas. Está posee el aspecto de cómo se visualiza la organización y cómo se quiere que los demás la vean

Maragno y De Sousa (2014) afirman que,

La misión es la expresión de la razón, de la existencia de la organización, es la función que realiza el mercado de forma de generar una acción útil y dar soporte a su lucro desde una visión accionista y desde un contexto donde está se desenvuelve (p. 56).

La misión es fundamental en toda organización, ya que de esta se puede determinar el para qué sirve, la sincronización, cuál es su importancia de existencia para la sociedad y cuál es su rol social. La organización debe estar en consonancia con la misión general de la organización, de la cual surge y en la cual se relacionan sus colaboradores.

La clave para producir una gestión eficiente debe estar orientada en identificar que la empresa brinda y no solamente lo que está llevando a cabo, ver esas acciones desde una perspectiva del cliente en vez de una misión interna siendo está la misma razón de la existencia de la organización. Es necesario que la organización o institución en dado caso que quieran continuar de manera competitiva en el mercado se comporte estratégicamente y teniendo la misión como una guía de su acción, por lo cual debe plantearse una misión. En tal sentido si una empresa quiere mantenerse debe saber con exactitud qué, dónde está y a dónde quiere ir, por lo que la misión permite dar respuesta a todas estas interrogantes, además de ofrecer y aporta diferentes beneficios para la organización. La existencia de una organización que no tengo una misión institucional e incluso es difícil conseguir a un libro de administración general o de estrategias que no tenga al menos varios párrafos o capítulos sobre la importancia de la misión. Además, la misión debe ser sintética y de sencillo entendimiento, teniendo presente elementos fundamentales que deben sostener su definición estratégica en la organización como cuál es el negocio que realiza, quiénes son los clientes, cuál es el alcance de la empresa, cuáles son sus ventajas competitivas, cuál es la contribución social que realiza y cuáles son sus valores organizacionales. La misión permite conocer a largo plazo lo que la organización desea manifestar, quién quiere que se vea y a quienes quiere servir, además de sus valores, creencias y principios unidos a un accionar organizativa. La misión genera algunos beneficios fundamentales para el

éxito de una organización, orientados en la participación, previniendo el engaño del éxito y funciona como un faro alto atrayendo, motivando y reteniendo talento humano, dirigiendo los objetivos y brindando el incremento de producción en el área interna. La definición correcta de la misión ayuda al proceso de motivación entre la organización y sus trabajadores, enfocado en la fuerza de esta en virtud al logro de los objetivos organizacionales trazados y de la satisfacción de las demandas planteadas por los clientes. (Maragno y De Sousa, 2014)

Partiendo de lo antes planteado a continuación se mencionan algunos elementos necesarios para la composición de una misión institucional:

- Principales clientes y mercados
- Preocupación por la imagen pública
- Supervivencia
- Desarrollo y lucro
- Valores y filosofía corporativa
- Productos o servicios
- Competencias propias distintivas
- Dominio geográfico y tecnológico. (Maragno y De Sousa, 2014)

4.2.10.3. Pertenencia

En torno a la definición de pertenencia es necesario conocer la teoría de igualdad social, la cual es determinada como la identificación con los equipos que ayudan a mantener un autoconcepto positivo y de esta forma se asocian al bienestar, lo que quiere decir que la pertenencia está relacionada con el sentido de formar parte de la organización, el cual es evidenciado por los miembros de esta.

De acuerdo a lo antes planteado el sentido de pertenencia es una función elemental de la teoría de identidad social que describe que la identificación con los grupos permite sostener un auto concepto positivo y de esta manera se acercaría al bienestar, sin embargo, existen pocos estudios que han analizado el impacto de la

identificación única y excepcional sobre el bienestar determinando una relación negativa entre identificación organizacional las dolencias físicas. Determinaron que la de identificación organizacional podría funcionar como un amortiguador contra los agentes estresores organizacionales. Determinaron una relación negativa en la disonancia emocional y con la vivencia de burnout y continúan. La identificación organizacional era un factor indispensable de la satisfacción laboral y del bienestar finalmente toda esta evidencia sostiene la existencia de una influencia positiva de la identificación organizacional sobre el bienestar. (Dávila, 2014)

4.2.10.4. Objetivos y metas

- **Objetivos**

Cómo se conoce toda organización económicamente constituida puede contar por lo menos con tres objetivos indispensables cómo es la supervisión, el crecimiento y la utilidad lo que indica que son tres voluntades organizacionales, las cuales son ajenas a las voluntades de los ejecutivos. De igual forma se tienen objetivos individuales que están asociados con los deseos de los gerentes, este tipo de objetivo es conocido generalmente como contingentes y aplica metas cifradas. Por otro lado, pueden ser concebidos como los propósitos que se establecen en la organización para el logro de su crecimiento y producción.

- **Metas**

Las metas son un conglomerado de objetivos determinadas por los directivos o alta gerencia, si el objetivo es la adquisición de utilidades la meta sería la rentabilidad que se desea tener, de acuerdo a las diferentes plazas de rentabilidad de la inversión, de los activos y del patrimonio, mientras que la meta es una norma cuantitativa el objetivo puede ser de naturaleza cualitativa y cuantitativa. (Arce, 2010)

Como una forma de aclarar el término, los objetivos están dentro de las finalidades y las metas requieren de los objetivos:

La confusión entre metas y objetivos es constante y además surge por la alta gerencia de una organización. Para estar convencido de esto es necesario que una palabra de presidente de la organización, el cual presenta cada año un informe a la empresa este informe suele comenzar con los resultados adquiridos pese a las debilidades y dificultades, continua con los objetivos planteados para el siguiente año, entre los cuales se ejemplifican los siguientes:

- Presencia en el mercado
- Potencialización de la rentabilidad y de los ingresos
- Disminución de las desventajas sociales

4.2.10.5. Valores corporativos

Mientras que las organizaciones representan el sustento de la evaluación de los miembros, los valores de la organización son tomados para determinar las metas reales las creencias y los conceptos fundamentales. Los valores organizacionales están asociados con la gestión del conocimiento de las nuevas tecnologías de aprendizaje y las responsabilidades sociales, estas brindan seguridad a un nuevo estado de conducta organizacional, que se moldea en función a las demandas actuales del entorno. Los valores son herramientas gerenciales que se han venido incorporando de forma relevante en la teoría y la práctica de las organizaciones, son conocidos como las normas o pautas por medio de la cual la organización dirige a sus integrantes ante sus comportamientos que consisten en su sentido de existencia, orden, seguridad y desarrollo. (Fernandez, N.; Delgado, F. y López, A, 2013)

Los Valores se consideran herramientas esenciales que se han ido integrando de manera importante en la teoría y la práctica de las organizaciones. Son concebidos como las reglas o pautas a través de las cuales la organización orienta a sus miembros ante sus conductas que determina un sentido de existencia, orden, seguridad y crecimiento.

De acuerdo con esto los valores corporativos conforman el sustento de cualquier organización. Estos se encargan de complementar las reglas que le dan el sentido de dirección, para los colaboradores imponiendo directrices que orientan sus conductas diarias y permiten potenciar la conducta ética de la organización.

4.2.11. Comunicación interna de 360°

Ésta Se define como la interpretación en que las diferentes jerarquías o niveles del entorno se enlazan para darnos un entendimiento del colectivo, asociado con:

La interacción en los códigos culturales de la organización. En tal sentido comunicación interna se conoce qué es un conjunto de conductas y de patrones de redundancia, que se presentan en ámbitos diferentes manejados por un código cultural. Para entender la perspectiva comunicacional se plasma un patrón de la escuela de Lovaina esta admite que la comunicación permite la comprensión de fenómenos de comunicación organizacional, se basa en la manera en que los mensajes son transmitidos en este ámbito. Los autores establecen una comunicación interna para definir al grupo, medios o de útiles de información como las instituciones, las órdenes, las directivas y los dispositivos; los cuales son elementos esenciales que conforman la comunicación. Se puede apreciar esta radica en los factores instrumentales de la misma, es decir, la información de mando y de control de gestión. Se puede entender que está incide fundamentalmente en tener presente la importancia del capital humano, en la producción. Por lo que la parte moral y la motivación se transforman en temáticas estudiadas desde hace muchos años hasta la actualidad, por lo que la dimensión de la comunicación es un conjunto de tareas que la organización realiza con el objetivo de motivar y sostener una cuestión interna en torno a la cantidad de valores, en relación a ello este enfoque se relaciona con los siguientes elementos el reconocimiento colectivo en virtud de los valores y las reglas las representaciones etc. Cuando se hace referencia a comunicación interna se evidencia que los enfoques antes señalado pueden producir una confusión entre la comunicación organizacional el comportamiento, los fenómenos las interacciones

verbales y la comunicación propiamente dicha, las leyes establecidas para incidir en el comportamiento; pero esta última denota únicamente un factor conglomerados de significaciones de la organización y una forma de mantener el control, por lo que una comunicación controlada forma parte de la gerencia estratégica de la organización. La legislación o estrategia de comunicación e información explicativas de la comunicación interna, en la cual es vista como un conjunto de constructos y producto de comportamientos de opinión e interacción, puntualizando que la organización se considera una estructura comunicativa. Diferentes autores hacen referencia a la comunicación interna como, un canal a través del cual se transmite un mensaje, es decir un sistema interno de comunicación. Mientras que otros la asocian a las relaciones e incidencias que tienen las relaciones interpersonales en el área laboral y el proceso a través del cual se llega a la toma de decisiones, así como también la manera en que influye la comunicación. Todos estos elementos antes mencionados no deben ser visto como algo general, esto porque la comunicación interna es factor de la comunicación estratégica enlazada a la alta gerencia de la organización, se sustenta en la relación con sus trabajadores y trata de producir un ambiente de confianza y fortalecido, que permita la promoción de una eficiencia laboral y la unión de voluntades en virtud a una información veraz. En la medida que los colaboradores adquieran con total posibilidad la información indispensable, la organización será más coherente y consolidada, con las ventajas que ésta tiene para el éxito. Por lo cual se requiere que se aplique el uso de herramientas de comunicación interna tales como, el manual organizacional, las carteleras, publicaciones institucionales, revista periódica, volantes o medios, digitales, videos, circulares, reuniones correo electrónico, buzón de sugerencia, videoconferencias, etc. Estas herramientas deben estar asociadas con el objetivo principal de la comunicación interna, ya que de esto depende el cuidado del cliente interno y el capital humano de la organización, con el fin de dar respuesta oportuna a los clientes externos, por lo que se concibe como una herramienta fundamental para la adquisición de los objetivos estratégicos, a su vez ayuda a producir una cultura empresarial

incidiendo en la prevención de rumores y brindando un clima de confianza y motivación; lo que produce que la organización se vuelva más competitiva y rentable, por medio de un modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización. Cuando se habla de integración coherente de los diferentes elementos comunicativos, donde se visualice la comunicación organizacional, la imagen cooperativa, las relaciones públicas, los procesos de fidelización, la solución digital, las campañas publicitarias, entre otros recursos, se está describiendo lo que comúnmente se conoce como comunicación 360°. (Cardoza, S. y Vásquez, M, 2014)

La comunicación 360° es descrita como una estrategia que se basa en un modelo de intervención, que tiene entre sus fundamentos la permeabilidad y la flexibilidad, porque está debe identificar la realidad y las necesidades del entorno de las diferentes personas y brindar respuesta éstas, con distintas alternativas de acción tanto en el área de mensaje, como en los aportes comunicacionales y la flexibilidad, debido a que cada organización presenta sus supuestos y normas que se generan, enfocada en diferentes variables como son las metas, los estilos de mensajes, soportes comunicacionales, presupuesto, los lapsos de ejecución, la cultura organizativa, etc. Respecto esto la comunicación 360° es una estrategia que se basa en un diseño dinámico y estructurado para su aplicación en diferentes áreas de la organización, tanto a nivel organizacional, de marketing y de comunicación. En tal sentido la comunicación 360° es un modelo de diálogo continuo donde la organización asume su rol de intercomunicador, para poder generar conversaciones, planificar temas y movilizar información desea para su cliente interno, como para su cliente externo. De esta forma la comunicación trata de reflejar las metas para posicionar, crear, convocar, descentralizar e informar su propia comunicación, con lo cual puede transmitir interacción al crear las acciones de mensaje con las personas determinadas, ya sean internas o externas. (Veliz, 2006)

4.2.11.1. Informar

La información es concebida como un cúmulo de recursos valederos y costosos para organización, por lo que la gestión adecuada de la misma es de suma importancia para hacer uso y control correcto de esta en la organización. Así mismo es vista como un sistema constituido por un conjunto de recursos palpables e impalpables que funcionan tanto en el contexto interno, como el externo; de esta manera los recursos pueden ser aplicados en virtud a la organización y los pocos principios que puedan resguardar el fortalecimiento constante de su aplicación, lo cual incidiría de forma positiva sus condiciones de gestión y en los resultados de producción. La información se considera significativa cuando ésta tiene un valor rentable como materia prima para la toma de decisiones dentro de una empresa u organización. Teniendo en cuenta que la aplicación de la información se encuentra asociada a las decisiones que se deben llevar a cabo, lo que ayuda a darle una definición al término de informar. Por lo cual la información emitida se considera relevante si cumple con los siguientes factores:

- Ayuda a disminuir la incertidumbre del futuro
- Puede influir en las decisiones tomadas
- Se puede generar de los efectos de una decisión. (Vega, 2006)

La información presenta un rasgo de recurso para toda la organización, al igual como si fuese el capital, la materia prima y el trabajo ya que sin esta no existiría la organización. Las organizaciones aplican el mayor uso de información para incrementar los niveles de eficacia promover la creatividad e incidir positivamente en la competitividad. Además, la información tiene dos rasgos que la distinguen de los demás recursos y es su palpabilidad, debido a que es algo que no es fácil de controlar y gestionar, al igual que es difícil de medir y comprobar si ha generado su más alto rendimiento o sin la información usada ha sido la indicada. La utilidad, esta característica permite que la información tenga un gran valor y favorezca su naturaleza delante de los otros recursos, porque da acceso que ésta no se desgaste, ayudando a que sea actualizada continuamente con bajo costos adicionales. La función de la

información en la gestión de los sistemas de información, conjuntamente con las carencias de información, es cada vez más general y ofrece un valor a la información como factor estratégico, aplicando el diseño de nuevas estrategias las cuales son empleadas para la adquisición de nuevas ventajas competitivas. El miembro de la organización brinda la colaboración para obtener la información que ésta requiere y ponerla en práctica, con las transformaciones indispensables en manos de aquellos miembros de la organización que lo ameriten, ya sea en la toma de decisiones y el manejo estratégico o en la puesta en marcha de las decisiones establecidas. Se considera que el sistema de información es de gran relevancia, debido a que es por medio de este que se ofrece información esencial al momento oportuno, con una organización adecuada a aquellos miembros de la organización que la ameriten, para diferentes usos. Esta se vislumbra así se realiza con anticipación un proceso de análisis e interpretación de la información, en el cual se le haya incorporado un conjunto de valores. Para finalizar informar está asociado con el hecho de que los miembros de la organización identifiquen los elementos relacionados con la empresa, identificar sus objetivos, misión, visión, etc. De acuerdo con esto, es indispensable que se evidencia en la organización una fluidez de información en todos los ámbitos, lo cual ayudaría sostener una buena relación entre los miembros de esta. (Vega, 2006)

4.2.12. Flujo de comunicación

Como se conoce que la comunicación interna es un patrón de mensajería compartido por los miembros de la organización, en la interacción entre personas que se dan en la organización y entre los miembros de esta. En tal sentido los estudios e investigaciones de comunicación interna centran su interés en los procesos y subprocesos, por medio de los cuales se quiere que los miembros realicen acciones determinadas e igualmente el interés por los canales, como procesos para ayudar a la ejecución de las acciones en cuanto al objetivo establecidos por el colectivo

En tal sentido al establecer definiciones sobre la importancia de los canales de comunicación y la comunicación interna se enlazan los flujos de comunicación, entre los flujos de comunicación destacan los

ascendentes, descendentes y horizontales. (Montoya, R. y De la Rosa, L, 2014)

4.2.12.1. Ascendente

Esta se produce de subordinados a administrador. La comunicación ascendente se refiere a lo que la persona habla sobre sí mismo, sobre otros y sobre la organización, respecto a esto se considera poco existente en la vida diaria organizacional, porque sus factores implícitos en ella generalmente no suelen llevar a cabo. Esta clase de comunicación no se le da la importancia que requieren, el colectivo de la alta gerencia no vislumbra la comunicación ascendente como un elemento fundamental para establecer el clima social de la organización. Respecto a esto su mantenimiento requiere la institucionalidad de algunos canales de comunicación como el buzón de sugerencias, reuniones, concursos etc. La comunicación ascendente es vista como una política de relaciones internas que ofrece seguridad a las personas y las motiva a participar de forma activa. La presencia de una comunicación es un indicador de una buena gestión del capital humano dentro de la organización, esto porque los directivos y gerentes valoran a sus empleados como personas, que pueden darle un valor significativo a la organización formar de conocimientos, urgencia, ideas, actitudes, etc. (Montoya, R. y De la Rosa, L, 2014)

4.2.12.2. Descendente

Es la que se da del administrador al subordinado. En ésta es importante el modelo autoritario de liderazgo, la comunicación descendente por lo general es definida como, la forma natural de ofrecer información dentro de la organización. Se considera que es más fácil que un empleado se encuentre atento a recibir información, que la alta gerencia de la organización. Entre los roles que tiene la comunicación descendente se encuentra informar, coordinar y motivar y estimular a los miembros de la organización. (Montoya, R. y De la Rosa, L, 2014)

4.2.12.3. Horizontal

Esta es la comunicación que se da entre personas del mismo nivel jerárquico, su finalidad elemental brindar ayuda socioeconómica entre compañeros, da acceso a la coordinación entre compañeros en el área laboral, de tal manera que se pueda ejecutar la labor de forma óptima y emitir un punto de control en la organización, ampliar la autoridad y la responsabilidad. La comunicación horizontal sin flujo vertical es una forma de mantener el control en diferentes organizaciones, mientras que las auditorías en organizaciones son más severas en el flujo horizontal. (Montoya, R. y De la Rosa, L, 2014)

4.2.13. Canales de comunicación

Estos son empleados para ofrecer a los colaboradores mensajes con indicaciones y evaluaciones establecidas para estos, de igual forma son aplicadas para compartir información de la organización de actividades laborales entre los miembros de la organización y para retroalimentar los trabajadores y a la alta gerencia de la organización. A su vez se emplea para ofrecer mensajes donde evidencia el envío de sugerencia de los colaboradores o del público en general. Entre los canales de información se encuentra las reuniones, capacitación y el trabajo en equipo. (Montoya y De la Rosa, 2014)

4.2.13.1. Reunión con los directivos

La comunicación interna permite vislumbrar los intereses en distintas áreas y personas que pertenecen a una organización, el personal de la empresa debe conocer los objetivos de la alta gerencia y que identifiquen las necesidades y visiones de sus colaboradores, para mejorar la gestión de comunicación que realiza el líder y las otras áreas, así como de los colaboradores de la organización. (Preciado, 2013)

Una organización que presenta estructura descentralizada manejadas por unidad, las personas de diferentes grados y competencias pueden mejorar los sistemas de información que está posee. Este modelo ayuda al cumplimiento de rol de las relaciones cuando el líder trata de retroalimentar de parte de los colaboradores y se muestra interesado por identificar sus necesidades y

puntos de vista, así como los aportes que cada uno le puedo ofrecer a la organización.

Por otro lado, las reuniones con la alta gerencia por lo general son más institucionales que operativas, esto se debe a que se da en un ámbito de la toma de decisiones orientadas al logro del compromiso en estrategia y la meta, no por lo menos a los procesos o dar órdenes.

Esta clase comunicación cara a cara permite realizar preguntas debatir, de accionar, tomar decisiones con velocidad y sobre todo emitir información, como por ejemplo la escucha activa, permite comprender lo que la gente piensa y necesita, asociarlo con las ideas que establece la organización y posterior a ello identificar los elementos en lo que se ve la posición de cada uno de los integrantes, de cada uno de los implicados, los cuales se llevan a cabo un tipo de comunicación más horizontal y vertical.

4.2.13.2. Capacitación

Bermudez (2004) indica que la capacitación es un sistema educativo con características estratégicas que se ejecuta de manera organizada y estructurada, a través del cual el individuo adquiere un desarrollo de su conocimiento y habilidades determinadas, relacionadas con la función que realiza dentro de la organización. Esto le permite transformar su conducta ante los factores organizacionales en su respectivo ámbito laboral.

Aunado a esto, la capacitación es concebida como una sucesión definida de condiciones orientadas a la incorporación del trabajador en su ambiente y a la organización, incremento y mantenimiento del crecimiento personal y laboral dentro de esta. Respecto a lo planteado, se define como un conglomerado de métodos, procesos y técnicas, que facilitan la aplicación de planes, implementación de acciones determinadas dentro de la organización, para su adecuado funcionamiento. (Bermúdez, 2004)

4.2.13.3. Opinión de los trabajadores

Este es visto como un factor relevante en toda organización, debido a que inciden en la participación de los colaboradores dentro de la misma. Cuando los colaboradores pueden dar su opinión en relación a las temáticas asociadas

a la organización, estos tendrás una sensación de ser parte de la misma y que son valorados y considerados por esta. (Bermúdez, 2004)

4.2.13.4. Trabajo en equipo

Este término está relacionado con la agrupación de diferentes personas, lo cual significa que es el fin establecido o un propósito determinado por una organización no puede ser logrado sin la ayuda o trabajo de todos los miembros de la organización sin excepción de ninguno. Además, se entiende por trabajo en equipo la conducta relacionada compromiso, que únicamente no es una estrategia y el proceso que la organización lleva a cabo, para la adquisición de las metas organizacionales; sino que es necesario la presencia de un liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad organizacional y cooperación, entre cada uno de los miembros. De acuerdo con lo indicado el grupo debe estar orientado por un líder, que determine las tareas a realizar y que le permita a los miembros cumplir con las normas determinadas. (Rivas, 2010)

El trabajo en equipo se vislumbra como un elemento clave y un beneficio para la competencia. Actualmente debido a su gran relevancia ha producido una transformación en la forma de trabajar, abriendo pasos e incremento el trabajo de los equipos de colaboradores, esta competencia participativa ayuda a incrementar la producción, la innovación y la satisfacción laboral. Para ejecutar distintos procesos o llevar a cabo distintas acciones, es necesario la colaboración y cooperación de diferentes miembros, estimulando de esta manera la participación y la comunicación entre los mismos y produciendo un fortalecimiento y un aumento de la calidad laboral. Por lo cual hay equipos que comienzan a ser la principal manera de trabajo, vista como una unidad que puede producir más ventajas para la organización que un simple trabajador. El trabajo en equipo no solamente se evidencia en organizaciones de naturaleza privada, sino que también se vislumbra en organismos públicos estos se manifiestan de distintas maneras, ya que no existe una clase única de equipo. Trabajar en equipo precisar de la movilización de recursos propios

internos, de algunos conocimientos, destrezas y actitudes que ayuden a la persona a ajustarse y lograron conjuntamente con otros ante una situación y en un ambiente determinado un objetivo. El no disponer de ciertos elementos por algunas personas puede presentar un obstáculo en un equipo, cómo es la consecuencia de sus objetivos descritos para obtener los resultados planificados y consecuentemente dificultad para su integración. La mecánica organizacional donde se haya ajustado el funcionamiento del sistema precisa la competencia de todos y cada uno de los elementos, para el crecimiento y producción de los procesos de interacción orientados a la productividad conjunta de los resultados, lo que hace posible sostener que cuando se traza el trabajo en equipo se activa una competencia, al precisar la acción indispensable en un ambiente particular escogido y movilizándolo un doble equipamiento de recursos personales externos. (Torrelles, C. et al, 2011)

De acuerdo con Torrelles (2011) diversos autores hacen visible el rango multidimensional de la competencia como, un conglomerado de conocimientos, técnicas, actitudes, dispositivos en conductas, dirigidos hacia la tarea profesional. Además, se visualiza esta multidimensionalidad estableciendo 4 tipos de competencias: técnicas, metodológicas, el saber-hacer (personal) y social (saber participar)

Para Torrelles (2011) afirma que la competencia es definida como una lógica de acción integradora en el ámbito real o profesional. Por otro lado, es indispensable recalcar que la competencia en el trabajo en equipo por su rasgo transversal, por estar relacionado con una gran variedad de situaciones, de muchas y distintas profesiones.

Finalmente, cuando se lleva a cabo el trabajo de equipo las acciones inciden de manera veloz y eficiente, puesto que el éxito de la organización está determinado en gran parte por la unión de la comunicación y el compromiso, que puede surgir entre sus colaboradores

5. Objetivos de la investigación

5.1. Objetivo General

Determinar la influencia del empowerment en la comunicación interna de los trabajadores del Hotel Presidente INN, Puno – 2019

5.2. Objetivos Específicos

- Establecer el empowerment que muestran los trabajadores del Hotel Presidente INN
- Evaluar la comunicación interna de los trabajadores del Hotel Presidente INN

6. Hipótesis

6.1. Hipótesis general

Dado que, el empowerment es la acción de otorgar poder y conferir el sentimiento al subordinado de que es dueño de su propio trabajo.

Es probable que, el empowerment influya de forma negativa en la comunicación interna de los trabajadores del Hotel Presidente INN.

6.2. Hipótesis específicas

- El empowerment que muestran los trabajadores del Hotel Presidente INN es alto.
- La comunicación interna en el Hotel Presidente INN es negativa.



CAPÍTULO II
PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. Técnicas

Las técnicas que se utilizaron para ambas variables fueron: La encuesta

2. Instrumentos

- El instrumento que se utilizaron para la variable Empowerment fue Cuestionario
- El instrumento que se utilizaron para la variable Comunicación interna fue Cuestionario

2.1. Estructura de los instrumentos

2.1.1. Ficha técnica de empowerment

Autor:

Año: 2019

Confiabilidad: Alpha de Cron Bach .950

Estructura: Conformado por 18 ítems

Duración: 10 minutos

Ámbito: Trabajadores del Hotel Presidente INN

Codificación: Desacuerdo (0), Indiferente (1), De acuerdo (2).

Puntuación: La calificación oscila de entre 0 y 36 puntos, siendo 0 el menor puntaje y 36 el mayor puntaje

Calificación:

00 – 9: No presenta empowerment

10 - 18: Presenta empowerment bajo

19 - 27: Presenta empowerment medio

28 - 36: Presenta empowerment alto. (Huayta Gómez, C. L., & Luque Bedregal, J. N, 2019)

2.1.2. Ficha técnica del cuestionario de comunicación interna

Autor

Año: 2019

Tipo de preguntas: Cerradas

Estructura: Conformado por 27 ítems

Confiabilidad: Alpha de Cronbach .965

Duración: 15 minutos

Ámbito: Trabajadores del Hotel Presidente INN

Codificación: El cuestionario se realiza con un sistema de respuestas tipo Likert, el cual consta de cinco alternativas: Totalmente en desacuerdo (0), en desacuerdo (1), Indiferente (2), De acuerdo (3), totalmente de acuerdo (4), teniendo la primera alternativa el puntaje más bajo y la última alternativa el punto más alto.

Puntuación: La calificación oscila entre 00 y 108 puntos, el puntaje más bajo será de 00 puntos y el puntaje más alto será de 108 puntos.

Calificación:

00 -27: No existe la comunicación interna

28- 54: Comunicación interna negativa

55- 89: Comunicación interna regular

90 - 108: Comunicación interna positiva. (Huayta Gómez, C. L., & Luque Bedregal, J. N, 2019)

2.1.3. Cuadro de Coherencias

VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES	Técnicas	Instrumentos	Ítems
Empowerment Variable independiente	Empowerment estructural	Acceso a los recursos	ENCUESTA	Cuestionario	1,2,3,4. 5,6,7,8,9.
		Acceso a la información			
		Oportunidad de desarrollo			
	Empowerment psicológico	Motivación en el trabajo			10,11,12, 13,14,15 16,17,18.
		Influencia en las decisiones empresariales			
		Habilidades para desarrollar el trabajo			
		Iniciativa en el trabajo			
Comunicación interna Variable dependiente	Identificación con la empresa	Misión y visión	ENCUESTA	Cuestionario	1,2,3,4,5
		Pertenencia			
		Objetivos y metas			
		Valores corporativos			
	Comunicación interna de 360°	Informar			6,7,8,9
		Posicionar			
		Persuadir			
	Flujos de comunicación	Ascendente			11,12,13 14,15,16 17,18,19
		Descendente			
		Horizontal			
	Canales de comunicación	Reuniones con los gerentes			20,21,22, 23,24,25 26,27,28 29
		Opinión de los trabajadores			
		Capacitación			
Trabajo en equipo					

3. Campo de verificación

3.1. Ámbito

La investigación se realizó en la ciudad de Puno, provincia de Puno, distrito de Puno, específicamente en el Hotel Presidente INN ubicado en el centro de la ciudad.

3.2. Ubicación temporal

La investigación se realizó durante el periodo mayo – diciembre del 2019

3.3. Unidades de estudio

3.3.1. Población

La población estuvo compuesta por 23 trabajadores del Hotel Presidente INN

3.3.2. Muestra

No se detalló ninguna fórmula para obtener la muestra, puesto que se trabajará con la población al 100%, es decir los 23 trabajadores dividida de la siguiente forma:

HOTEL PRESIDENTE INN	
ÁREA	TRABAJADORES
LOGÍSTICA	4
ADMINISTRACIÓN CONTABILIDAD	3
HOUSEKEEPING	12
RECEPCIÓN	3
SEGURIDAD	1

3.3.3. Criterios de inclusión:

- Trabajadores que deseen participar en la investigación
- Personal que labora más de un año
- Personal que labora tiempo completo

3.3.4. Criterios de exclusión

- Gerentes o directores del hotel

4. Estrategias de recolección de datos

4.1. Organización

Se pidió permiso al Gerente del Hotel Presiente INN para poder realizar la investigación, tomando en cuenta que será de forma anónima y no se verá involucrado el desempeño de los trabajadores directamente, una vez obtenido el permiso, se coordinará con los trabajadores para tomar el cuestionario y se les explicará la consistencia del mismo.

4.2. Recursos

- Humano: Para la investigación se contará con el investigador y el asesor.
- Materiales: Materiales de escritorio, Paquete estadístico Excel y SPSS Statistic

25

- c) Financieros: Será financiado íntegramente por la investigadora (Huayta Gómez, C. L., & Luque Bedregal, J. N, 2019).

4.3. Criterios para el manejo de resultados

Para el análisis e interpretación de los resultados se usó la estadística descriptiva, para ello se empleará hojas de cálculo en Excel, tanto para procesar los datos, como generar las tablas y las figuras. (Huayta Gómez, C. L., & Luque Bedregal, J. N, 2019)

4.4. Validación de instrumentos

Para la recolección de datos se aplicó cuestionarios los cuales serán elaborados por la investigadora y validado con el sistema IBM SPSS Statistic 25, bajo el método Alpha de Cronbach, para que el instrumento sea aprobado se aplicará a 10 analistas elegidos aleatoriamente, y luego se sistematizarán los datos para la validación correspondiente (Ver anexo 3 y 4). Para obtener la confiabilidad del instrumento se va a medir mediante un coeficiente de correlación, sus valores oscilan entre cero (0) y uno (1.00), una forma práctica de interpretar la magnitud de un coeficiente puede ser guiada por la siguiente escala (Meza, 2020)

RANGOS	MAGNITUD
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Fuente: Meza, (2020)



CAPÍTULO III
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

1. Resultados de la variable empowerment

A continuación, se mostrarán los resultados de la variable empowerment representados en tablas de distribución y figuras, se muestran los resultados por dimensiones.

Tabla 1.
Empowerment estructural

	Frecuencia	Porcentaje
No presenta	1	4%
Bajo	1	4%
Medio	2	9%
Alto	19	83%
TOTAL	23	100%

Fuente: Elaboración propia

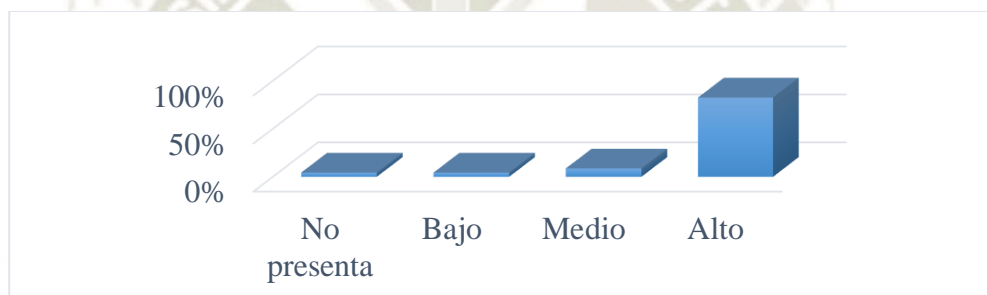


Figura 1. Empowerment estructural

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y figura 1 se observan los resultados del indicador empowerment estructural, los cuales muestran que el 83% de trabajadores presentan un empowerment estructural alto, el 9% presentan medio, el 4% presentan bajo al igual que los trabajadores que no presentan ningún empowerment estructural.

Estos resultados permiten evidenciar que casi todos los trabajadores tienen acceso a los recursos y la información de la empresa, así mismo, se les da la oportunidad para desarrollarse en el trabajo, lo que genera que el empowerment estructural se presente con un nivel alto.

Tabla 2.
Empowerment psicológico

	Frecuencia	Porcentaje
No presenta	1	4%
Bajo	4	17%
Medio	2	9%
Alto	16	70%
TOTAL	23	100%

Fuente: Elaboración propia

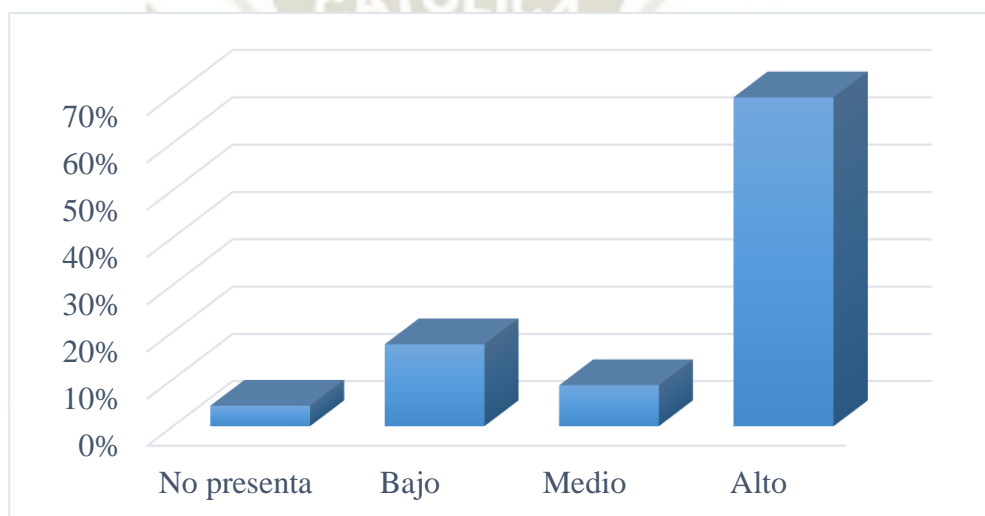


Figura 2. Empowerment psicológico

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y figura 2 se observan los resultados del indicador empowerment psicológico, los cuales muestran que el 70% de trabajadores presentan un empowerment psicológico alto, el 17% presentan bajo, el 9% presentan con un nivel medio y el 4% no presentan ningún empowerment psicológico.

Estos resultados más de la mitad de trabajadores tienen influencia en las decisiones de la empresa, dan la iniciativa y cuentan con las habilidades para desarrollar sus actividades laborales, por otro lado, aquellos que no presenten un empowerment psicológico alto, no se muestran motivados lo que puede deberse a diversos motivos organizacionales.

Tabla 3.
Empowerment de los trabajadores

	E. Estructural		E. psicológico		□	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje		
No presenta	1	4%	1	4%	1	4%
Bajo	1	4%	4	17%	3	11%
Medio	2	9%	2	9%	2	9%
Alto	19	83%	16	70%	18	76%
TOTAL	23	100%	23	100%	23	100%

Fuente: Elaboración propia

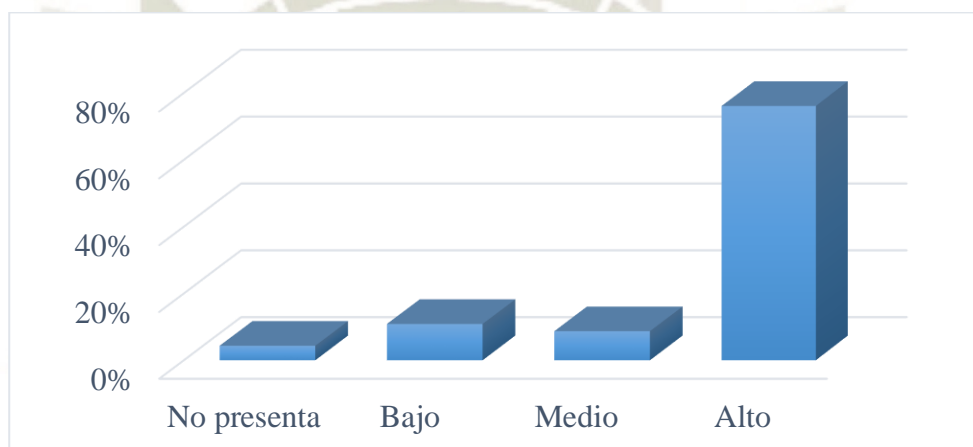


Figura 3. Empowerment de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y figura 2 se observan el consolidado de los resultados de la variable empowerment, los cuales en promedio muestran que el 76% de trabajadores presentan un empowerment alto, el 11% presentan bajo, el 9% presentan con un nivel medio y el 4% no presentan ningún empowerment.

Los resultados obtenidos mediante los indicadores de esta variable permiten inferir que, existe una gran parte de trabajadores que presentan empowerment estructural, mostrando actitudes de formación y acceso a los recursos de la empresa, por otro lado, algunos trabajadores no presentan empowerment psicológico dado que no se sienten motivados, sin embargo, en general la mayoría de trabajadores presentan un alto nivel de empowerment en el trabajo.

2. Resultados de la variable comunicación interna

A continuación, se mostrarán los resultados de la variable comunicación interna representados en tablas de distribución y figuras, así mismo, se realizará la interpretación y análisis de los mismos.

Tabla 4.

Identificación con la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
No existe	3	13%
Negativa	15	65%
Regular	3	13%
Positiva	2	9%
TOTAL	23	100%

Fuente: Elaboración propia

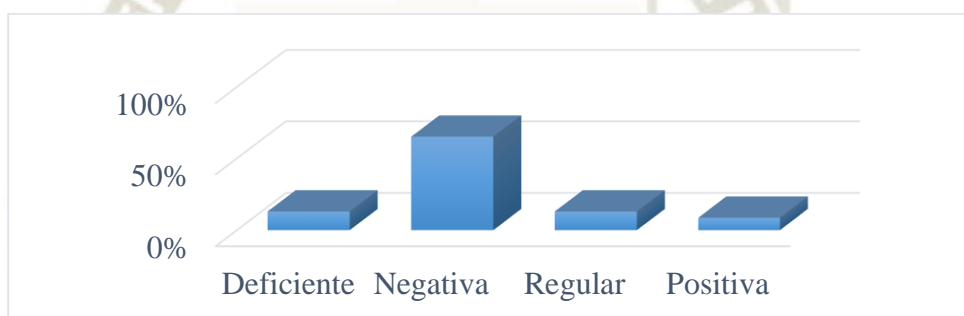


Figura 4. Identificación con la empresa

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y figura 4 se observan los resultados del indicador identificación con la empresa, los cuales muestran que el 65% de trabajadores presentan una identificación con la empresa negativa, el 13% no existe al igual que regular y el 9% presentan una identificación con la empresa positiva.

Estos resultados refieren de acuerdo con los resultados que, si bien es cierto, existe un porcentaje que conoce la misión y visión de la empresa, así como sus valores, la mayoría no muestra pertenencia con la empresa y no comparten sus objetivos y metas organizacionales, lo que evidencia su independencia y esfuerzo por su crecimiento individual.

Tabla 5.
Comunicación 360°

	Frecuencia	Porcentaje
No existe	4	18%
Negativa	17	74%
Regular	1	4%
Positiva	1	4%
TOTAL	23	100%

Fuente: Elaboración propia

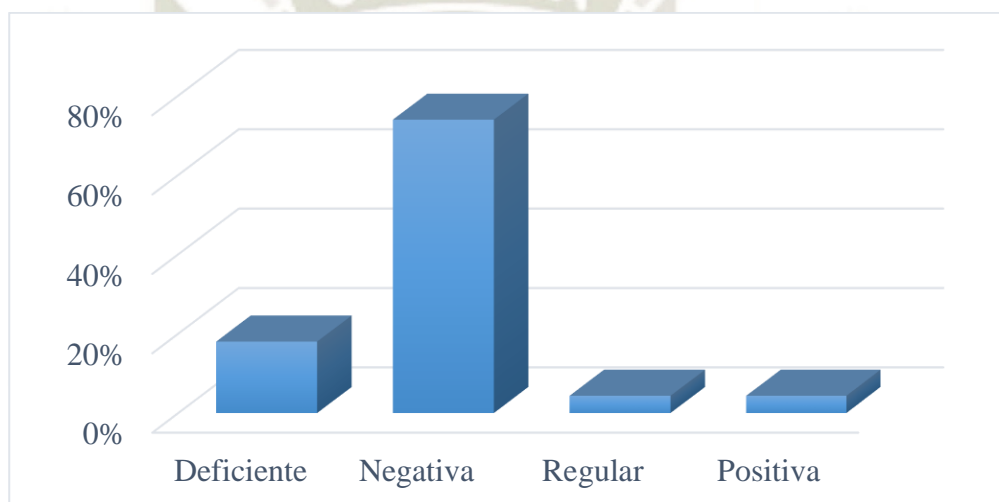


Figura 5. Comunicación 360°

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y figura 5 se observan los resultados del indicador comunicación 360°, los cuales muestran que el 74% de trabajadores presentan una comunicación 360° negativa, el 18% no existe y el 4% positiva al igual que regular.

Estos resultados permiten deducir que, la empresa no brinda información sobre las actividades que deben hacer los trabajadores, de tal forma que los trabajadores puedan tomar sus propias decisiones de cómo realizar su trabajo, así mismo, no existe capacitación e inducción para la mejora de las habilidades del trabajador

Tabla 6.
Flujos de comunicación

	Frecuencia	Porcentaje
No existe	1	4%
Negativa	18	78%
Regular	3	14%
Positiva	1	4%
TOTAL	23	100%

Fuente: Elaboración propia

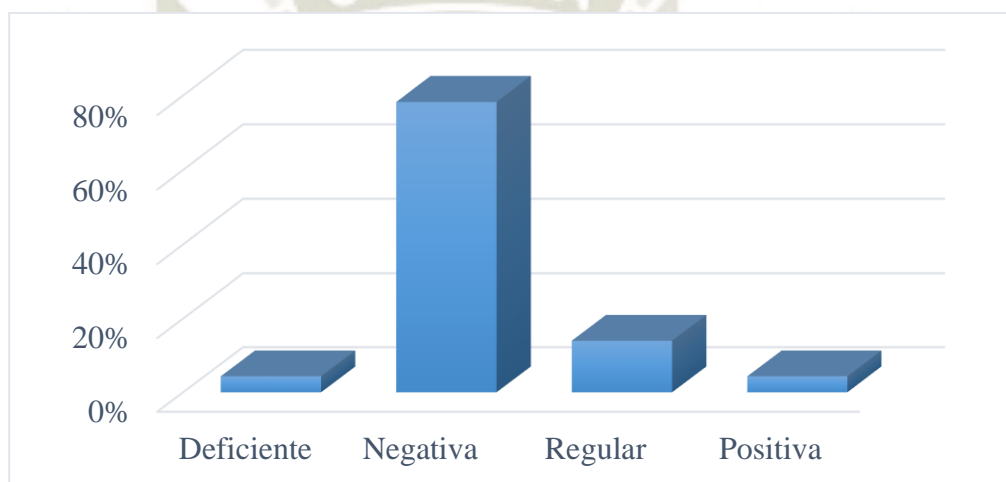


Figura 6. Flujos de comunicación

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y figura 6 se observan los resultados del indicador flujos de comunicación los cuales muestran que el 78% de trabajadores presentan un flujo de comunicación negativo, el 14% presentan regular y el 4% menciona que no existe la comunicación interna al igual que positivo flujo de comunicación.

Estos resultados muestran que existen trabajadores que se comunican con la gerencia dándoles comunicados acerca del trabajo, así mismo, los trabajadores refieren que las órdenes dadas por la gerencia son claras y existe respeto en el trabajo, sin embargo, no existe comunicación fluida entre compañeros ni con la gerencia, además, hace falta el trabajo en equipo en el que se puedan intercambiar las opiniones entre compañeros.

Tabla 7.
Canales de comunicación

	Frecuencia	Porcentaje
No existe	1	4%
Negativa	19	83%
Regular	2	9%
Positiva	1	4%
TOTAL	23	100%

Fuente: Elaboración propia

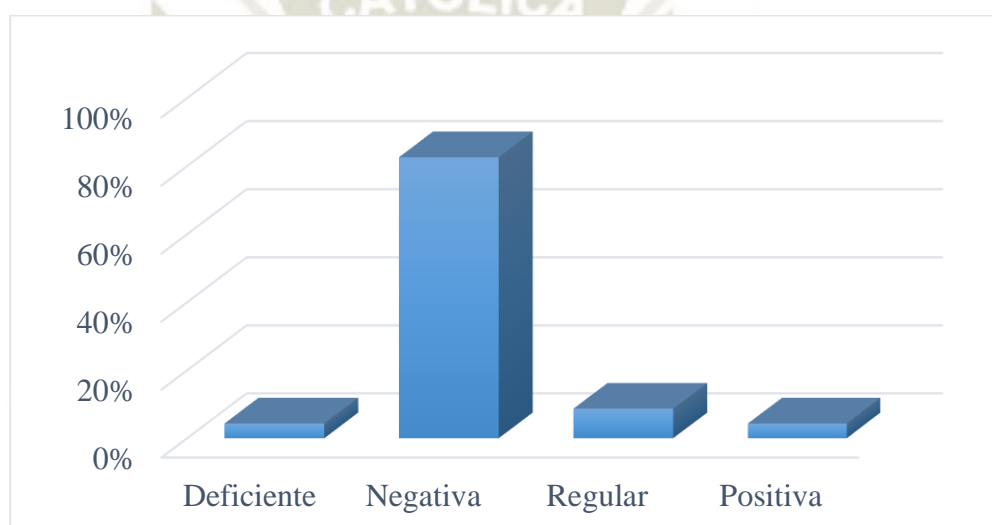


Figura 7. Canales de comunicación

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y figura 7 se observan los resultados del indicador canales de comunicación los cuales muestran que el 83% de trabajadores presentan canales de comunicación negativos, el 9% presentan regular y el 4% menciona que no existe la comunicación interna al igual que positivo flujo de comunicación.

Estos resultados muestran la respuesta de algunos trabajadores que aseveran la existencia de reuniones con los gerentes, sin embargo, la mayoría de trabajadores refieren la ausencia del trabajo en equipo, la falta de capacitación y comunicación en el trabajo.

Tabla 8.
Comunicación interna de los trabajadores

	Identificación con la empresa		Comunicación 360°		Flujos de comunicación		Canales de comunicación			
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje		
No existe	3	13%	4	18%	1	4%	1	4%	2	10%
Negativa	15	65%	17	74%	18	78%	19	83%	17	75%
Regular	3	13%	1	4%	3	14%	2	9%	2	10%
Positiva	2	9%	1	4%	1	4%	1	4%	1	5%
TOTAL	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%

Fuente: Elaboración propia

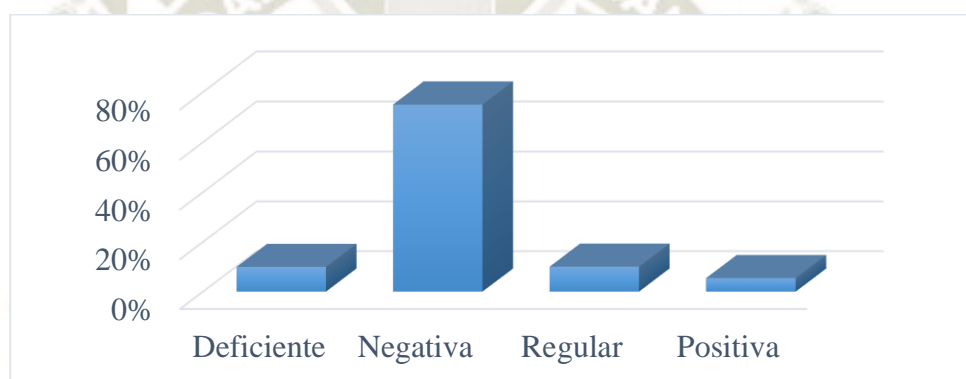


Figura 8. Comunicación interna de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y figura 8 se observan el consolidado de los resultados de la variable comunicación interna, los cuales en promedio muestran que el 75% de trabajadores presentan una comunicación interna negativa, el 10% presentan una comunicación interna No existe al igual que regular y el 5% que perciben la comunicación interna como positiva.

Los resultados obtenidos permiten inferir que la mayoría de trabajadores perciben la falta de identificación con la empresa por la búsqueda de objetivos individuales y no organizacionales, así mismo, que cada trabajador puede tomar sus propias decisiones sin necesidad de informar o pedir permiso, por otro lado, existen algunos trabajadores que perciben que el trato con los gerentes es claro y respetuoso.

3. Prueba de hipótesis

“Para realizar la prueba de hipótesis se tomará en cuenta el análisis no paramétrico de datos nominales y ordinales, para esta prueba, la distribución de la muestra se representa con una distribución no normal, así mismo, las variables son categóricas” (Maragno y De Sousa, 2014).

Tabla 9.
Prueba de normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Control interno	,256	31	,000	,828	31	,000
Gestión administrativa	,318	31	,000	,753	31	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

“Teniendo en cuenta que, Shapiro-Wilk, se emplea cuando la muestra es menor a 50, y Kolmogorov-Smirnov^a se utiliza cuando la muestra es mayor a 50. De acuerdo con esto se utilizará la prueba Shapiro-Wilk, Para obtener la prueba de normalidad se debe precisar, si el nivel de significancia es < 0.05 , indicara que los datos no son normales, en caso de que el nivel de significancia sea > 0.05 , indicara que los datos son normales. Debido a que nuestros datos no son normales, se realizó la escogencia de la prueba no paramétrica de chi cuadrado”. (Maragno y De Sousa, 2014)

Tabla 10.
Tabla cruzada

		Tabla cruzada EMPOWERMENT*COMUNICACIÓN INTERNA				
		COMUNICACIÓN INTERNA			Total	
		Negativa	Regular	Positivo		
EMPOWERMENT	Bajo	Recuento	2	1	2	5
		% del total	8.7%	4.3%	8.7%	21.7%
	Alto	Recuento	16	2	0	18
		% del total	69.6%	8.7%	0.0%	78.3%
Total		Recuento	18	3	2	23
		% del total	78.3%	13.0%	8.7%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.
Prueba chi cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,632 ^a	2	0.013
Razón de verosimilitud	7.708	2	0.021
Prueba exacta de Fisher	6.909		
Asociación lineal por lineal	6,884 ^c	1	0.009
N de casos válidos	23		

Fuente: Elaboración propia

“Teniendo en cuenta que, si el nivel de significancia es menor a: 0,05 (sig. <0.05), entonces, se acepta la hipótesis de investigación, mediante los valores obtenidos a continuación” (Huayta Gómez, C. L., & Luque Bedregal, J. N, 2019):

Prueba Chi cuadrado: Valor: 8.632

Error: 5%

Grados de libertad: 2

Significación asintótica: .0.013

“Podemos concluir que, con la significancia de 0.013, aceptamos la hipótesis de investigación, es decir, el empowerment influya de forma negativa en la comunicación interna de los trabajadores del Hotel Presidente INN” (Huayta Gómez, C. L., & Luque Bedregal, J. N, 2019).

Discusión

Los resultados de la investigación muestran que existe un 76% de trabajadores que presentan un empowerment alto en la empresa así mismo, existe una diferencia del 24% que presentan empowerment regular o bajo, para variable comunicación interna, los resultados muestran al 85% de trabajadores que perciben una comunicación interna negativa o No existe, y el otro 15 % lo perciben como regular y positiva, la prueba de hipótesis demostró con un nivel de significancia de 0.013 para la correlación de ambas variables que la correlación es inversamente proporcional evidenciando que los trabajadores que presentan empowerment alto tienen una comunicación interna negativa.

Estos resultados no coinciden con lo presentado por **Osorio (2018)**, en su tesis, **“Empowerment y su relación con la comunicación interna de los trabajadores de la municipalidad distrital de Talavera, provincia de Andahuaylas, Apurímac – 2017”** el autor concluyó que: Existe relación directa de 66% entre la empowerment y la comunicación interna en la Municipalidad de Talavera. Esto significa que el proceso de afianzamiento en delegar poder y responsabilidad para la toma de decisiones se asocia con una comunicación interna.

Así también se tiene a Orihuela y Palomino (2018), en su tesis, **“Comunicación interna y empowerment estructural del personal de seguridad ciudadana de la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2018”**, el autor concluyó que: Si existe una correlación positiva y alta, de (0.753), entre las variables y sus dimensiones de la comunicación interna y empoderamiento estructural del personal de seguridad ciudadana de la Municipalidad Provincial de Huancayo.

Resultados que coinciden son los de Freire (2013), en su investigación **“El empowerment y su incidencia en el compromiso laboral de los funcionarios de la dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua, Ecuador – 2013”**, el autor concluye que, la mayor parte de colaboradores de la Institución no se sienten totalmente identificados con el trabajo que realizan y parte de ello se debe a falta de difusión de información lo que está llevando a desconocer los deberes y responsabilidades que abarcan su puesto de trabajo y por ende no responden adecuadamente en el servicio que presta la Institución.

Por otro lado, según lo presentado por Garcia, Useche, & Schlesinger (2014) , el empowerment se basa por brindar poder a los empleados que les permita tomar

decisiones sabias y coherentes, que les permita sentirse importantes y que pueden influir en los niveles de calidad en la empresa y una eficiencia por parte de este en la organización dentro del entorno o área laboral de su responsabilidad, esta situación desde su punto de vista es algo positivo para la empresa ya que los trabajadores pueden realizar su trabajo con eficiencia, así mismo, Montero (2003) menciona que es la capacitación espiritual de equipo, confianza, pertenencia, independencia y dialogo de los integrantes de un equipo, resulta evidente que en las empresas consignar empoderamiento a sus empleados puede ser una buena opción; con respecto a la comunicación interna Silva (2011) menciona que es la que da respuesta a las necesidades de los individuos que trabajan en una organización, permite que se establezcan relaciones interpersonales dentro de la empresa u organización y de las relaciones que puedan generarse entre la organización y el entorno, por lo que las actividades que se ejecutan dentro de la organización tiene sus ventajas cuando se evidencia una buena comunicación.

En la empresa Hotel Presidente INN, se ha demostrado que existe un alto empowerment a sus empleados, sin embargo, la comunicación interna no es positiva, esta situación conlleva a deducir que se está otorgando empoderamiento a los empleados, pero con un grado de libertinaje, dejándoles tomar decisiones sin una figura supervisora, así mismo, la comunicación interna dio como resultado de forma negativo, según la teoría presentada por los autores, la comunicación debería permitir que haya relaciones sólidas internamente entre compañeros, sin embargo, la realidad es otra, existen disputas y rencillas, lo que se debe a que todos son capaces de tomar decisiones imposibilitando llegar a un acuerdo común y en bienestar de la empresa, con respecto a lo presentado previamente, se debe tener en cuenta que dar empoderamiento a los empleados no significa que se les de la libertad para tomar cualquier decisión importante, y cuando se de esta libertad se debe hacer con supervisión para que no haya problemas en las tomas de decisiones y la comunicación de los empleados, los resultados han demostrado que existe alto empowerment pero la comunicación es negativa. **Esto podría deberse a la desatención de la empresa por parte de la gerencia, en cuanto no existe una adecuada supervisión para evitar problemas en la comunicación de los empleados.**

CONCLUSIONES

PRIMERA: Con respecto al objetivo general, se concluye que, el empowerment alto presentado en los trabajadores influye de forma negativa en la comunicación interna, así mismo, de acuerdo con los resultados obtenidos, la gerencia otorga poder al trabajador, pero lo hace sin una guía, supervisión o control, es por eso que la comunicación interna se percibe como negativa.

SEGUNDA: El 76% de trabajadores presentan empowerment estructural y psicológico, mostrando niveles altos de acceso a los recursos e influencia en las decisiones empresariales.

TERCERA: La comunicación interna se percibe como negativa en el 75% de trabajadores, mostrando deficiencias notables en los flujos y canales de comunicación de forma ascendente y descendente.

CUARTA: Como resultado del presente trabajo de investigación se ha comprobado que el Hotel Presidente Inn no aplica los principios administrativos, ocasionando una nula unidad de Dirección dando como resultado falta de lineamientos gerenciales, generando el libertinaje en sus trabajadores por falta de jerarquías en la institución, demostrando la deficiencia en la unidad de mando, por lo que de alguna manera en el hotel el empoderamiento excesivo con el que se trabajo influye negativamente en la comunicación interna , con lo que se logro verificar la hipótesis planteada.

Con estas conclusiones se ha verificado la hipótesis.

RECOMENDACIONES

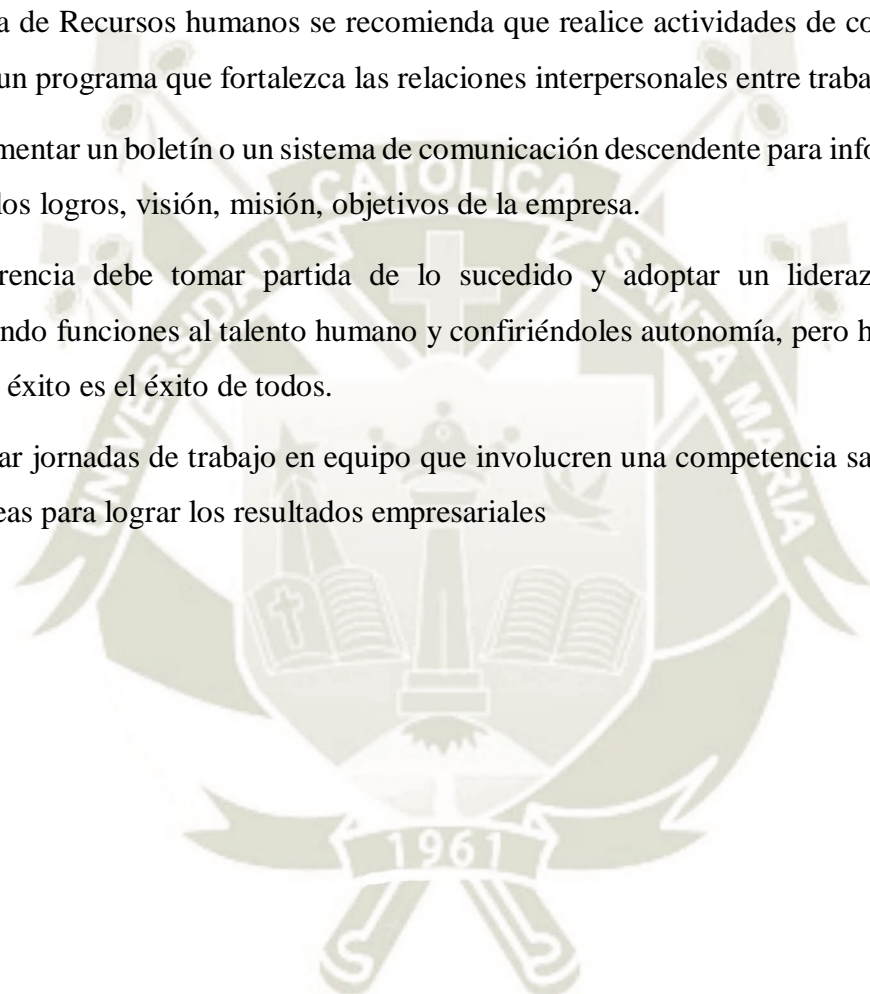
Se recomienda realizar una distribución adecuada de los recursos para que todo el personal pueda disponer de dichos recursos, además debe haber una coordinación en cada una de las áreas para delimitar funciones y tareas de cada trabajador mediante reuniones de trabajo y actividades laborales en el que solo participen los trabajadores en subordinación, es decir sin la gerencia.

Al área de Recursos humanos se recomienda que realice actividades de confraternidad, así como un programa que fortalezca las relaciones interpersonales entre trabajadores.

Implementar un boletín o un sistema de comunicación descendente para informar al personal sobre los logros, visión, misión, objetivos de la empresa.

La gerencia debe tomar partida de lo sucedido y adoptar un liderazgo participativo delegando funciones al talento humano y confiriéndoles autonomía, pero haciéndoles saber que su éxito es el éxito de todos.

Realizar jornadas de trabajo en equipo que involucren una competencia sana entre equipos por áreas para lograr los resultados empresariales



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Suiza de Desarrollo y Cooperación. (2004). *Creating the Prospect of Living a Life in Dignity*. Recuperado el 26 de Febrero de 2019, de Principles Guiding the SDC in its Commitment to Fighting Poverty: <http://www.digitalthimalaya.com/collections/journals/opsa/pdf>
- Arce. (2010). Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Perspectivas*, 25, 191-201.
- Arias, G. F., Varela, S. D., Loli, P. A., & Quintana, O. M. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista de investigacion de psicologia*, VI(2).
- Bayona, C., & Goñi-Legaz, S. (2000). *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Recuperado el 28 de febrero de 2019, de Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa: https://www.researchgate.net/publication/266454597_Compromiso_Organizacional_Implicaciones_para_la_gestion_estragica_de_los_Recursos_Humanos?enrichId=rgreq-c9fd17875d14356faecf572adeca731c-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI2NjQ1NDU5NztBUzoXODU0ODQ0ODM1MDY
- Bermúdez. (2004). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes*, 16(33), 01-25.
- Betanzos, D. N., & Francisco, P. R. (Diciembre de 2007). *Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal*. Recuperado el 28 de febrero de 2019, de Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Murcia: https://www.researchgate.net/publication/40220023_Analisis_psicometrico_del_compromiso_organizacional_como_variable_actitudinal
- Böhrt, R., Solares, L., & Romero, C. (2014). *Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad*. Recuperado el 28 de febrero de 2019, de Universidad Católica Boliviana "San Pablo": <http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v12n1/v12n1a03.pdf>
- Branham, L. (2005). 7 razones por las que los empleados se van. Amacom.

- Cabrera, L. J., & Urbiola, S. A. (2012). Compromiso organizacional y estrés ocupacional: estudio de caso en una empresa de distribución y venta de gas lp en Costa Rica. *Gestion y estrategia*(41), 18-19.
- Caisedo, A. (2018). *Diseño de una estrategia de comunicación interna para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Rubbercom. Ambato-Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2468/1/76752.pdf>
- Cardoza, S. y Vásquez, M. (2014). Herramientas de comunicación interna de la Universidad de Los Andes, Trujillo. *Visión Gerencial*, 1, 63-80.
- Castro, Y. y Núñez, V. (2018). *Empowerment como una herramienta de mejora en el rendimiento laboral de los colaboradores en el área de RR.HH. de la empresa Agropucalá S.A.A. Pucalá 2017*. [Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas].
- Cervera, T. F. (2018). Compromiso organizacional de los trabajadores del restaurante “el tiburón” en la ciudad de lambayeque. *Tesis de bachiller*. Universidad católica santo toribio de mogrovejo, Lambayeque.
- Dávila, C. y. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de psicología* , 272-302.
- De Azara, F. (2013). La fidelización del cliente interno. *Estrategia Magazine*, 2.
- De los Rios, F. P. (2012). *El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicación en la gestión empresarial*. Almería: Universidad de Almería.
- Duque y Carvajal. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Suma de negocios*, 6(13), 114-123.
- Fernandez, N.; Delgado, F. y López, A. (2013). Valores éticos y morales en el cotexto de la gestión pública. *Formación gerencial*, 12(2), 327-346.
- Freire. (2013). *El empowerment y su incidencia en el compromiso laboral de los funcionarios de la dirección provincial del instituto ecuatoriano de seguridad social de Tungurahua*”. Ambato: [Tesis para optar el Título de Psicóloga Industrial].
- García, L., Useche, M., & Schlesinger, M. (2014). Empowerment y compromiso organizacional del personal docente investigador en el ámbito universitario Zuliano. *Universidad Privada Dr Rafael Bellos Chacín*, 3. Recuperado el 27 de 02 de 2019

- Gonzales, L., & Anto, C. (1995). Dimensiones del compromiso organizacional . *Universidad de Salamanca*, 90.
- Hirschfeld, k. (2006). Retención y fluctuación: Retener empleados - Perder empleados . *UNI P&MS global union*, 19.
- Huayta Gómez, C. L., & Luque Bedregal, J. N. (2019). *Influencia del empowerment en el compromiso organizacional de los analistas de credito de las cooperativas de ahorro y credito (COOPAC) supervisadas por la FENACREP, de la provincia de Arequipa, año 2019*. Arequipa: [Tesis para optar el Título Profesional de: Licenciado en Administración de Empresas].
- Instituto Internacional de Investigación de tecnología educativa. (2011). *Diseño y administración de las organizaciones*. Recuperado el 26 de febrero de 2019, de <http://gc.initelabs.com/recursos/files/r157r/w13613w/DsnoAdmonOrg%20Cap08.pdf>
- Jackute, I. (2013). *Retención del talento en el ámbito empresarial: un estudio exploratorio en empresas de la región de murcia*. Cartagena: Universidad Politecnica de Cartagena .
- Jáimez, Román, Bretones. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 7.
- Jiménez, A. (2009). Cómo atraer y fidelizar el talento. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, 9.
- Jimenez, M. A. (2015). Cómo Motivar y Fidelizar a tus Empleados. *Pyme Coaching, Business Optimization Systems*, 1.
- Konger & Kanungo. (1988). El proceso de empoderamiento: integrando teoría y práctica. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Manzano, H. (2017). *la comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la cooperativa de ahorros y credito de San Salvador Agencias-Puno y Juliaca-2016*. Obtenido de Universidad Nacional del Altiplano: http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4840/Manzano_Chura_Hilda_Beatriz.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Maragno y De Sousa. (2014). Misión institucional. Analisis de los principales elemento propuestos por Pearce II (1982). *Estudios y perspectivas en turismo*, 467-483.

- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la información* , 49-54.
- Mercado, S. P., & Gil, M. P. (2010). Influencia del compromiso organizacional en la relación entre conflictos interpersonales y el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de servicios (salud y educación). *Innovar Journal*, XX(38).
- Mesén, F. V. (2011). Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable. *TEC Empresarial*, 29.
- Meza. (2020). *Gestión del talento humano por competencias y desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local 02-La Esperanza, 2019*. [Tesis para optar el título de maestra en gestión pública].
- Montero, M. (2003). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria, la tensión entre comunidad y sociedad*. Buenos aires: Paidós SAICF.
- Montoya, R. y De la Rosa, L. (2014). Flujo de comunicación en organizaciones privadas de tijuana. *Razón y Palabra*.
- Oladipo, S. (2009). *Psychological empowerment and development*. Recuperado el 26 de Febrero de 2019, de file:///C:/Users/ROXANA%20LIMA%20H/Downloads/52661-81593-1-PB.pdf
- Orihuela y Palomino. (2018). *Comunicación interna y empowerment estructural del personal de seguridad ciudadana de la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2018*. Huancayo: [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Ciencias de la Comunicación].
- Osorio. (2018). *Empowerment y su relación con la comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera, provincia de Andahuaylas, Apurímac*. Andahuaylas: [Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas].
- Patilla, A. J. (2016). El empowerment organizacional y la satisfacción laboral en la empresa inversiones portaimport SAC Huanzayo. (*tesis de licenciatura*). Universidad continental, Huancayo.
- Preciado. (2013). Influencia de los estilos directivos en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 17(2), 412-455.

- Prieto, B. P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Ramírez, C. Á., & Domínguez, A. L. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las ies de puerto vallarta. *Investigacion administrativa*, 23.
- Ríos, M.; Téllez, M. y Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduria y administración*, 103-125.
- Rivas. (2010). *Examen para capacidades gerenciales*.
- Rodriguez. (2019). *Responsabilidad social empresarial y su relación con la gestión de las tiendas comerciales del Mall Plaza, Arequipa-2019*. [Tesis para optar al Título profesional de economista].
- Roldan, R. y. (2017). *La Comunicacion interna y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del area de infraestructura del Baco de Credito, Lima-Perú*. Obtenido de Universidad Inca Garcilaso de la Vega: http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2398/TESIS_%20RAMIREZ%20GUEVARA%20MARIBEL%20Y%20RONDAN%20VALDIVIA%20ROXANA.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Santacruz, V. F. (2011). *Analisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Sesé, J. (2015). Fidelidad. *Biblioteca Virtual Josemaría Escrivá de Balaguer y Opus Dei*, 503.
- Silva. (2011). La intracomunicación. *Revista Perspectivas*, 28, 91-111.
- Silva, C., & Loreto, M. M. (2004). Empowerment: Process, Level, and Context. *PSYKHE*, 36.
- Tipismana, L. y Indacochea, A. (2018). *Impacto del Empowerment en la Motivación de los colaboradores de la empresa del rubro automotriz DIVEMOTOR, sucursal Arequipa, 2018*. [Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas].
- Toro, A. F. (2002). Analisis del compromiso organizacional en empresas colombianas. *Revista interamericana de psicologia ocupacional*, XXI(1), 14.
- Torrelles, C. et al. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado*.

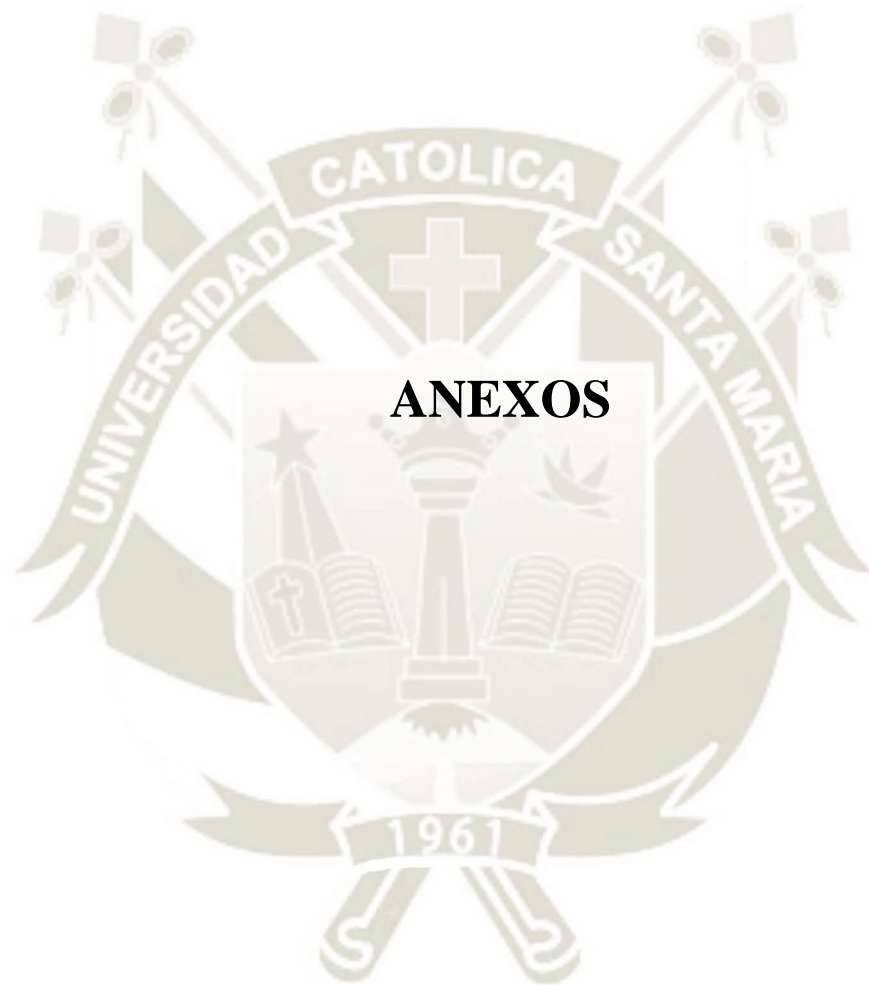
Torrelles, C. et al. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado*, 329-344.

Vega. (2006). Auditorias de información en las organizaciones. *Ciencias de la información*.

Veliz. (2006). Cambio de mirada en las organizaciones: comunicación 360 grados. *Chasqui*.

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





Anexo 1:

Instrumento de recolección de datos de “Empowerment”

Hola, este es un cuestionario para medir el nivel de empoderamiento que se le otorga al trabajador por parte de la empresa en la que labora, este cuestionario tienes fines académicos, es anónimo por lo que esta información no se utilizará para otros medios, agradezco sírvase contestar con toda la verdad.

Tenga en cuenta para contestar el siguiente cuadro:

<i>En desacuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>De acuerdo</i>
ED	I	D

CUESTIONARIO DE EMPOWERMENT				
	<i>ESTRUCTURAL</i>	<i>ED</i>	<i>I</i>	<i>D</i>
1	Cuento con los materiales necesarios para realizar mi trabajo			
2	Cuento con el tiempo necesario para realizar mi trabajo			
3	Tengo apoyo cada vez que lo necesito			
4	Tengo la información necesaria para realizar mi trabajo			
5	Siempre obtengo información real y verás cuando tengo dudas			
6	Recibo orientación y retroalimentación para realizar mis labores			
7	Mis compañeros comparten conmigo sus dudas y comentarios			
8	Puedo desarrollarme como profesional dentro de la empresa			
9	EL ascenso depende de mí mismo			
	<i>PSICOLÓGICO</i>			
10	Me siento motivado cuando realizo mis actividades en el trabajo			
11	Me siento motivado cuando ayudo a mis compañeros			
12	Mis opiniones siempre son tomadas en cuenta			
13	Soy parte de la mejora de la empresa			
14	Debo esforzarme para que la empresa crezca			
15	Tengo la capacidad para realizar mis actividades sin problemas			
16	Considero que tengo las habilidades que se requieren para este puesto			
17	Siempre doy la iniciativa para resolver problemas en la empresa			
18	Mis ideas siempre ayudan a la resolución de conflictos			

Fuente: Huayta Gómez, C. L., & Luque Bedregal, J. N, (2019)

Anexo 2:

Cuestionario de comunicación interna

Estimado trabajador, me dirijo a usted respetuosamente para pedirle unos minutos de su tiempo en el llenado del siguiente cuestionario, el cual sólo será usado con fines académicos y la información no se divulgará para otros fines que perjudiquen su bienestar personal o laboral, le pido conteste con total veracidad con una “X”, según crea el casillero conveniente teniendo en cuenta el siguiente cuadro. Muchas gracias.

<i>totalmente en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>
0	1	2	3	4

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA						
	<i>IDENTIFICACIÓN CON LA FINANCIERA</i>	0	1	2	3	4
1	Conoce la misión y visión de la empresa					
2	Se identifica con la empresa en la que trabaja					
3	Siente que es importante en la empresa					
4	Se siente comprometido con los objetivos y metas de la empresa					
5	Sabe cuáles son los valores corporativos de la empresa					
	COMUNICACIÓN INTERNA DE 360°					
6	Recibió información por parte de la empresa sobre sus actividades					
7	Recibió capacitación previo a ocupar el puesto de trabajo					
8	La empresa realiza capacitaciones e inducciones para mejorar el trabajo					
9	Está al tanto de los cambios y/o sugerencias de mejora de gerencia					
	FLUJOS DE COMUNICACIÓN					
10	Puede remitir mensajes a la gerencia de la empresa					
11	La gerencia lo escucha si usted tiene alguna duda o idea					
12	Existe comunicación fluida entre usted y su jefe inmediato					
13	Los mensajes de la gerencia llegan siempre de inmediato y sin demora					
14	Las instrucciones dadas por el jefe inmediato o gerencia son claras					
15	Existe respeto cuando se comunica con un compañero de trabajo					
16	Cada vez que usted tiene una idea sus compañeros lo escuchan					
17	No hay trabajar para comunicarse con sus compañeros de trabajo					
18	Puedo intercambiar opiniones con toda la empresa					
19	Se siente parte del equipo de trabajo					
	CANALES DE COMUNICACIÓN					
20	En las reuniones participamos todos los trabajadores					
21	Conozco todos los medios para comunicar alguna idea					
22	Recibo información con respecto a mi desempeño					
23	La empresa otorga posibilidades de ascender					
24	Toda la empresa trabaja en equipo					
25	Me siento parte del equipo					
26	Existe apoyo de la gerencia					
27	Existe apoyo de mis compañeros					

Fuente: Rodríguez, (2019)

Anexo 3:

Validación de los instrumentos por Alpha de Cronbach

CUESTIONARIO DE EMPOWERMENT

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.950	.949	18

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
Me siento orgulloso de decir que trabajo aquí	1.50	.707	10
Me siento integrado en esta empresa	1.80	1.033	10
Somos un equipo	1.80	.789	10
Doy gracias por trabajar aquí	1.70	.823	10
La empresa me apoya cuando lo necesito	1.70	.675	10
No renunciaría a esta empresa	1.90	.738	10
Siento apego emocional por esta empresa	1.70	.675	10
Me siento satisfecho en este trabajo	1.90	.568	10
Si me pagan más en otra empresa, ,me quedaría aquí	1.50	.527	10
Puedo realizar mis actividades sin presión	1.90	.738	10
Me siento cómodo aquí	1.70	.823	10
Tendría problemas económicos si saldría de esta empresa	1.70	.823	10
Me conviene trabajar aquí	1.50	.707	10
Debo cumplir siempre con mis actividades a tiempo	1.40	.516	10
Debo llegar siempre temprano al trabajo	1.60	.516	10
Debo dar lo mejor de mi	1.50	.707	10
Debo trabajar aquí porque mi familia depende de mi	1.80	.632	10
Debo cumplir con todo lo que se me asigna	1.50	.707	10
Cumplo con las normas y políticas de la empresa	1.80	.632	10
Debo actuar con ética en mi trabajo	1.60	.843	10

Fuente: Rodriguez, (2019)

Anexo 4:

Validación del cuestionario de comunicación interna

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.965	0.967	27

Estadísticas de elemento			
	Media	Desv. Desviación	N
Conoce la misión y visión de la empresa	2.70	1.567	10
Se identifica con la empresa en la que trabaja	2.70	1.494	10
Siente que es importante en la empresa	2.90	1.197	10
Se siente comprometido con los objetivos y metas de la empresa	2.40	1.265	10
Sabe cuáles son los valores corporativos de la empresa	3.10	1.287	10
Recibió información por parte de la empresa sobre sus actividades	3.00	1.414	10
Recibió capacitación previo a ocupar el puesto de trabajo	2.80	1.229	10
La empresa realiza capacitaciones e inducciones para mejorar el trabajo	2.90	1.524	10
Está al tanto de los cambios y/o sugerencias de mejora de gerencia	3.10	1.287	10
Puede remitir mensajes a la gerencia de la empresa	3.00	1.491	10
La gerencia lo escucha si usted tiene alguna duda o idea	3.20	1.398	10
Existe comunicación fluida entre usted y su jefe inmediato	2.80	1.398	10
Los mensajes de la gerencia llegan siempre llegan de inmediato y sin demora	3.10	1.287	10
Las instrucciones dadas por el jefe inmediato o gerencia son claras	2.70	1.160	10
Existe respeto cuando se comunica con un compañero de trabajo	3.00	1.414	10
Cada vez que usted tiene una idea sus compañeros lo escuchan	3.20	1.033	10
No hay trabajar para comunicarse con sus compañeros de trabajo	3.00	1.247	10
Puedo intercambiar opiniones con toda la empresa	3.30	1.252	10
Se siente parte del equipo de trabajo	3.20	1.317	10
En las reuniones participamos todos los trabajadores	3.10	1.101	10
Conozco todos los medios para comunicar alguna idea	2.70	1.252	10
Recibo información con respecto a mi desempeño	2.80	1.135	10
La empresa otorga posibilidades de ascender	3.30	1.160	10
Toda la empresa trabaja en equipo	2.60	1.075	10
Me siento parte del equipo	3.10	1.524	10
Existe apoyo de la gerencia	2.60	1.174	10
Existe apoyo de mis compañeros	3.00	1.491	10

Fuente: Rodriguez, (2019)

Anexo 5:

Tabla de sistematización de datos

CUESTIONARIO DE EMPOWERMENT																	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>	<i>18</i>
<i>1</i>	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2
<i>2</i>	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2
<i>3</i>	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2
<i>4</i>	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2
<i>5</i>	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2
<i>6</i>	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2
<i>7</i>	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2
<i>8</i>	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2
<i>9</i>	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2
<i>10</i>	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2
<i>11</i>	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2
<i>12</i>	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2
<i>13</i>	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2
<i>14</i>	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2
<i>15</i>	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2
<i>16</i>	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2
<i>17</i>	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2
<i>18</i>	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2
<i>19</i>	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2
<i>20</i>	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>21</i>	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2
<i>22</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>23</i>	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA																										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	0	2	1	1	0	2	1	2	2	2	0	1	1	2	0	0	0	1	0	2	2	2	2	1	1	0
2	1	2	2	2	1	1	1	1	0	2	2	1	2	0	2	1	0	1	2	1	0	2	1	0	2	0
3	1	0	1	2	0	0	1	2	0	0	2	0	0	1	0	1	0	2	1	1	2	1	0	0	0	0
4	1	1	2	0	0	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	0	1	1	0	0	1	2	2	0	1	1
5	2	1	0	0	1	0	2	0	0	0	0	2	0	2	0	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	0
6	2	0	2	1	1	2	2	0	0	2	2	0	2	1	0	1	2	0	2	2	0	2	2	1	2	0
7	0	1	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
8	0	2	0	1	0	1	1	1	0	2	1	0	1	2	1	0	0	0	0	2	1	2	1	2	2	1
9	0	1	2	1	2	0	2	1	2	2	2	2	2	0	2	0	0	2	0	2	1	2	0	0	2	1
10	0	1	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3
11	2	0	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	0	1	2	0	1	0	0	2	1	0	2	2	2
12	2	2	1	2	0	0	0	2	2	2	2	1	1	0	1	1	1	2	0	2	0	0	1	0	1	0
13	1	2	0	2	2	2	2	0	2	2	2	1	0	0	2	2	1	0	1	2	2	1	1	0	2	1
14	2	1	0	1	0	1	1	2	0	1	1	0	2	1	2	0	2	2	1	2	0	0	1	0	2	2
15	0	1	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	0	3
16	2	1	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
17	2	1	1	1	0	0	1	0	2	1	0	2	1	0	2	0	1	1	1	2	0	2	2	2	2	1
18	2	1	0	2	0	1	1	0	2	0	1	2	0	1	2	0	0	0	2	1	0	0	0	2	2	2
19	2	1	1	0	0	1	0	1	0	1	2	1	0	0	1	1	2	1	2	1	1	1	0	0	1	0
20	2	2	1	2	1	2	0	0	1	2	0	1	1	1	0	0	2	1	2	1	0	2	1	0	1	1
21	2	0	2	2	1	1	2	1	0	0	1	2	1	1	1	0	0	2	0	2	0	1	2	0	2	0
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4
23	0	2	0	1	0	1	2	1	0	2	2	1	2	2	0	1	2	1	1	2	1	0	2	0	2	1



Anexo 6: Matriz de consistencia

INFLUENCIA DEL NIVEL DE EMPOWERMENT EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS TRABAJADORES DEL HOTEL PRESIDENTE INN, PUNO – 2019”						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	METODOLOGÍA	
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS	MUESTRA	TÉCNICAS	DISEÑO	
¿Cómo influye del empowerment en la comunicación interna de los trabajadores del Hotel Presidente INN, Puno – 2019?	Determinar la influencia del empowerment en la comunicación interna de los trabajadores del Hotel Presidente INN, Puno – 2019	Es probable que, el empowerment influya de forma negativa en la comunicación interna.	POBLACIÓN	ENCUESTA	No experimental Transversal	
			MUESTRA			
			Población al 100%			
			23 trabajadores	INSTRUMENTOS		
				Cuestionario		
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICAS	VARIABLES	INDICADORES	SUBINDICADORES		
¿Cómo es el empowerment que muestran los trabajadores del Hotel Presidente INN?	Conocer el empowerment que muestran los trabajadores del Hotel Presidente INN	INDEPENDIENTE	Empowerment estructural	Acceso a los recursos	TIPO DE INVESTIGACIÓN	
			Empowerment psicológico	Acceso a la información		
¿Cómo es la comunicación interna de los trabajadores del Hotel Presidente INN?	Evaluar la comunicación interna de los trabajadores del Hotel Presidente INN	DEPENDIENTE	Comunicación interna	Oportunidad de desarrollo	Pura	
				Motivación en el trabajo		
				Influencia en las decisiones empresariales		
				Habilidades para desarrollar el trabajo		
				Iniciativa en el trabajo		
				Misión y visión		NIVEL DE INVESTIGACIÓN
				Pertenencia		
				Objetivos y metas		
				Valores corporativos		
				Informar		
Comunicación interna de 360°	Relacional					
Posicionar						
Persuadir						
Flujos de comunicación						
Ascendente						
Canales de comunicación						
Descendente						
Horizontal						
Reuniones con los gerentes						
Opinión de los trabajadores						
Capacitación						
Trabajo en equipo						