

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**EMPOWERMENT Y SU RELACIÓN CON LA  
COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS TRABAJADORES DE  
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA,  
PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS, APURÍMAC – 2017**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en  
Administración de Empresas

**Presentado por:**

**BR. EDISON OSORIO MIRANDA**

**Andahuaylas, Perú**

**2018**



ACTA DE SUSTENTACIÓN

En el local de Sede académica Coyalaccho, de la Universidad Nacional José María Arguedas, en la ciudad de San Jerónimo, siendo las 3 pm horas del día 23 de mayo del año 2018

se reunieron el Dr. Felipe Rafael Valle Díaz, Lic. Adm. Edwin Mesas Caceres y el Lic. Edwin Daniel Felix Benites

integrantes del Jurado Evaluador del Informe Final de Tesis Titulado: Empowerment

7 su relación con la comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Talavera, provincia Arequipa, Apurímac - 2017

cuyo autor es el Bachiller en Edison Oforio Uliranda

y su Asesor Henry W. Agredo Cerna

con el propósito de proceder a la sustentación y defensa de dicha tesis.

Luego de la sustentación y defensa del tesista, el Jurado Evaluador ACORDÓ:

aprobar por unanimidad al Bachiller en Adm. de Empresas Edison Oforio Uliranda, obteniendo la siguiente

calificación y mención:

Nota en escala vigesimal		Mención
Números	Letras	
16	dieciséis	very bueno

En señal de conformidad, se procede a la firma de la presente acta en tres (03) ejemplares.

Handwritten signatures of Felipe Rafael Valle Díaz, Edwin Mesas Caceres, and Edwin Daniel Felix Benites.

## **DEDICATORIA**

### **AL SEÑOR PADRE TODO PODEROSO**

Por brindarme fortaleza, sabiduría y  
guiarme por el camino correcto.

### **A MIS PADRES: ALEJANDRO Y LUCILA**

Quienes me han apoyado moralmente para hacer  
posible la elaboración de este trabajo de  
investigación.

### **A MI TIA MARCELA**

Siempre conmigo, en  
las buenas y en las  
malas.

**Edison Osorio Miranda**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, mi Señor todo poderoso por sobre todas las cosas, por estar siempre al lado mío y guiarme por el camino correcto para lograr la felicidad y el éxito.

Agradezco a todos mis educadores en mi paso por la Universidad Nacional José María Arguedas, por enseñarme, aconsejarme e instruirme en el camino del buen estudiante para ser profesional y brindarme sus sapiencias y experiencias para lograr mis objetivos; así como también a mis jurados evaluadores de tesis: Dr. Felipe Rafael Valle Díaz, Mgtr. Edwin Daniel Félix Benitez y Lic. Edwin Mescoco Cáceres.

En especial mi gratitud y agradecimiento a mi asesor, Mgtr. Henry Wilfredo Agreda Cerna, por el apoyo y dedicación en la realización del trabajo investigativo.

Agradezco a mis familiares por su amor incondicional y apoyo inquebrantable hasta lograr mis objetivos anhelados; en especial mis padres y mi mamá Machi.

Por último, mi gratitud a las personas que con su asistencia y estimulación se hizo posible la presentación del presente trabajo de investigación -TESIS, por ello hacer mención a las siguientes personas: Sra. Marcela Buleje Peralta, Srta. Velitza Vilma Orosco Palomino, Sra. Elizabeth Romero de la Cruz.

Agradecer a todos los trabajadores de la Comuna Talverina, quienes formaron parte de la realización del presente trabajo por dedicar su tiempo para responder los items planteados para la recolección de datos.

**Edison Osorio Miranda**

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado Evaluador:

Presento ante ustedes este trabajo de investigación, la que se realizó de acuerdo al reglamento de elaboración y presentación de tesis.

La tesis desarrollada tiene como título: “Empowerment y su relación con la comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera, Andahuaylas-2017”, la cual se realiza en estricto cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos para obtener el grado académico de Licenciado en Administración de Empresas.

El presente trabajo investigativo surge ante la problemática de la atribución de poder y responsabilidad de los trabajadores, lo que tiene relación con la comunicación interna ante la realización de las actividades o funciones de área de los trabajadores que desempeñan en la institución, en este entender se analizará la situación actual y su posterior correlación de las variables.

Este trabajo tiene por objetivo determinar el grado de relación entre las dos variables de estudio (V1: Empowerment y V2: Comunicación interna), lo que se realiza con el procedimiento metodológico correspondiente y las técnicas de investigación adecuadas para dar cumplimiento a los objetivos de investigación y contrastación de hipótesis haciendo uso de la estadística descriptiva.

Los temas de investigación en el presente trabajo investigativo aportan en el conocimiento teórico científico, ya que las variables de estudio que se observa en la institución son indispensables e inherentes para dar cumplimiento a las funciones del área y los objetivos institucionales, a través de los trabajadores quienes son el motor dinamizador dentro de la misma para servir a los usuarios de la comunidad en general.

**Edison Osorio Miranda**

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
PRESENTACIÓN .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Formulación del problema.....	4
1.2.1. Problema general.....	4
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3. Delimitación .....	4
1.4. Justificación .....	5
1.4.1. Justificación práctica .....	5
1.4.2. Justificación teórica científica .....	5
1.4.3. Justificación metodológica .....	6
1.4.4. Justificación socioeconómica .....	6
1.5. Objetivos.....	6
1.5.1. Objetivo general .....	6
1.5.2. Objetivos específicos .....	6
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
2.1. Antecedentes.....	8
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	8
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	14
2.1.3. Antecedentes locales .....	18
2.2. Marco teórico .....	23
2.2.2. Comunicación .....	39
2.3. Marco conceptual .....	62
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	64
3.1. Hipótesis .....	64

3.1.1. Hipótesis general .....	64
3.1.2. Hipótesis específicas .....	64
3.2. Variables .....	64
3.2.1. Variable 1: Empowerment .....	64
3.2.2. Variable 2: Comunicación interna .....	64
3.3. Operacionalización de las variables de estudio .....	65
3.4. Metodología .....	66
3.4.1. Enfoque de investigación .....	66
3.4.2. Tipo de estudio .....	66
3.4.3. Diseño de investigación .....	70
3.5. Población y Muestra .....	71
3.5.1. Población .....	71
3.5.2. Muestra .....	72
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	72
3.7. Método de estudio .....	73
3.8. Métodos de análisis de datos .....	74
3.7.1. Procedimiento .....	76
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN .....	78
4.1. Resultados de trabajo de investigación .....	78
4.1.1. Confiabilidad del instrumento .....	78
4.1.2. Estadística descriptiva de las variables y dimensiones .....	80
4.2. Contrastación estadística de hipótesis .....	87
5. CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....	92
CONCLUSIONES .....	99
RECOMENDACIONES .....	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	102
ANEXOS .....	106

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Delimitación de la Investigación .....	4
Figura 2. Elementos de la Comunicación .....	49
Figura 3. Proceso de la Comunicación .....	51
Figura 4. Clasificación de la ciencia según Mario Bunge.....	67
Figura 5. Diseño correlacional .....	69
Figura 6. Diseño de Investigación no experimental.....	70
Figura 7. Diseño de Investigación seccional o transversal .....	70
Figura 8. El empoderamiento de los trabajadores de la Municipalidad .....	81
Figura 9. La autoridad del jefe inmediato hacia los trabajadores.....	82
Figura 10. Responsabilidad de los trabajadores .....	83
Figura 11. La comunicación interna en la Municipalidad.....	84
Figura 12. La comunicación entre áreas en la Municipalidad .....	85
Figura 13. La comunicación interpersonal en la Municipalidad.....	86
Figura 14. Estadística descriptiva de la Capacitación .....	112
Figura 15. Estadística descriptiva de asignación de información .....	113
Figura 16. Estadística descriptiva de asignación de recursos .....	114
Figura 17. Estadística descriptiva de cumplimiento de funciones.....	115
Figura 18. Estadística descriptiva de cumplimiento de normas .....	116
Figura 19. Estadística descriptiva de la eficiencia de los trabajadores.....	117
Figura 20. Estadística descriptiva de la comunicación ascendente.....	118
Figura 21. Estadística descriptiva de la comunicación descendente.....	119
Figura 22. Estadística descriptiva de la comunicación horizontal .....	120
Figura 23. Estadística descriptiva de la comunicación oral.....	121
Figura 24. Estadística descriptiva de la comunicación escrita .....	122
Figura 25. Estadística descriptiva de la comunicación no verbal.....	123

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Clasificación de trabajadores .....	71
Tabla 2. Coeficiente de Correlación de Spearman.....	76
Tabla 3. Coeficiente alfa de cronbach .....	78
Tabla 4. Confiabilidad de V1: Empowerment y V2: Comunicación interna.....	79
Tabla 5. Confiabilidad de V1: Empowerment .....	79
Tabla 6. Confiabilidad de V2: Comunicación interna.....	80
Tabla 7. Estadística descriptiva de la V1: Empowerment .....	81
Tabla 8. Estadística descriptiva de la D1:V1: poder .....	82
Tabla 9. Estadística descriptiva de la D2:V1: responsabilidad.....	83
Tabla 10. Estadística descriptiva de la V2: Comunicación interna .....	84
Tabla 11. Estadística descriptiva de la D1:V2: Comunicación intergrupala.....	85
Tabla 12. Estadística descriptiva de la D2:V2: Comunicación interpersonal.....	86
Tabla 13. Correlación entre el empowerment y la comunicación interna .....	87
Tabla 14. Correlación entre el poder y la comunicación intergrupala .....	88
Tabla 15. Correlación entre el poder y la comunicación interpersonal .....	89
Tabla 16. Correlación entre la responsabilidad y la comunicación intergrupala.....	90
Tabla 17. Correlación entre la responsabilidad y la comunicación interpersonal.....	91
Tabla 18. Estadística descriptiva de la Capacitación .....	111
Tabla 19. Estadística descriptiva de la asignación de información .....	112
Tabla 20. Estadística descriptiva de la asignación de recursos.....	113
Tabla 21. Estadística descriptiva de cumplimiento de funciones.....	114
Tabla 22. Estadística descriptiva de cumplimiento de normas .....	115
Tabla 23. Estadística descriptiva de la eficiencia en los trabajadores .....	116
Tabla 24. Estadística descriptiva de la comunicación ascendente .....	117
Tabla 25. Estadística descriptiva de la comunicación descendente .....	118
Tabla 26. Estadística descriptiva de la comunicación horizontal .....	119
Tabla 27. Estadística descriptiva de la comunicación oral.....	120
Tabla 28. Estadística descriptiva de la comunicación escrita .....	121
Tabla 29. Estadística descriptiva de la comunicación no verbal.....	122

## ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	107
Anexo 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	108
Anexo 3: MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE RECOJO DE DATOS .....	109
Anexo 4: ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE INDICADORES .....	111
Anexo 5: FICHA DE VALIDACIÓN POR CRITERIO DE JUECES O EXPERTO .....	124
Anexo 6: ENCUESTA APLICADO A LOS TRABAJADORES .....	127
Anexo 7: FOTOGRAFÍAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	133
Anexo 8: AUTORIZACIÓN DE APLICACIÓN DE ENCUESTA.....	136
Anexo 9: ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD .....	138
Anexo 10: RELACIÓN DE TRABAJADORES – CONTRATA MES DE FEBRERO .....	139

## RESUMEN

La tesis desarrollada tiene como título: “Empowerment y su relación con la comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera, Andahuaylas-2017”, surge con la finalidad de conocer la situación actual y real de la gestión del talento humano en la institución en base a las variables de estudio; tuvo como propósito de determinar el grado de relación entre el empowerment y la comunicación interna en la institución.

Este estudio se ha realizado en el año 2017, en la parte metodológica corresponde al enfoque cuantitativo; taxonómicamente, de acuerdo al origen la investigación es básica; de acuerdo al nivel de conocimiento es descriptivo-correlacional; de acuerdo a la intervención es sin intervención u observacional; de acuerdo al diseño es no experimental – transeccional o transversal.

La población lo constituye la totalidad de trabajadores de la Municipalidad de Talavera, contrata correspondiente al mes de febrero, en un total de 81 personas. Por ser un número reducido de trabajadores para la muestra se considera el total de la población, que se clasifican de la siguiente manera: asignados (7), nombrados (24), contrato de locación de servicio (50). La técnica que se utilizó para la obtención de datos es la encuesta a través del instrumento que es el cuestionario.

En el análisis estadístico de datos para la confiabilidad del instrumento se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.93 que representa una excelente confiabilidad de la aplicación del instrumento para la recolección de datos. De igual manera, respecto al objetivo general de la investigación, el grado de correlación que se obtuvo es 66% a un nivel de confianza de 99%, que confirma la relación positiva considerable entre el Empowerment y la Comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera lo que significa que existe un proceso de afianzamiento en delegar poder para la toma de decisiones hasta cierto nivel que van de la mano a la par con una comunicación interna adecuada.

### **Palabras claves:**

Empowerment, Comunicación interna, Trabajadores, Municipalidad.

## ABSTRACT

The present research work entitled: Empowerment and its relationship with the internal communication of the workers of the District Municipality of Talavera, Andahuaylas - 2017, which arises from the need to know the real situation of the study variables; whose objective is to determine the degree of relationship that exists between empowerment and internal communication in the institution.

Study that has been developed based on the facts corresponding to the year 2017, which in the methodological part belongs to the approach: quantitative; in the types of research corresponds according to the origin: basic research, according to the level of knowledge: Descriptive - correlational, according to the intervention: without intervention or observational. The research design is non-experimental - transectional or transversal.

The population constitutes all the workers of the District Municipality of Talavera, contracted for the month of February, a total of 81 people. As a small number of workers for the sample, the total population is considered, which are classified as follows: Assigned (7), Appointed (24), Service lease contract (50). The survey is the technique of data collection through the instrument that is the questionnaire.

In the statistical analysis of data for the reliability of the instrument, a Cronbach's alpha of 0.93 was obtained, which represents an excellent reliability of the application of the research instrument. Similarly, when testing the general hypothesis of the research, the degree of correlation obtained was 0.658 at a level of significance of 99%, which confirms the considerable positive relationship between Empowerment and the internal Communication of the workers of the Municipality. District of Talavera, Andahuaylas; which means that there is a process of consolidation in delegating power for decision making up to a certain level that go hand in hand with adequate internal communication.

Keywords:

Empowerment, Internal communication, Workers, Municipality

## INTRODUCCIÓN

El empowerment como factor determinante en la productividad del trabajador está ligado estrechamente con la gestión administrativa en donde las actividades que se realizan básicamente en función a metas y objetivos. Asimismo, la comunicación en las instituciones públicas y privadas es importante, necesaria, relevante e indispensable por las actividades que realiza el hombre frente a la sociedad. La aplicación y uso adecuado del empowerment y la comunicación interna en la municipalidad mejoraría la eficiencia laboral de los trabajadores, el nivel de servicio en atención al usuario talaverino, el desempeño laboral, la cultura y clima organizacional y los niveles de satisfacción de los clientes internos y externos. En este entender la presente investigación surge a partir de las observaciones realizadas como trabajador en la institución, pudiendo identificar dificultades en las herramientas de gestión en las organizaciones (el empowerment y la comunicación) lo que perjudica en las interacciones interpersonales entre trabajadores e impidiendo coordinar y organizar actividades institucionales; a la vez se pudo observar la misma situación en la designación de facultades a los trabajadores de parte de los jefes inmediatos lo que genera una inadecuada toma de decisiones y esto afecta el cumplimiento de las metas y objetivos; ante esta situación con la presente investigación se pretende invertir la situación identificada y poder hacer las debilidades en fortalezas institucionales para la satisfacción del cliente externo e interno.

El presente informe final de trabajo TESIS está dividido en cinco capítulos establecidos de la siguiente manera:

**Capítulo I: Problema de investigación**, que contiene: Planteamiento del problema, formulación del problema, delimitación, justificación y los objetivos.

**Capítulo II: Fundamento teórico de la investigación**, que comprende: Los antecedentes, marco teórico y el marco conceptual.

**Capítulo III: Metodología de la investigación**, se expone: Hipótesis, variables, operacionalización de las variables de estudio, metodología, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y método de análisis de datos.

**Capítulo IV: Presentación de resultados**, se muestra los resultados más relevantes de la investigación analizando los datos de la encuesta realizada, e incluye: la confiabilidad del instrumento de investigación, análisis descriptivo de las variables y dimensiones y la contrastación de hipótesis.

**Capítulo V: Discusión**, se muestra la comparación de los resultados de la investigación frente a los resultados de los antecedentes y con teorías existentes conjuntamente los aportes del investigador. Finalmente se presenta las conclusiones, recomendaciones, referencia bibliográfica y anexos.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema**

Ante el avance de la tecnología e información junto a la creciente globalización, las organizaciones tanto públicas como privadas se han visto en la necesidad de adaptar y actualizar a fin de enfrentarse con facilidad y éxito a los cambios que vienen surgiendo día a día. La gestión de recursos humanos se ha transformado ya que la relación entre las organizaciones y las personas se consideraban opuestos porque el hombre, desde tiempos atrás, era visto como una máquina, ahora considerados talentos humanos con competencias y de gran valor-núcleo de una organización.

Es por ello que en este trabajo investigativo se desarrollarán dos temas de gran importancia en la gestión de recursos humanos y gestión administrativa: la comunicación y el empowerment.

Por lo tanto, los procesos en las instituciones han sufrido cambios, lo que significa que las organizaciones tienen la necesidad importante de enfocarse en puntos más estratégicos como clave para el éxito de la organización tales como: la comunicación y el empowerment (empoderamiento) como herramientas de gestión del talento humano, la que representa el núcleo de toda organización.

Prácticamente todas las personas se comunican en cualquier espacio y/o ambiente ya sea en el trabajo, la casa, el estudio, etc.; por ello la comunicación es indispensable, siempre está presente en una actividad en donde ayuda a los miembros a alcanzar metas individuales y/o grupales; así también como lo es el empoderamiento, que significa delegar poder, autoridad, autonomía y responsabilidad a los colaboradores para la toma de decisiones.

Sobre la situación de la comunicación Robbins y Timothy (2009) consideran lo siguiente:

Investigaciones indican que los individuos pasan cerca del 70% de las horas que están despiertos comunicándose – escribiendo, leyendo, hablando, escuchando- parece razonable concluir que una de las cosas que más inhiben el desempeño exitoso de un grupo es la carencia de una comunicación eficaz (p.351).

La comunicación tiene su origen en la prehistoria, cuando nuestros antepasados idearon utilizar lenguajes arcaicos para comunicarse oralmente; también crearon la forma de comunicarse gráficamente por medio de las famosas pinturas rupestres. Por ejemplo, los petroglifos de Lliupapuquio en el centro poblado de Lliupapuquio, distrito de San Jerónimo en la provincia de Andahuaylas.

Una de las líneas de investigación más novedosas e importantes en el mundo organizacional es la basada en el empowerment, el cual se caracteriza por ser un mecanismo para incrementar y mejorar el trabajo en equipo en toda la organización. En ese entender, el empowerment es un término técnico en inglés, que traducido al español significa empoderamiento, lo cual es un proceso estratégico que consiste en otorgar poder y responsabilidad con lo que se logra aumentar la confianza y el compromiso para así mejorar la calidad y productividad para esto debe existir una constante capacitación, transmisión de información, motivación y asignación adecuada de materiales y herramientas de trabajo; en consecuencia, los colaboradores tendrán la capacidad de decisión sobre el trabajo que realizan sin necesidad de recurrir en pedir permiso para actuar, ya que con el empowerment lo que se hace es de transferirles ese sentimiento a los colaboradores de que son dueños de su propio trabajo, generando beneficios como: Incrementar la creatividad, el trabajo en equipo, desempeño laboral y compromiso en la satisfacción al cliente interno y externo. Asimismo, contribuyendo a impulsar el liderazgo participativo para poder tomar decisiones adecuadas.

En el ámbito latinoamericano, las organizaciones todavía no son del todo conscientes de la importancia de las herramientas en gestión del talento humano, para que exista éxito en una organización depende mucho de las personas que conforman la organización; en tal sentido un buen proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) apoyados de las técnicas y herramientas administrativas (comunicación, empowerment, liderazgo, motivación, etc.) tendrá resultados favorables para la organización.

En el ámbito peruano las organizaciones hacen uso de estas herramientas de Gestión del Talento Humano ya que se caracteriza por ser inherente a la actividad del hombre; el empowerment se usa de manera empírica y la comunicación se usa los diferentes tipos y en las distintas direcciones, de acuerdo a las actividades que realizan para poder mantener la fluidez de la información en toda la organización, basados en la estructura jerárquica, por las mismas actividades que se realiza día a día.

Por ello la importancia de dar a conocer a los trabajadores lo indispensable que es el empowerment y la comunicación porque fortalece para la eficiente toma de decisiones, apoyados en otras herramientas administrativas. Asimismo, específicamente en la provincia de Andahuaylas existen muchas organizaciones del sector público, las cuales buscan la eficiencia y excelencia; para ello es importante

y fundamental utilizar herramientas y técnicas que permitan mejorar el talento de las personas que la conforman, favoreciendo en brindar servicio de calidad.

En todas las organizaciones a nivel general, específicamente en las instituciones públicas, ante el constante cambio que se vienen produciendo, se han visto obligados de aplicar una nueva administración moderna, donde las personas interactúan entre sí para alcanzar el desarrollo organizacional. Cabe precisar que el empowerment y la comunicación son enfoques que han adquirido muchas organizaciones para enfrentar con optimismo los cambios emergentes en la Gestión del Talento Humano. Por eso la importancia de realizar este estudio para conocer la situación actual y real y su posterior relación de estas dos variables (empowerment y comunicación) en la Municipalidad Distrital de Talavera y conocer los resultados y de acuerdo a ello poder sugerir algunos aspectos deficientes en estas herramientas y poder impulsar una mejorar en la institución.

De esto se deriva la necesidad de realizar un estudio en la Municipalidad Distrital de Talavera, ya que es una institución pública conformada por personas, que brinda servicios a la comunidad talaverina, identificándose el problema en el estudio realizado por Pérez (2015) titulado: *“Análisis del Clima y Cultura Organizacional en la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia Andahuaylas – 2015”* donde plantea como dimensiones de estudio la comunicación y el empoderamiento; los resultados de la investigación demuestran que el 53.8% de los trabajadores manifiestan estar muy en desacuerdo con el empoderamiento que se da en la institución. La misma situación sucede con la comunicación, donde el 45.3% de los trabajadores indican estar muy en desacuerdo con la comunicación que se da en la municipalidad.

Por ello, se ha podido identificar que el empowerment y la comunicación interna en la unidad de estudio no es adecuada, es por ello que la presente investigación consiste en conocer la situación real y actual; y establecer el grado de asociación entre el problema del empoderamiento y el problema de la comunicación interna, para así plantear recomendaciones de Dirección y Gestión del Talento Humano, lo cual conllevará un mejor servicio al usuario Talaverino y Andahuaylino; de la misma forma, gradualmente se puede mejorar la relación interpersonal entre los trabajadores. Cabe precisar que la situación del empowerment (empoderamiento) es poco conocido por los trabajadores, ya se aplica de manera empírica, lo que impide desarrollarse de manera adecuada afectando en el cumplimiento de las metas y objetivos. Se puede invertir esta situación y poder convertir las debilidades en fortalezas institucionales para la satisfacción del cliente externo e interno.

## 1.2. Formulación del problema

### 1.2.1. Problema general

¿En qué medida el empowerment se relaciona con la comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera - 2017?

### 1.2.2. Problemas específicos

- ¿En qué medida el poder se relaciona con la comunicación intergrupala de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera?
- ¿En qué medida el poder se relaciona con la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera?
- ¿En qué medida la responsabilidad se relaciona con la comunicación intergrupala de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera?
- ¿En qué medida la responsabilidad se relaciona con la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera?

## 1.3. Delimitación

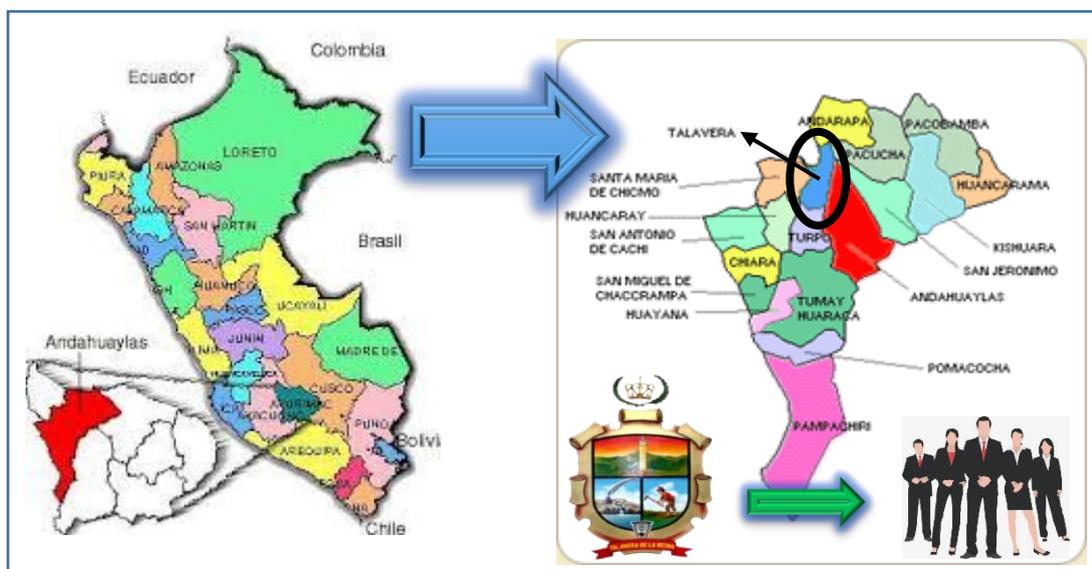


Figura 1. Delimitación de estudio  
Fuente: Elaboración Propia

Los hechos del presente trabajo de investigación corresponden al año 2017 y en la siguiente ubicación geográfica.

Departamento : Apurímac  
Provincia : Andahuaylas  
Distrito : Talavera  
Institución : Municipalidad Distrital de Talavera  
Unidad de análisis : Trabajadores

Asimismo, mencionar que el presente estudio se ha considerado como temas ejes al empowerment y la comunicación interna, dentro de los cuales se desarrollarán sus definiciones, importancias, niveles, clasificaciones, tipos. Aspectos que permitirán ampliar el conocimiento teórico conceptual que servirán de soporte para el buen desarrollo del trabajo investigativo; la que se descompone de la siguiente manera:

- Poder
- Responsabilidad
- Comunicación intergrupala
- Comunicación interpersonal

#### **1.4. Justificación**

##### **1.4.1. Justificación práctica**

La importancia de hacer este estudio es para conocer la situación real de estas dos variables y herramientas administrativas de la administración moderna (empowerment y comunicación) en la Municipalidad Distrital de Talavera y a la vez posteriormente calcular el grado de asociación o relación, con la finalidad de obtener los resultados y de acuerdo a ello poder recomendar mejoras en algunos aspectos deficientes en estas herramientas, por ende mejora el desarrollo de la Institución.

##### **1.4.2. Justificación teórica científica**

El presente trabajo investigativo TESIS realizado valdrá como antecedente para estudios que se desarrollen posteriormente, que contengan variables, dimensiones e indicadores similares. Así como para investigaciones que se realizarán en la institución, la que favorecerá que generar nuevos conocimientos para el desarrollo de futuras investigaciones. Motivo por el cual el presente trabajo de investigación es factible; porque tiene los soportes

bibliográficos necesarios y suficientes para la realización de la investigación. Por ello los resultados se analizaron con veracidad de acuerdo a las exigencias del reglamento y de manera profunda.

#### **1.4.3. Justificación metodológica**

En la investigación realizada se hizo uso del método científico, estrategias, técnicas e instrumentos diseñados y aplicados para la recojo de datos. En ese entender, el presente trabajo de investigación puede ser empleados en otros futuros investigaciones, porque se realiza con fundamento en el marco teórico, acredita tener visto bueno por expertos en investigación de la Universidad Nacional José María Arguedas; y los datos fueron procesados y analizados por el programa SPSS Versión 22.

#### **1.4.4. Justificación socioeconómica**

La presente tesis desarrollada aporta a la población en general en conocer la situación real y actual de la gestión del talento humano en la Municipalidad. Apoya significativamente en la gestión en otras instituciones públicas, permitiendo desarrollar con eficiencia el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) de manera adecuada, optimizando recursos y siendo sostenibles como institución para la atención satisfactoria de los usuarios de la comuna.

### **1.5. Objetivos**

#### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar el grado de relación que existe entre el empowerment y la comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera – 2017.

#### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Determinar el grado de relación que existe entre el poder y la comunicación intergrupala de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.

- Determinar el grado de relación que existe entre el poder y la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.
- Determinar el grado de relación que existe entre la responsabilidad y la comunicación intergrupala de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.
- Determinar el grado de relación que existe entre la responsabilidad y la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.

## CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Antecedentes internacionales

- Rivas, Hidalgo y Ortega (2010) realizaron la investigación: "*Diagnóstico de la comunicación estratégica en las empresas Salvadoreñas distribuidora de productos de consumo*, en la Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas" Antiguo Cuscatlan –El Salvador".

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- "Es importante hacer mención que en las empresas de este subsector aceptan la importancia que tiene la comunicación para el buen desempeño de todas las funciones de las empresas. Y no solamente en la parte operativa, pues un grupo de gerentes piensan que a través de la comunicación se puede crear o promover la identidad de la empresa y mejorar el clima organizacional. Es oportuno hacer notar que esto no necesariamente se traduce en la práctica de las empresas investigadas. En las entrevistas a profundidad que evidenciado que existe una brecha grande en el tema de comunicación. Todos los gerentes aceptan que el proceso de comunicación presenta deficiencias grandes que van desde falta de retroalimentación".
- "A pesar de esta conciencia de comunicación, la mayoría de respuestas (32%) indica que comunicación es sinónimo de transmitir información desde los niveles jerárquicos altos hacia abajo. Esta visión del uso de la comunicación haciendo énfasis en lo que se informa, no contribuye a un proceso de construcción de sentido y de fortalecimiento a la empresa de manera que se reduce la comunicación a un sentido utilitario y no con una visión de planificación estratégica".
- "Desde este punto de vista la gestión de la comunicación se justifica como un instrumento para el incremento de la productividad, es decir como un elemento auxiliar para que los bloques operativos de las empresas puedan desempeñarse adecuadamente".
- "La idea que subyace es que, si se transmite información de manera oportuna desde las áreas de jefaturas, las cosas serán mejores. Esto es cierto siempre que la comunicación fuese vista para todos los ejes que conforma la empresa".

- “En la mayoría de las empresas investigadas no tienen un comunicador que maneje la gestión y los flujos de comunicación al interior o exterior de las empresas, sean estas grandes o pequeñas, tal situación genera una comunicación difusa y mayores procesos de comunicación informal”.
  - “Las empresas encuestadas no tienen claro tampoco los roles de un comunicador, considerando que el proceso comunicativo debe estar en función de integrar a otros departamentos como mercadeo, publicidad y administración”.
  - “En la actualidad el uso de la tecnología es aprovechado por las empresas para mejorar los procesos de producción, en esta investigación se detecta que las empresas no están utilizando esta para mejorar los procesos de comunicación. Es este sentido no se detecta que las empresas del sector investigado utilizando estos medios para innovar sus procesos de comunicación en general”.
  - “Aún en medio de la llamada era de la información, las empresas encuestadas mantienen un sistema de comunicación vertical que dificulta el flujo de comunicación y el buen funcionamiento de la empresa, y esto contribuye a la generación de los problemas más recurrentes de falta de comunicación”.
  - “Para finalizar este apartado se puede decir, con bastante precisión, que el flujo de comunicación en las empresas investigadas no está garantizado. La única comunicación que parece ser bien manejada es la comunicación mercadológica. Esto es entendible considerando que las empresas investigadas son distribuidoras y su tarea principal es vender”.
- Ochoa (2011), realizó la investigación: *“Impacto del proceso de implementación del empowerment para la toma de decisiones. Caso de estudio: Grupo Decoarte*, en la Facultad de Posgrados y Educación Continua de la Universidad Dr. José Matías Delgado, Antiguo Cuscatlán”.
- La investigación llegó a las siguientes conclusiones:
- “Resulta de gran importancia aplicar dentro de la empresa un método de medición de nivel de empowerment presente, así como otras evaluaciones de gestión tales como evaluación de clima organizacional, desempeño, entre otros ya que esto permite conocer el

pasado, presente o futuro de la empresa, así como analizar el impacto directo que el capital humano ejerce sobre la eficiencia y rentabilidad”.

- “Para que la implementación del empowerment sea efectiva, es de vital importancia contar con el total apoyo al proyecto por parte de la alta gerencia y en conjunto reconocer cuales son las necesidades que la organización tiene, así como tomar acción sobre dichas necesidades y elaborar un plan de acción para crear un ambiente adecuado que propicie el empowerment”.
  - “Para lograr transmitir el empowerment en todos los niveles es importante la selección de colaboradores claves quienes se convierten en líderes de esta iniciativa dentro de sus equipos. Estos líderes deben ser apoyados por la alta gerencia mediante la entrega del sentido de pertenencia, responsabilidad, autoridad, reto, rendimiento significativo, claridad en las funciones, de tal manera que actúen como agentes de cambio para la creación de una cultura organizacional basada en el empowerment”.
  - “Con el desarrollo de la capacitación teórica en temas de empowerment, se asegura la comprensión de conceptos y alineación de ideas que permitan el desarrollo de habilidades que promueven un mayor nivel de involucramiento en esta iniciativa. En la capacidad grupal, los participantes perciben que se les otorga de manera formal herramientas para poder dirigir a sus equipos y para resolver sus conflictos sin tener que recurrir a la autoridad más alta. Al estar presente la alta gerencia en esta actividad, se mejora la comunicación hacia los colaboradores clave, se señalan puntos de mejora y se logra un trabajo en conjunto”.
- Godina (2000), realizó la investigación: “*Estudio sobre la relación entre el liderazgo transformacional, empowerment formalización, comunicación y los puntos uno y ocho de Deming en Empresas del área Metropolitana de Monterrey*, en la división de Ingeniería y Arquitectura del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey”.
- La investigación llegó a las siguientes conclusiones:
- “Dentro de las relaciones que, si se pudieron establecer, tenemos que un estilo de liderazgo centrado en las personas como lo es el liderazgo

transformacional prueba estar fuertemente asociado de manera positiva con los niveles de empoderamiento en los seguidores”.

- “Otra de las relaciones que se pudo probar en este estudio es que el liderazgo transformacional se relaciona con buena comunicación. El estilo de liderazgo transformacional se caracteriza por un alto intercambio de información, y una preocupación por proporcionar medios de comunicación adecuados, así como el fomentar la uniformidad en la interpretación de información. El líder transformacional intensifica los procesos de comunicación al buscar desarrollar las habilidades de los subordinados, el fomentar nuevas formas de pensar y el uso del razonamiento requiere de mayor información”.
- “También se encontró la relación entre el estilo de liderazgo transformacional en el líder y la constancia en el propósito de mejora continua de productos y procesos. Donde los factores del liderazgo transformacional se relacionan con mayor desempeño, innovación y solución de problemas. El líder al elevar las necesidades de sus seguidores busca fomentar la conciencia de las personas respecto a los resultados de su trabajo, de las metas logradas, y de las áreas de oportunidad para la mejora, lo anterior ayuda a satisfacer la necesidad de contar con personal más competitivo”.
- “Una de las habilidades que busca lograr el líder transformacional en sus seguidores es la capacitación para identificar errores, corregirlos y mejorar, así como superar las metas establecidas y elevar la responsabilidad del personal. El líder en su consideración individualizada hacia sus seguidores puede gestionar cambios en herramientas o máquinas de trabajo más adecuadas para las actividades de su personal, impactando en la mejora de procesos y productos”.
- “En la relación anterior, La participación de la comunicación es sobre el propósito de mejora continua de procesos y productos. Donde se relaciona fuertemente la calidad de la información con la innovación. En las organizaciones la participación de la información en sus procesos es vital, no existe proceso que puede prescindir de información clara, adecuada y a tiempo. La calidad de la comunicación que se genera en los niveles bajos de la organización y se recibe en

niveles superiores influye en la adecuada asignación de recursos e inversiones, por lo que es importante contar con medios adecuados para su transmisión”.

- “Otra de las relaciones que se pudo probar en este estudio es entre el estilo de liderazgo transformacional y el desterrar el temor de la organización, esta relación no es directa, se encontró que tres variables la median: formalización, comunicación y empowerment. Los niveles de temor están fundamentados en la confianza y comunicación que existe entre superior y subordinado. Si las personas tienen la confianza para expresar sus sentimientos, inquietudes e ideas respecto a su trabajo, el temor disminuye. Por parte del comportamiento del líder, no solo la comunicación interviene en el desterrar el temor, también el carisma influye en aumentar la confianza de los seguidores, pues la persona siente empatía al identificar con el líder”.
- “La comunicación resultó mediar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el desterrar el temor, aquí la comunicación influye en el desterrar el temor. El efecto de la comunicación en el temor, la adecuada comunicación entre el jefe y los subordinados es un elemento clave para reducir los niveles de temor en el personal, una buena comunicación hacia abajo permite eliminar incertidumbre en cuanto a tareas a realizar, metas a lograr, y desempeñar demostrando, también se puede usar como vehículo para fomentar la confianza del subordinado hacia sus jefes”.
- “El empowerment mostro ser un mediador de la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el desterrar el temor en la organización. El efecto del empowerment es sobre el desterrar el temor en la organización. En las organizaciones donde el empowerment se establece, las personas se sienten valoradas, competitivas y que permanecen a una comunidad, lo cual disminuye el temor. Una persona con empowerment puede obtener o tiene a su disposición: la información requerida, el apoyo de las personas adecuadas y los recursos necesarios para realizar su labor, con lo cual sus sentimientos de capacidad para realizar su labor aumentan, disminuyendo el temor al error o a la incertidumbre”.

- “De las relaciones que se esperaba encontrar y no se obtuvo suficiente evidencia de su existencia, tenemos el empowerment como mediador entre el liderazgo transformacional y el propósito de mejora continua en la organización. Esta conclusión no significa que no exista la relación, simplemente que no se tiene la suficiente evidencia para decir que si ocurre”.
  - “Otra relación de la cual no se pudo obtener suficiente evidencia de su existencia es la formalización como mediador entre el liderazgo transformacional y el propósito de mejora continua de procesos y productos”.
- Pèrez (2002), realizó la investigación: “*Empowerment y su relación en la productividad del trabajador en el departamento de radiología de los hospitales de la ciudad de Monterrey, Nuevo León*, en la facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León”.
- La investigación llegó a las siguientes conclusiones:
- “Las empresas latinoamericanas y los directivos, están dispuestos a invertir para la aplicación del Empowerment”.
  - “En las organizaciones hospitalarias, existen como en muchas organizaciones un gran avance tecnológico, que las obliga a hacer más con menos, así también se requiere de personal más capacitado para cubrir este tipo de necesidades. En la actualidad a nivel técnico y enfermería, existe mucha demanda en la contratación de los mismos y poca oferta (pocos egresados), lo que hace que los administradores estén obligados a mejorar y mantener una satisfactoria calidad de vida en estos trabajadores, si es que desean mantenerlos dentro de lo institución”.
  - “Que desde el proceso de selección sea observado, si la persona tiene el perfil para desarrollar habilidades y adquirir conocimientos, como para que, a través del entrenamiento, pueda ser un trabajador con autocontrol”.
  - “Basándose en los hallazgos de este estudio, podemos observar que en la medida que se promueve el empowerment en el técnico radiólogo, también habrá un incremento en su productividad. Por ello es importante, que la administración promueva la capacitación de jefes

que además de ser expertos en su área, sean capaces de transferir conocimientos a sus colaboradores”.

- “Es importante contar con una plataforma de capacitación (Universidades, Consultores Externos), para captar información y mejorar el empowerment en la Institución Hospitalaria”.
- “Involucrar al personal en las decisiones de una organización, capacitarlo para que resuelva situaciones laborales, facultarlo para realizar su trabajo sin limitaciones que estorben su buen desempeño: trae como consecuencia la satisfacción de los trabajadores, por lo tanto, su autodesarrollo, disminución de estrés, asertividad en su desempeño, claridad en sus actividades y sobre todo mejora en la calidad de su vida”.
- “La finalidad de toda organización debe estar enfocada en apoyar y conservar una calidad de vida en el trabajador adecuada; tarde o temprano esta calidad de vida se transforma en personal afiliado en la empresa, resultados óptimos institucionales y sobre todo calidad que otorga la organización a la comunidad que le rodea”.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

- Roca (2012), realizó la investigación: *“Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009, en la Universidad Mayor de San Marcos en Lima-Perú”*.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- “El 59% de docentes y 61.7% de estudiantes señalan que la comunicación interna en la universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz”.
- “El 58% docentes y 67.5% de estudiantes señalan que la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es desfavorable”.
- “Al 95% de confianza, existe una relación significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes ( $r=0.494$ ;  $p=1.4 \cdot 10^{-8}$ ) y estudiantes ( $r=0.444$ ;  $p=1.6 \cdot 10^{-14}$ ) de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho”.

- “Al 95% de confianza, las dimensiones de la comunicación interna se relaciona significativamente con la cultura organizacional según los docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho: comunicación esencial ( $r=0.613$ ;  $p=9,1*10^{-15}$ ), estratégica ( $r=0.2193$ ;  $p=5.2*10^{-8}$ ), valorativa ( $r=0.328$ ;  $p=0.00051$ ), motivacional ( $r=0.423$ ;  $p=3.1*10^{-6}$ ), comunicación para el aprendizaje ( $r=0.349$ ;  $p=0.00019$ ) y comunicación inteligente ( $r=0.538$ ;  $p=1.8*10^{-10}$ )”.
  - “Al 95% de confianza, las dimensiones de la comunicación interna se relacionan significativamente con la cultura organizacional según los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho: comunicación esencial ( $r=0.459$ ;  $p=1.1*10^{-15}$ ), operativa ( $r=0.227$ ;  $p=3.9*10^{-11}$ ) estratégica ( $r=0.327$ ;  $p=7.9*10^{-8}$ ), valorativa ( $r=0.186$ ;  $p=0.00342$ ), motivacional ( $r=0.355$ ;  $p=4$ ), comunicación para el aprendizaje ( $r=0.140$ ;  $p=0.02863$ ) y comunicación inteligente ( $r=0.286$ ;  $p=2.9*10^{-6}$ )”.
- Torres (2016), realizó la investigación: “*El empowerment como estrategia de gestión en el Hotel ensueño, Arequipa-2014*, en la Facultad de Ciencias Tecnológicas sociales y humanidades de la Universidad Católica de Santa María”.
- La investigación llegó a las siguientes conclusiones:
- “El empowerment como estrategia de gestión en el Hotel no es aplicado sobre los trabajadores, de modo que no tienen facultades para la toma de decisiones, autonomía en el desempeño de sus labores, ni autoridad para la solución de problemas. Su aplicación como estrategia de gestión incrementa los niveles de satisfacción de los trabajadores, mejorando la calidad del servicio hotelero que se ofrece, lo cual permite captar más clientes y obtener una rentabilidad superior a la existente”.
  - “El hotel Ensueño no promueve el poder y la motivación en sus trabajadores, es por ello que los trabajadores no sienten confianza en sí mismos ni se sienten facultados para asumir la responsabilidad de toma de decisiones y delegar tareas; así mismo no se sienten motivados ya que consideran que su trabajo no es reconocido ni recompensado, sus opiniones no son tomadas en cuenta y tampoco

tienen la posibilidad de superación y desarrollo profesional en la empresa hotelera”.

- “El hotel ensueño no facilita el proceso desarrollo y liderazgo en sus trabajadores, ya que no se promueve la mejora de sus aptitudes y habilidades, ni se realiza capacitaciones que son de vital importancia para el crecimiento profesional; así mismo, no se aplica el liderazgo ya que no existen líderes que guíen los equipos de trabajo”.
  - “No existe relación entre la aplicación del empowerment y las tareas de gestión en el Hotel; ya que en la actualidad la gestión del hotel no se orienta a la aplicación de técnicas que le den más poder a los trabajadores y los faculten para poder tomar decisiones dentro de la organización”.
  - “Los procesos de planeación y organización del hotel no son coherentes con la aplicación del empowerment, los trabajadores en su mayoría desconocen la misión, visión y objetivos de la empresa, que dificulta la identificación con la empresa y sentirse parte de ella. La dirección de la empresa establece objetivos más no estrategias para su logro, es así que las actividades y tareas no se organizan en función de lo que se quiere lograr”.
  - “Los procesos de dirección y control del hotel no se orientan la aplicación del empowerment; no se delega autoridad ni poder a los trabajadores para la toma de decisiones; así mismo no se establecen estándares, no se realiza la medición del desempeño de las diversas áreas operativas, ni se ejecutan acciones correctivas; todo ello dificulta definir qué personas estarían facultadas para delegar autoridad y ser empoderadas”.
- Malpartida (2016), realizó la investigación: “*Empowerment y desempeño laboral en la tienda comercial Rivera del Distrito de Huánuco, 2016*, en la Facultad de Ciencias de Ciencias Administrativas de la Universidad de Huánuco”.
- La investigación llegó a las siguientes conclusiones:
- “Es el marco teórico lo que nos servicio de base para elaborar y proponer las aseveraciones aquí planteadas. Considero que es importante que la Tienda Comercial Rivera como Organización de

éxito, realice cambios importantes en su aplicación de Empowerment para un mejor desempeño de los trabajadores”.

- “Es necesario que toda organización en estos tiempos de ardua competencia en los mercados, cuenten con estructuras sólidas y a su vez preparadas para los cambios constantes que el mercado le demanda y una de esas es que los trabajadores sientan que son parte importante e indispensable de la organización, no solo un capital humano que labora para la empresa sin tomar en cuenta sus decisiones o lo que ellos anhelan lograr”.
- “Es en base a los resultados obtenidos en nuestra investigación, que podemos respaldar la aseveración hecha en el planteamiento del problema, que la empresa Tienda Comercial Rivera no cuenta con un modelo de Empowerment adecuado en su organización para que su personal se consideren protagonistas en todos los objetivos y metas que esta espera lograr para ser totalmente exitosa”.
- “Es por esta razón es que sugerimos la implementación de un nuevo modelo de Empowerment, la empresa necesita comprender los efectos y la relación que existe entre el desempeño laboral del personal y el proceso de empowerment ya que estas se afectan mutuamente”.
- “Como se ha descrito a lo largo de este trabajo, es importante que la empresa, se sometan a evaluaciones constantes para saber en qué están fallando y que necesitan para que los empleados tengan mayor desempeño y se sientan cómodos y parte fundamental en la empresa”.
- “Es importante dar a conocer que este estudio, se da con la intención que al aplicar un modelo de empowerment, el personal comprenderá que son importantes y que tendrán un mejor desempeño en los procesos y procedimientos de la organización”.
- “Entonces podemos afirmar que la variable independiente EMPOWERMENT influye significativamente con la variable dependiente DESEMPEÑO LABORAL, con sus dimensiones e indicadores de la empresa “RIVERA””.

### 2.1.3. Antecedentes locales

- Pérez (2015), realizó la investigación: “*Clima y Cultura Organizacional en la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac, 2015*”, en la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-Perú”.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- “La situación actual del clima y la cultura organizacional en la Municipalidad es muy desfavorable según la percepción de los trabajadores”.
- “Los trabajadores de la Municipalidad se sienten muy desmotivado ya que no existen programas en la institución que incentiven a desarrollarse personal y profesionalmente para el buen desempeño de sus labores cotidianos; en vista que el gerente, sub gerentes, jefes de área no reconocen el trabajo que el personal realiza diariamente y los ingresos que percibe cada trabajador no permite satisfacer sus necesidades”.
- “En la Municipalidad existen un sistema organizacional poco descentralizado se mantiene un sistema jerárquico y poca participación ya que las decisiones se encuentran concentrados en la alta gerencia dejando de lado la opinión de los empleados ocasionada por la falta de canales de comunicación suficientemente bien estructuradas para que la información fluya de una forma ascendente y horizontal óptima para la organización entre la base de la organización y la gerencia”.
- “Prevalece un liderazgo autocrático por la existencia de líderes que buscan el beneficio personal mas no grupal, desarrollando conflictos interpersonales, igualmente existen líderes en niveles de mandos medios ejerciendo preferencias que beneficios solo a algunos trabajadores generando inconformidad por la designación ejercida por parte de los jefes”.
- “No existe grado de identificación y compromiso por parte de los trabajadores para con la institución porque no se sienten en un ambiente de trabajo confortable el cual les permite incrementar el desempeño laboral. Además, se logró determinar las dimensiones que involucran el clima organizacional el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización en relación con liderazgo, motivación,

reciprocidad y estilos de comunicación; así mismo la cultura organizacional con sus dimensiones correspondientes liderazgo en equipo, cooperación y empoderamiento en tanto estos factores delicados ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”.

- “Finalmente, es posible afirmar que el clima organizacional en los ambientes laborales es efectivamente la expresión de la percepción de los miembros de la organización hacia aquellos aspectos del ambiente de trabajo que están más inmediatos a la experiencia del individuo”.
  - “Las relaciones interpersonales se ven afectadas por el trato entre jefes y trabajadores donde los jefes no manejan unas relaciones humanas lo suficientemente acordes a la relación y crea incomodidades en el ambiente laboral, además existe un distanciamiento entre la dirección y parte operativa que no conlleva a una relación de estas dos partes”.
- Quispe (2015), realizó la investigación: *“Marketing político y la comunicación institucional en el Municipio Provincial de Andahuaylas, Región Apurímac, 2015*, en la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-Perú”.
- La investigación llegó a las siguientes conclusiones:
- “Se llega a la conclusión que existe una relación significativa entre las variables marketing político y la comunicación institucional en el Municipio de Andahuaylas, región Apurímac, 2015. Debido a que la probabilidad valor es menor a 0.05, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; se determinó el coeficiente de correlación de Rho Spearman 0.524 lo que indica una moderada correlación positiva moderada, donde ambas variables presentan un comportamiento en el mismo sentido, es decir a mayor marketing político, mayor comunicación institucional, con limitaciones”.
  - “Se llega a la conclusión que existe una relación significativa entre las dimensiones estrategia del marketing político y la difusión de la comunicación institucional en el Municipio Provincial de Andahuaylas, región Apurímac 2015. Debido a que la probabilidad valor es menor a 0.05, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; Se determinó el coeficiente de Correlación Rho Spearman

0.530 lo que indica una moderada correlación positiva donde ambas variables presentan un comportamiento en el mismo sentido; es decir a mayor estrategia de marketing político, mayor difusión de la comunicación institucional, con limitaciones. Es decir, la seducción, la cautivación y el posicionamiento están relacionados en forma directa con la edición, propaganda y publicidad”.

- “Se llega a la conclusión que existe una relación significativa entre las dimensiones estrategia del marketing político y la acción de la comunicación institucional en el Municipio Provincial de Andahuaylas, región Apurímac 2015. Debido a que el sig. Es 0.005 donde, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; Se determinó el coeficiente de Correlación Rho Spearman 0.284 la cual indica una débil correlación positiva baja, donde el 36,8% de los trabajadores manifiestan que la estrategia marketing político se da algunas veces si algunas veces no y la acción de comunicación institucional 43,2%”.
- “Se llega a la conclusión que existe una relación significativa entre las dimensiones gestión del marketing político y la difusión de la comunicación institucional en el Municipio Provincial de Andahuaylas, región Apurímac 2015. Debido a que el sig. es 0.000 donde, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; Se determinó el coeficiente de Correlación Spearman 0.520 el cual indica una débil correlación positiva moderada, donde el 46,3% de los trabajadores manifiestan que la gestión marketing político se da algunas veces sí, algunas veces no y la difusión comunicación institucional 42,1%”.
- “Se llega a la conclusión que existe una relación significativa entre las dimensiones gestión del marketing político y la acción de la comunicación institucional en el Municipio Provincial de Andahuaylas, región Apurímac 2015. Debido a que el sig. es 0.008 donde, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; Se determinó el coeficiente de Correlación Rho Spearman 0.269 la cual indica una débil correlación positiva moderada, donde el 36,8% de los trabajadores manifiestan que la gestión del marketing político se da algunas veces sí, algunas veces no y la acción de comunicación institucional 43,2%”.

- López (2015), realizó la investigación: *“La Comunicación Organizacional como Ventaja Competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2014*, en la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-Perú”.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones

- “Siendo el objetivo general “argumentar la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”; entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, un 35,4% de los trabajadores manifiestan que la comunicación organizacional es débil y no es vista como ventaja competitiva en la municipalidad; por lo tanto, se puede afirmar de la hipótesis, que no existe una comunicación organizacional moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”.

“Los resultados demuestran que se tiene que mejorar varios aspectos de la comunicación organizacional para que sea una ventaja competitiva como el flujo de información, los tramites documentarios, los mecanismos que llevan a la toma de decisiones, las relaciones interpersonales; organizar, dirigir, y controlar de manera correcta los recursos de la institución”.

- “Siendo el primer objetivo específico “argumentar la comunicación organizacional interna como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas” entonces de acuerdo a los resultados se tienen con el porcentaje más alto, que el 44.4% de los trabajadores en sus tres clasificaciones afirman que la comunicación interna es débil, por lo tanto, se da manifiesto que no existe una comunicación organizacional interna moderada como ventaja competitiva”.
- “Siendo el segundo objetivo específico “argumentar la comunicación organizacional externa como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas”, entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, que el 39.7% de los trabajadores en sus tres clasificaciones afirman que la comunicación externa es débil, por lo tanto se puede afirmar de la hipótesis, que no existe una comunicación organizacional externa moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas”.

- “Siendo tercer objetivo específico “argumentar la comunicación organizacional personal como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas”, entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, que el 39.0% de los trabajadores en sus tres clasificaciones afirman que la comunicación personal es débil, por lo tanto se puede afirmar de la hipótesis, que no existe una comunicación organizacional personal moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas”.
  - “Las ventajas competitivas de la comunicación organizacional en la Municipalidad se darían si se aplican de forma correcta los procesos administrativos, el flujo de información, los trámites documentarios, etc. Entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, que el 41.0% de los trabajadores en sus tres clasificaciones afirman que las ventajas competitivas de la comunicación organizacional se dan de una manera débil”.
- Solis (2016), realizó la investigación: “*Liderazgo y su relación con el empowerment en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016*, en la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-Perú”.
- La investigación llegó a las siguientes conclusiones.
- “Establece que la relación es altamente significativa entre el liderazgo y empowerment de los trabajadores administrativos de la UNAJMA. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman es de 0.842 revela que existe una correlación positiva alta”.
  - “Establece que la relación es altamente significativa entre habilidad social y delegación de los trabajadores administrativos de la UNAJMA. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman es de 0.812 revela que existe una correlación positiva alta”.
  - “Establece que la relación es altamente significativa entre habilidad social y responsabilidad de los trabajadores administrativos de la UNAJMA. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman es de 0.867 revela que existe una correlación positiva alta”.
  - “Establece que la relación es altamente significativa entre trabajo en equipo y delegación de los trabajadores administrativos de la

UNAJMA. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman es de 0.802 revela que existe una correlación positiva alta”.

- “Establece que la relación es altamente significativa entre trabajo en equipo y responsabilidad de los trabajadores administrativos de la UNAJMA. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman es de 0.791 revela que existe una correlación positiva alta”.

## **2.2. Marco teórico**

El constante avance de la tecnología e información junto a la creciente globalización, han generado que las condiciones de vida sean altamente exigentes y se encuentren en un estado constantemente cambiante, afectando a las organizaciones tanto públicas como privadas; en ese entender las organizaciones se ha visto en la necesidad de adaptar un sinnúmero de acciones encaminadas a mejorar sus procesos a fin de afrontar con eficiencia a los cambios que vienen surgiendo día a día. En el nuevo siglo XXI la eficiencia y adaptación al cambio dependerá de la dedicación al trabajo, la calidad, el compromiso personal, habilidades, destrezas y las competencias personales del talento humano. Por otro lado, la mega tendencia administrativa moderna es una de las formas de enfrentar eficientemente el constante cambio, tales como el empowerment y la comunicación organizacional, ya que ayuda a enfrentar nuevos retos. Cabe señalar que el empowerment y la comunicación permiten la buena relación entre las organizaciones vivas y las personas y entre las mismas; asimismo, ayuda en la gestión del talento humano.

### **2.2.1. Empowerment**

La teoría del empowerment nace ante el cambio organizacional en 1988 aproximadamente, donde Kenneth Blanchard y Paul Hersey toman la iniciativa. Sin embargo, anteriormente muchos años atrás los pioneros ya habían propuesto la Total Quality, el auto liderazgo, la Reingeniería y el Just in Time las cuales son considerados megatendencias administrativas y han brindado aportes significativos a la teoría de la administración actual y así dando mayor importancia a las personas como elemento dinamizador de una organización.

### **2.2.1.1. Evolución del empowerment**

Es importante recordar una línea de tiempo del empowerment la que permitirá conocer de mejor manera la importación de la técnica en la gestión; para ello nos basamos en la base teórica de la investigación que realizó Malpartida (2016) donde realiza una descripción de la evolución del empowerment indicando lo siguiente:

En la década de los 30 después del ensayo que realizó Hawthorne, basado en la influencia de los agentes ambientales en la productividad, se manifestaron otros personajes como: Elton Mayo, Mary Parket Follett y Chester Barnad, los cuales destacaban la importancia del individuo en la Gestión; en donde gestión científica evolucionaba, la gestión de las personas en cambio se desarrollaba paulatinamente, aunque no se cumplía lo que planteaban los expertos con lo que se realizaba en una organización.

En la década de los 50, personajes como Douglas MacGregor, Abraham y Herzberg enfatizaron en el potencial de los trabajadores, aportando varias ideas; por ejemplo, la motivación donde Maslow establece la escala jerárquica de necesidades. Asimismo, Peter Dracker considerado el padre de la administración moderna enfatiza en la importancia del marketing y la innovación en su gran libro *The Practice Of Managemet*.

En la década de los 60, Douglas McGregor en su gran libro *The Human Side Of Enterprise* expone la teoría X e Y. Asimismo, surgieron tendencias muy utilizadas hoy en día, tales como: gestión por conocimiento y por competencias, la orientación al cliente, el liderazgo y la organización inteligente.

En la década de los 80, se insistió en las teorías y postulados a la calidad, planteados por Deming y Juran, teniendo gran éxito en el país asiático – Japón mostrado en algunos libros como: *El Arte Japonés del Management*). Sin embargo, lo que más se recuerda en esa década probablemente sea la aparición en 1982 el texto: “la búsqueda de la excelencia” de Peters y Wateman donde contribuyo aspectos como: atención al cliente y al personal, trabajo dirigido

hacia las expectativas del cliente, como hacia las inquietudes de los empleados y hacia sus capacidades y rasgos personales.

La calidad, el liderazgo, la innovación, el espíritu de equipo e inclusive el empowerment no surgen en realidad en los 80, pero es en esta década cuando se profundiza en estos postulados y se comienza a hablar de todas estas herramientas.

Es así que, a puertas de la década de los 90, en 1988 el empowerment ante el cambio organizacional, este surgimiento fue promovido principalmente por los expertos Kenneth Blanchard y Paul Hersey dando los primeros pasos de la siguiente manera:

**Primero:** se simuló ceder poder a personas visiblemente escogidos. A principios de los 90, surgen los Empowered, OR self directed, teams. Antes de esto, surgió el trabajo en equipo a través de varias modalidades: Círculo de calidad, grupos de desarrollo.

**Segundo:** surgieron los equipos auto dirigidos, con mayor o menos autonomía, siempre con misiones y objetivos en donde utilizaron el empowerment como método de gestión en las organizaciones más importantes de Estados Unidos obteniendo premios a la calidad.

**Tercero:** El cambio trae consigo modificaciones en las creencias y valores compartidos.

Hoy en día un trabajador calificado no es necesario que pueda pedir autorización para consultar información necesaria, o peor aún deba limitarse a acatar decisiones que no comparte para lo cual hay que seguir avanzando en el cambio político y social, así como lo vienen realizando aquellas empresas convencidas en un modelo de gestión moderna acorde a los nuevos tiempos.

#### **2.2.1.2. Definiciones del empowerment**

Según Arroyo (2012) describe que: "Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad (sin perder el control) a los empleados y de conferirles el sentimiento que son creadores de su propio trabajo y dueños de la empresa" (p. 233).

De la misma manera autores como koontz y Wehrich (2007) También lo llama como: "Atribución de facultades y significa que,

los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin pedir la autorización de sus superiores” (p. 235).

Por otro lado, Davis (1999) define como: “Proceso que ofrece mayor autonomía a los colaboradores compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los aspectos que influyen en el desempeño laboral” (p. 244)

Asimismo, Chiavenato (2009) define como: “El empowerment parte de la idea de otorgar el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización” (p. 286). Asimismo, Herrera (2012) indica que: “Es el hecho de delegar poder y autoridad a los colaboradores y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Otros términos que se pueden emplear son: empoderamiento, apoderamiento o potenciación” (p. 17).

Por último, Newstrom (2007) “es cualquier proceso que otorgue una mayor autonomía de gestión a los empleados mediante la entrega de información pertinente y de control sobre factores que afectan el desempeño de trabajo” (p.181).

### **2.2.1.3. Teoría de Koontz sobre el funcionamiento del empowerment**

Koontz y Weihrich (2007) sostienen que: “Tanto la delegación de autoridad como la atribución de facultades son una cuestión de jerarquía. También requieren que los empleados y los equipos acepten la responsabilidad por sus acciones y su trabajo” (p. 234). Donde los mismos autores plantean el funcionamiento del empowerment de la siguiente manera:

- El poder debe ser igual a la responsabilidad ( $P = R$ ).
- Si el poder es mayor que la responsabilidad ( $P > R$ ), se podría producir una conducta autocrática del superior, que es responsable de sus acciones.
- Si la responsabilidad es mayor que el poder ( $R > P$ ), se podría producir frustración de los subordinados, ya que no tienen el poder necesario para llevar a cabo el trabajo del que son responsables.

#### **2.2.1.4. Criterios para atribuir facultades**

Al respecto (Newstrom, 2007, p.181) en su libro, sugiere cinco amplios criterios para la atribución de facultades de decisión (empowerment):

1. Ayudar a los empleados a alcanzar el dominio de su trabajo (con la capacitación y el entrenamiento adecuado).
2. Permitir más control (dándoles mayor libertad de acción sobre su trabajo, para después hacerlos responsables de los resultados).
3. Presentar modelos de roles exitosos (lo cual les permite que observen a sus compañeros que ya tienen un desempeño exitoso en el trabajo).
4. Usar el refuerzo social y la persuasión (darles reconocimiento, estímulos y retroalimentación verbal con el fin de elevar su confianza personal).
5. Dar apoyo emocional (para reducir la tensión y la ansiedad, mediante una mejor definición de roles, asistencia en las tareas y un interés sincero por el trabajador).

#### **2.2.1.5. Elemento del empowerment**

Los elementos del empowerment representan el valor fundamental del tema, es por ello que Herrera (2012) describe los elementos de la siguiente manera, las cuales son:

- Responsabilidad ante los resultados.
- Poder para toma de decisiones.
- Recursos materiales para la ejecución.
- Información y conocimiento necesarios.
- Competencia profesional del sujeto apoderado.

#### **2.2.1.6. Principios del empowerment**

Conviene destacar los principios del empowerment, es así que, Blanchard (2011), considera 10 principios del empowerment, las cuales se detallan de la siguiente manera:

- Asignar responsabilidades en las diversas tareas laborales a realizar.
- Asignar autoridad sobre las actividades.
- Otorgar poder para poder tomar decisiones.

- Definir estándares de excelencia.
- Facilitar capacitaciones necesarias para que se alcancen los estándares de calidad.
- Proveer la información y el conocimiento necesario.
- Proveer retroalimentación sobre el desempeño.
- Reconocer oportunamente los logros alcanzados.
- Confiar totalmente en los empleados.
- Colaborar con dignidad y respeto.

#### **2.2.1.7. Beneficios del empowerment**

Con respecto a los beneficios del empowerment Ly (2015) en la parte teórica de su trabajo de investigación considera los siguientes:

- Promueve la innovación y creatividad.
- Se toman mejores decisiones, las cuales se hacen en equipo.
- Enriquece los puestos de trabajo: este proceso requiere de manera imprescindible de colaboradores entrenados para asumir las crecientes responsabilidades.
- El personal se siente responsable no solamente por su tarea, sino también por hacer que la organización funcione mejor.
- El individuo soluciona sus problemas activamente en vez de duplicar órdenes.
- Los equipos de trabajo mejoran su performance cuando alcanzan mejores niveles de productividad y toman iniciativas sobre hechos correctos.
- La información es procesada y manejada por todos los miembros del equipo de trabajo.
- El liderazgo propicia la participación.
- Autodisciplina y compromiso por parte de los miembros del equipo.
- Respeto y reconocimiento de las ideas de todos los miembros del equipo.

Por otro lado, Castro y Riveras (2015) quien determina los beneficios como ventajas que ofrece el empowerment, las cuales son:

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

#### **2.2.1.8. Requisitos para la implementación de empowerment**

Para la aplicación de esta herramienta de la calidad total y la administración de las personas se consigna de acuerdo a la base teórica en el trabajo de investigación de Castro y Riveras (2015) donde menciona que es necesario considerar los siguientes requisitos:

- Contar con el apoyo de la alta gerencia de la organización.
- La organización deberá tener claramente definida la visión, estrategia, valores, metas; todo ello que deben ser conocido y compartido por todos los integrantes de la organización.
- Creación de equipos de trabajo de una forma escalonada.
- Integrar a todo el personal de la organización en las concepciones relacionadas con el liderazgo, la delegación, equipos auto dirigido, entre otros.
- Diseñar correctamente los cargos, así como las funciones, objetivos y responsabilidades relacionadas con el mismo.
- Implementar un buen sistema de comunicación para tener una retroalimentación.
- Delimitar técnicas de gestión del desempeño para evaluar y desarrollar el rendimiento de cada una de las personas de la organización identificando sus debilidades y fortalezas.

Asimismo, (Wilson, 2011, p. 35) menciona otros requisitos o premisas del empowerment, las cuales se detallan a continuación:

- Satisfacción personal.
- Responsabilidad.
- Coaching.
- Autoestima.
- Participación.
- Medición y control.
- Trabajo en equipo.
- Interdependencia.
- Formación técnica.
- Tecnología de la información.

#### **2.2.1.9. Teoría de las dimensiones del empowerment**

El empowerment es una mega tendencia para fomentar la gestión del talento humano, donde se requiere capacitar, entrenar a los empleados con la finalidad de darle **poder** y **responsabilidad** para una adecuada toma de decisiones, las cuales permiten identificar la aplicación del empowerment en la Municipalidad de Talavera. Por otro lado, consiste en compartir conocimiento e información con todos los colaboradores para así ellos mismos respalden los objetivos y funciones de la misma, en este caso de la Municipalidad Distrital de Talavera.

Teóricamente para el funcionamiento del empowerment de acuerdo a la teoría de Kontz se realiza con respecto al **poder** y la **responsabilidad**, la que se muestra de la siguiente manera:

- El poder debe ser igual a la responsabilidad ( $P = R$ ).
- Si el poder es mayor que la responsabilidad ( $P > R$ ), se podría producir una conducta autocrática del superior, que es responsable de sus acciones.
- Si la responsabilidad es mayor que el poder ( $R > P$ ), se podría producir frustración de los subordinados, ya que no tienen el poder necesario para llevar a cabo el trabajo del que son responsables.

## **a. Poder**

Cabe la importancia de recalcar que uno de las características fundamentales para la acción del empowerment es el poder, y al respecto koontz y Wehrich (2007), indican que: “El poder, un concepto mucha más amplio que el de autoridad, es la capacidad de los individuos o grupos para inducir o influir en las ideas o acciones de otras personas o grupos” (p. 176).

Por otro lado, Ivancevich, Konopaske, & Matteson, (2005), indica que, “el poder comprende una relación entre dos personas, donde se representa la capacidad de hacer que alguien haga algo” (p. 387).

Para concluir al respecto Koontz y Wehrich (2007) consideran que: “El poder es el potencial para influir, mientras que la influencia es poder en acción. Es posible tener poder (la capacidad de influir) pero no ejercerlo; no es posible influir en nadie (inducirlo a comportarse de cierta manera) sin poder” (p. 175”.

### **Tipos de poder**

Teniendo en cuenta que el poder consiste básicamente en la una persona o grupo A tiene esa cabida de influir en el comportamiento de una persona o grupo B, de modo que la persona o grupo B actúe de acuerdo con los deseos que exija la persona o grupo A. en ese entender (koontz y Wehrich, 2007, p.176) identifica tres tipos de poder, las que se detallan a continuación:

- **Poder legítimo.**

Se desprende de los puestos y se deriva de nuestro sistema cultural de derecho, obligaciones y deberes a través de los cuales las personas aceptan que una “posición” es “legítima”.

Pero el poder también procede de la capacidad de una persona o un grupo: se trata del poder del conocimiento.

- **Poder referente.**

Se refiere a la influencia que las personas o los grupos ejercen porque los demás creen en ellos y sus ideas. El poder

surge de la habilidad de algunas personas para conceder recompensas.

- Poder coercitivo.

Aunque está estrechamente relacionado con el poder de recompensas y ya que de ordinario surge del poder legítimo, es el poder para castigar, ya sea mediante el despido de un subordinado o mediante la suspensión de un aumento ameritado.

- **Capacitación**

Al respecto Chiavenato (2009) considera que: “Es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa” (p.66).

En ese entender la capacitación es un proceso mediante el cual las personas adquieren nuevos conocimientos a fin de desarrollar las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, lo cual ara que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales.

Entendiendo lo expuesto anteriormente, la capacitación es una forma eficaz de agregar valor a las personas, empapandolos de conocimientos y habilidades.

### **Procesos de la capacitación**

Para el funcionamiento de la capacitación existen cuatro etapas, las cuales se detalla de la siguiente manera:

- El **diagnostico** consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidos o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- El **diseño** consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- La **implementación** es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.

- La **evaluación** consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

### **Etapas de la capacitación**

Etapa número 1: Transmisión de información. Busca aumentar el conocimiento de las personas a través de información acerca de la organización, sus productos/servicios, sus políticas, directrices, reglas y reglamentos de la institución.

Etapa número 2: Desarrollo de habilidades.

Etapa número 3: Su objetivo es mejorar las habilidades y destrezas. Se prepara para ejecución y la operación de tareas, manejo de equipamientos, máquinas y herramientas.

Etapa número 4: Desarrollar actitudes. Es el desarrollo y modificación de comportamientos.

Etapa número 5: Desarrollar conceptos. Eleva el nivel de abstracción a través del desarrollo de ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios.

### **Beneficios de la capacitación**

Werther (2008) en su libro, nos plantea los beneficios de la capacitación y los divide en tres ámbitos

- Para el individuo:
  - Ayuda a toma de decisiones y soluciones de problemas.
  - Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
  - Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
  - Forja líder y mejora las aptitudes comunicativas.
  - Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
  - Permite el logro de metas individuales.
  - Elimina los temores.
- Para la organización:
  - Mantiene la competitividad de la organización.

- Incrementa la rentabilidad.
  - Mejora el conocimiento del puesto de la organización a todos los niveles.
  - Eleva la moral.
  - Crea mejor imagen.
  - Mejora la relación jefes-subordinados.
  - Proporciona información con respecto a necesidades futuras.
  - Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
  - Promueve el desarrollo del personal.
  - Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
  - Promueve la comunicación en toda la organización.
- En las relaciones humanas:
- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
  - Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
  - Hace viables las políticas de la organización.
  - Fomenta una atmosfera de aprendizaje.
  - Mejora la calidad del hábitat en la empresa.

- **Delegación**

Según Arroyo (2012) la delegación es: “Asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo” (p. 239). Asimismo, detalla el proceso a seguir para cumplir con la delegación:

- Creación de confianza.
- Asignación de deberes.
- Delegación de autoridad.
- Asignación de responsabilidad.

Inclusive Koontz y Weihrich definen como: “Acto básico de administración” (p. 183). Donde principalmente se delega poder, lo que implícitamente se asigna autoridad y responsabilidad para poder tomar decisiones.

### **Importancia de la delegación**

Sobre la importancia de la delegación autores como (Hughes, Ginnett, y Curphy; 2007; p.281-283) en su libro, nos plantea la importancia, descrito de la siguiente manera:

- Proporciona tiempo para hacer otras actividades.

La esencia del liderazgo es lograr que se alcancen las metas a través de los demás, no intentar alcanzarlas por uno mismo. Para aprender a pensar como un líder en parte involucra el desarrollo de un marco del criterio donde uno piensa en términos de las capacidades completas de un grupo o de una organización y no solo en las de uno mismo.
- La delegación desarrolla seguidores.

El desarrollo de subordinados es una de las responsabilidades más importantes que cualquier líder tiene, y delegar las tareas significativas para ellos es una de las mejores formas para apoyar su crecimiento. Esto se consigue al proporcionar oportunidades para la iniciativa, la solución de problemas, la innovación, la administración y la toma de decisiones.
- La delegación fortalece a la organización.

La delegación es una manera importante de desarrollar a los subordinados individuales, pero ello también fortalece a la organización completa. Por un lado, una organización que emplea con habilidad el uso de la delegación, será un lugar que ofrezca motivación para trabajar en ella.

### **Motivos comunes para evitar la delegación**

Por otro lado, cabe indicar los motivos para evitar la delegación; donde Hughes et al., citado en Solís (2016) menciona los siguientes:

- La delegación implica mucho tiempo.
- La delegación es un riesgo.
- El trabajo no se hará tan bien.
- La tarea es algo deseable.

- Los demás están demasiado ocupados.

### **Barreras de la delegación**

En su libro *Habilidades Gerenciales – Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*, (Arroyo,2012, p. 240) menciona los siguientes barreras:

- “Nadie puede hacerlo mejor que yo mismo”.
- “Mis empleados no tienen la capacidad necesaria”.
- “Me toma demasiado tiempo explicarles a mis empleados lo que quiero que hagan”.

### **- Asignación de recursos**

La asignación de recursos consiste en distribuir los equipos, materiales y herramientas para las diferentes actividades, para atender las necesidades con el fin de su mejor utilización de entre todas las alternativas.

La finalidad de la distribución de recursos es de mejorar la productividad a partir del uso adecuado de los recursos asignados. Por otro lado, los actores más conocidos de asignación de recursos son las empresas, el hogar y el gobierno.

## **b. Responsabilidad**

Otro de los aspectos fundamentales para la aplicación del empowerment de acuerdo a la teoría es la responsabilidad. En ese entender es importante subrayar la teoría de Chiavenato (2009) donde sostiene que: “La responsabilidad es el deber de desempeñar la actividad para la que fue designada la persona. En general el grado de autoridad es proporcional al grado de responsabilidad asumida por la persona” (p. 135).

Asimismo, Chiavenato (2009) indica que: “La responsabilidad proviene de la relación superior-subordinado y del hecho de que alguien tenga autoridad para exigir la ejecución contractual de determinadas tareas a otras personas. Es la relación contractual o por la cual el subordinado acepte prestar ciertos servicios a cambio de una recompensa o retribución monetaria. La autoridad

fluye del nivel superior hacia el subordinado, mientras que la responsabilidad es la obligación del subordinado de realizar esos deberes. Por consiguiente, se dice que la responsabilidad se delega a los subordinados, aunque en realidad se delega la autoridad, y no solo la responsabilidad”.

Por otro lado, la responsabilidad es sinónimo de **compromiso** y **obligación** a las que una persona debe dar respuesta por la función que se ocupa en espacio asignado.

- **Cumplimiento de funciones**

Las funciones de trabajo que el personal debe realizar durante la jornada laboral se mencionan en el contrato de trabajo, lo que está sujeto a manuales de gestión o reglamentos; y en respuesta de la función, el trabajador deberá cumplir realmente con su deber.

- **Cumplimiento de normas**

En las organizaciones, sin importar el sector, tamaño o complejidad todos están constituidos legalmente, lo que significa la constitución de normas y reglas. Las normas establecidas en las instituciones u organizaciones ameritan ser respetadas, con el fin de mejorar los resultados del cumplimiento de metas u objetivos.

- **Eficiencia**

La eficiencia está ligada básicamente al logro de resultados, lo que significa la capacidad para realizar de manera adecuada una actividad. En ese entender cabe indicar la definición propuesta por (Pérez, 2009, p. 150), detallados de la siguiente manera:

- Cualquier medida de productividad en términos de una norma o meta predeterminada.
- Relación que existe entre el producto institucional obtenido, el potencial humano y los recursos utilizados, para obtener el producto deseado, con mínimo empleo de recursos.

En síntesis, la eficiencia consiste en lograr resultados haciendo uso adecuado de recursos (materiales, equipos y herramientas) y en el menor tiempo posible, lo que conlleva a la solución de problemas.

#### **2.2.1.10. Resultados positivos y negativos de la aplicación del Empowerment**

Ante la aplicación del empowerment se van observar los resultados en dos perspectivas: Resultados positivos y negativos. En ese entender en el trabajo de investigación de (Castro y Riveros; 2015; p. 27-30) plantea de la siguiente manera:

##### **a. Resultados positivos de la aplicación del Empowerment**

Al aplicar el empowerment idóneamente se van a observar resultados efectivos entre los cuales se encuentran:

- La persona tiene y siente responsabilidad sobre su trabajo.
- Los puestos se revalorizan, porque el trabajador está presente en ellos.
- Las personas saben cuál es su rol dentro de la organización.
- La contribución de cada empleado es valorada.
- Cada individuo puede realizar distintas actividades.
- El trabajo significa un reto para cada individuo y no una carga.
- Los empleados participan en la toma de decisiones y tienen autoridad para actuar en nombre de la empresa, sus opiniones son tomadas en cuenta.
- Los individuos trabajan en equipo y desarrollan sus conocimientos y destrezas.
- El cliente se siente satisfecho.
- Hay un cambio de actitud, ya no se hacen las cosas por hacerlas sino porque desean hacerlo bien.
- Los trabajadores se sienten comprometidos.
- Comunicación mejora en todos los niveles de la institución, sobre todo la de jefe-subordinado.
- Una organización más productiva, con un mínimo de costos de operaciones.

Indudablemente el Empowerment es una excelente herramienta que integra todos los recursos, personas, capital, manufactura y tecnología, logrando una comunicación eficaz para mejorar los procesos, alcanzando una organización más productiva, competente y a la vanguardia con los cambios en el contexto actual.

#### **b. Consecuencias negativas de la aplicación del empowerment**

Cuando el Empowerment es aplicado incorrectamente surgen resultados que causan malestar en la organización, afectado su normal funcionamiento, algunas consecuencias son:

- Trabajo repetitivo y sin importancia.
- Confusión en la gente.
- Falta de confianza.
- Falta de contribución en las decisiones.
- Nadie sabe lo que está sucediendo.
- Poco tiempo para resolver los problemas.
- No se da crédito a la gente por sus ideas o esfuerzos.
- Falta de recursos, conocimientos y entrenamiento.

Las consecuencias negativas siempre se van a reflejar cuando se hace un uso inapropiado de cualquier estrategia que se pretende aplicar en una organización. Es por ello que se debe tener mucho cuidado con todos los factores inmersos en el proceso, conocer cada detalle de implementación de la estrategia. Una de las partes a cuidar es el personal de la institución, ya que en ellos es donde se visualizan inmediatamente los resultados.

#### **2.2.2. Comunicación**

La comunicación interna en las organizaciones siempre ha existido como parte de la actividad cotidiana, así con el pasar de los años a través de investigaciones se dio mayor importancia al capital humano y es así que se asigna incentivos como parte de la motivación del personal. Para que puedan desarrollar las actividades encomendadas practicando y haciendo uso de las herramientas administrativas, tales como la comunicación

organizacional ya que es una actividad inherente al ser humano, cual fuese el tipo de comunicación.

#### **2.2.2.1. Definiciones de la comunicación interna**

Las organizaciones son considerados como sistema abierto y la comunicación es fundamental en el mantenimiento de las buenas relaciones.

La comunicación interna principalmente se refiere a la comunicación que se desarrolla al interior de la institución o organización en sus diferentes tipos y direcciones la que esta integrada por las personas, por ende, con las diversas actividades que realizan cada miembro en la organización. La comunicación interna es importante porque influye en la comunicación externa de una organización.

#### **2.2.2.2. La comunicación**

Autores como Ivancevich et al., (2005) consideran la comunicación como: “La transmisión de información y conocimiento de una persona o grupo a otro mediante símbolos comunes. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales” (p.422).

Por otro lado, Robbins y Coulter (2010) sostiene que: “La comunicación es la transferencia y la comprensión de significado” (p.315).

Por último, en términos generales para Louffat (2010) la comunicación es: “Proceso por el cual un emisor transmite un mensaje codificado por medio de un canal, el cual es recepcionado y decodificado por un receptor, quien luego de comprender en parte o en plenitud, procede a dar una respuesta” (p. 219)

#### **2.2.2.3. Funciones de la comunicación**

La comunicación es esencial e indispensable para las relaciones interpersonales del ser humano, las que se desarrollan con la finalidad de que básicamente fomentando el desarrollo de la persona. En ese entender Robbins y Timothy, (2009) indica que: “La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un

grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información” (p.351).

A continuación, se detallará cada uno:

- a) Controlar: La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Por ejemplo, cuando a los empleados se les pide que primero le comuniquen cualquier asunto relacionado a su jefe inmediato, que cumplan con las políticas de la compañía, la comunicación desempeña una función de control.

Al respecto Robbins y Coulter, (2010) consideran lo siguiente:

La información informal también controla el comportamiento. Cuando un grupo de trabajadores se burla de uno de sus miembros porque trabaja demasiado y de esta manera ignora las normas, esas personas están controlando de manera informal el comportamiento de ese empleado (p.316).

- b) Motivación: La comunicación impulsa a la comunicación porque aclara a los empleados lo que se hace, que tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si este fuera insatisfactorio. Como los empleados establecen metas específicas, trabaja en pos de esas metas y reciben retroalimentación sobre el progreso de las mismas, se requiere de comunicación.
- c) Expresión emocional: La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales. La comunicación, por lo tanto, proporciona un alivio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.

- d) Información: Proporciona información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección.

#### **2.2.2.4. Importancia de la comunicación**

La comunicación permite transmitir información e intercambiar o compartir ideas; en ese entender Neswtrom (2010) sobre la importancia de la comunicación sostiene que:

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, si no hay comunicación, los empleados no pueden saber lo que sus compañeros están haciendo, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible, porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo (p.45).

De igual manera Ivancevich et al., (2005) sostienen que: “La comunicación es el aglutinante de las organizaciones. La comunicación ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a cambios de la empresa, coordinar sus actividades y conducirlas de todas las maneras pertinentes para ella” (p. 421).

Por otro lado, Adler y Marquardt (2005) considera que: “Prácticamente todos nos comunicamos en el trabajo. Independientemente de cuál sea nuestro campo de acción o de cuanto sepamos sobre él, el conocimiento especializado no basta para garantizar el éxito; las habilidades para comunicarnos también son relevantes” (p.05).

#### **2.2.2.5. Principios de la comunicación**

Son varias las características que describen la esencia dinámica de la comunicación. Al respecto, (Adler y Marquardt, 2005, p. 11-12) explica los siguientes:

- a) La comunicación es inevitable. Un axioma fundamental de la comunicación es que uno no puede dejar de comunicarse. La imposibilidad de dejar de comunicarse significa que enviamos mensajes hasta en nuestra ausencia.
- b) La comunicación se manifiesta en dos niveles. Cada vez que dos o más personas se comunican, intercambian dos tipos de mensajes. Los más evidentes son los mensajes con contenido (información del tema sujeto a discusión), pero en un ámbito menos evidente, los comunicadores también intercambian mensajes de relaciones (señales que indican lo que una parte siente hacia la otra).
- c) La comunicación es irreversible. En un momento u otro todos hemos pensado que hubiera sido mejor tragarnos palabras que lamentamos haber pronunciado. Por desgracia, eso no es posible. Nuestras palabras y hechos quedan registrados en la memoria de otros y no podemos borrarlos.
- d) La comunicación es un proceso. No es correcto hablar de un “acto” de comunicación como si enviar o recibir un mensaje fuera un hecho aislado. Todo hecho de comunicación deber ser analizado como parte del contexto de su comunicación.
- e) La comunicación no es una panacea. La comunicación puede mejorar los baches y mejorar el camino hacia el éxito, pero no siempre le conseguirá lo que usted quiere. Si la comunicación es mala, es probable que los resultados sean decepcionantes. Esto explica por qué algunos problemas se agravan mientras más se discuten.
- f) La comunicación a menudo es un reto para la ética. Comportarse éticamente no es fácil. Es probable que en el ámbito personal usted tenga que afrontar conflictos entre lo que piensa que es correcto y lo que es práctico. Cada vez está más

reconocido que comportarse éticamente es esencial para ser un empleado efectivo y con posibilidades de ascenso. Las prácticas empresariales escandalosas han llevado al desmoronamiento de corporaciones tan importantes.

#### **2.2.2.6. Propósito de la comunicación**

En un sentido más amplio y dinámico, autores como Koontz , Weihrich y Cannice (2012) consideran que: “El propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa”. Y consideran necesario para:

- a) Establecer y difundir las metas de una empresa.
- b) Desarrollar planes para su logro.
- c) Organizar los recursos humanos y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva, por tanto, eficaz.
- d) Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- e) Liderar, dirigir, motivar, y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
- f) Controlar el desempeño.

#### **2.2.2.7. Elementos de la comunicación**

Todas las comunicaciones, intencionales o no, tienen algún efecto y están compuestas por una serie de elementos denominados elementos de la comunicación.

Por lo cual Robbins y Timothy, (2009) considera que:

El emisor inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El mensaje es el producto físico real desde la codificación del emisor. Cuando hablamos, lo que se habla es el mensaje. Cuando escribimos, la escritura es el mensaje. Cuando hacemos ademanes, los movimientos de nuestros brazos y las expresiones de nuestras caras son el mensaje. El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. Este lo selecciona el emisor, que debe determinar si utiliza un canal formal o un o informal. El receptor es el objeto a quien se dirige el

mensaje. El ruido representa las barreras de comunicación, distorsionan la claridad del mensaje. La retroalimentación es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un principio (p. 353).

a) Emisor

Al respecto, en el ámbito de una organización Ivancevich et al., (2005) define que: “El emisor es el empleado o administrador con ideas, intenciones, información y el propósito de comunicarse” (p.423).

Para Adler & Marquardt, (2005) Considera que: “El proceso de la comunicación empieza con el emisor, es decir, la persona que transmite un mensaje” (p.8).

Por otro lado Louffat, (2010) Sostiene que: “El emisor es la persona que envía, remite el mensaje” (p.220).

b) Codificación

La codificación se refiere básicamente a la acción de transformación del mensaje a enviar. En ese entender, Ivancevich et al., (2005) sobre el elemento codificación considera lo siguiente: “Un emisor, debe tener lugar un proceso de codificación que traduzca sus ideas en un conjunto sistemático de símbolos, un lenguaje que exprese la intención del emisor”. (p.423).

Por otro lado, Louffat, (2010) sostiene que: “Es el proceso por el cual el mensaje es cifrado en algún tipo de lenguaje” (p.220).

Sin embargo, Adler y Marquardt, (2005) menciona que: “El emisor debe escoger ciertas palabras o métodos no verbales para enviar un mensaje deliberado. A esta actividad se le llama de cifrar. Las palabras y los canales que escoge el comunicador para enviar un mensaje marcaran una enorme diferencia en su recepción” (p.8).

c) Mensaje

Sobre el mensaje, Louffat (2010) considera lo siguiente: “Es el dato, información que es transmitida por el emisor y captada por el receptor” (p.220).

d) Medio

En el contexto organizacional (Ivancevich et al., 2005) sostiene que el medio “Es el transmisor del mensaje. Las organizaciones proveen información a los miembros de varias maneras: comunicados en persona, teléfono, juntas de grupo, memorandos, declaraciones de normas, sistemas de remuneración, calendarios de producción y pronósticos de ventas” (p.424).

Por otro lado, Adler y Marquardt, (2005) menciona que: “Es el método que empleamos para enviar en mensaje. Como comunicador en un negocio, usted muchas veces puede escoger si su mensaje se enviara por escrito, en forma de carta o memorándum. Lo puede entregar en persona, por correo normal o usar un servicio exprés. También puede enviar un mensaje de correo electrónico, o puede comunicarlo en forma oral, por teléfono o frente a frente” (p.8).

e) Decodificación

Louffat (2005) considera que: “Es el proceso por el cual el mensaje es descifrado y comprendido o interpretado por el receptor” (p. 220).

Por otro lado, Ivancevich et al., (2005) sostiene que la decodificación: “Es un término técnico para referirse a los procesos de pensamiento del receptor. Así la decodificación consiste en interpretación” (p.424).

Para Adler y Marquardt 2005 sobre la decodificación explica lo siguiente:

A veces ocurre que un mensaje llega intacto al receptor, pero no hay garantía de que lo entienda como el emisor deseaba. El receptor tiene que descifrar el mensaje, adjudicándole un significado a las palabras o símbolos. No

siempre se descifra correctamente. Una broma amigable puede ser interpretada como una ofensa deliberada; también una sugerencia puede ser tomada como una orden. Es un error suponer que sus mensajes siempre serán descifrados con exactitud (p.08).

f) Receptor

Parte de los elementos de la comunicación Adler y Marquardt, (2005) considera que un receptor “Es la persona que recibe y adjudica un significado a un mensaje. En el mejor de los casos, un mensaje llega al receptor indicado sin problemas, pero en el confuso e imperfecto mundo de los negocios se puede presentar varias complicaciones y tal vez nunca llegue al destinatario” (p.08).

g) Ruido

Una de las razones que imposibilita para la adecuada aplicación de la comunicación es el ruido, término que los estudiosos y expertos de la comunicación utilizan para referirse a obstáculos en el intercambio de mensajes. Al respecto Adler y Marquardt, (2005, p.09) clasifica de la siguiente manera:

- El ruido exterior. También llamado ruido físico, es decir, el que distrae a los comunicadores, como el rumor de voces en una sala contigua o el molesto timbrar del teléfono móvil de una persona durante una junta.
- Ruido fisiológico. Los problemas de oído caben en esta categoría, al igual que las enfermedades o las incapacidades que dificultan enviar o recibir un mensaje.
- Ruido psicológico. Es decir, las fuerzas internas del emisor o el receptor que obstaculizan el entendimiento. El egoísmo, las actitudes defensivas, la preocupación, la hostilidad, el miedo y muchas cosas constituyen esta modalidad.
- Contexto. La comunicación está sujeta a la influencia del contexto donde ocurre. Este tiene varias dimensiones entre otras, la física, la social, la cronológica y la cultural.

- El contexto físico: La comunicación siempre ocurre dentro de un ambiente específico. Por ejemplo, si usted estuviera discutiendo con un patrón o solicitando un aumento de sueldo:
  - En la oficina del jefe.
  - En su área de trabajo, con tercero observando la conversación.
  - A la hora de comer, en un restaurante de la localidad.
  - En una reunión de una compañía.
- El contexto social: Se refiere a la índole de la relación entre los comunicadores, pero también a las personas involucradas. Por ejemplo, imagine lo diferente que sería pedir un aumento salarial al gerente en distintos contextos sociales:
 

Usted y el gerente son amigos desde hace muchos años, o usted y el no tienen relación personal alguna.

Usted tiene la misma edad que el gerente, o este tiene 15 años más (menos) que usted.
- El contexto cronológico: Se refiere a la influencia que los tiempos tienen en la interacción. Una serie de consideraciones relativas al tiempo manifiesta la importancia de adaptarse al contexto cronológico:
  - ¿Cuál es la hora indicada?
  - ¿Cuáles son los horarios personales que prefiere el comunicador?
  - ¿Es antes, durante o después del horario laboral?

Usted puede aumentar sus posibilidades de éxito si presta atención a los factores cronológicos. Cuando llame a alguien o solicite ayuda, piense en preguntar: “¿le conviene a esta hora?”, o “¿tiene tiempo ahora?”.
- El contexto cultural: Incluye los antecedentes organizacionales y étnicos y/o nacionales de quienes se comunican

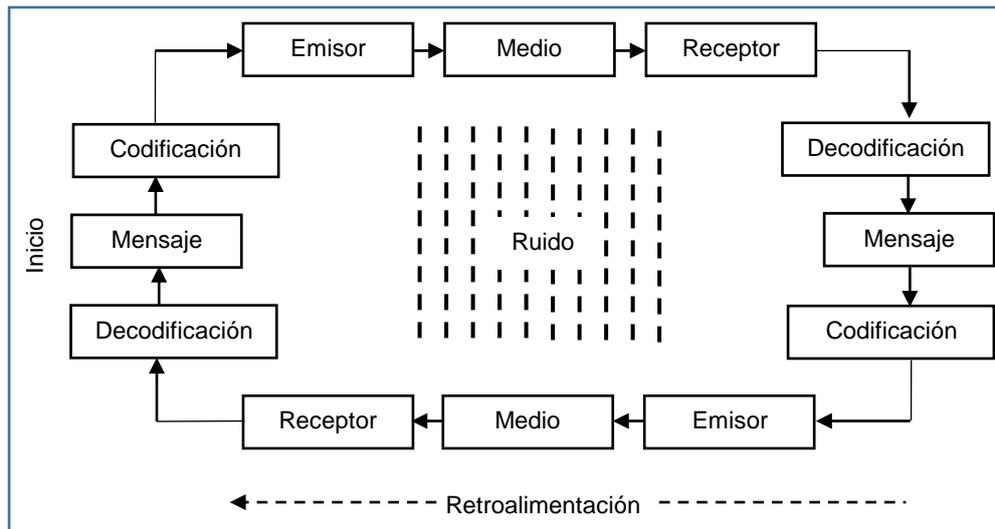


Figura 2. Elementos de la Comunicación  
Fuente: Elaboración Propia

#### 2.2.2.8. Proceso de la comunicación

El proceso de la comunicación es la secuencia lógica por el cual el emisor llega hasta el receptor con un mensaje a través de un canal. Al respecto Newstrom, (2007) sostiene que: “El proceso requiere siempre ocho pasos, ya sea que ambas partes hablen, usen gestos corporales o empleen algún medio de comunicación de tecnología avanzada” (p.46).

a) Mensaje por enviar (ideas): El paso 1 es desarrollar una idea que el emisor trata de transmitir. Este es el paso clave porque, a menos que haya un mensaje que valga la pena.

b) Codificación: El paso 2 es codificar (convertir) la idea en palabras, graficas u otros símbolos adecuados para su transmisión. En este punto el emisor determina el método de transmisión de manera que las palabras y símbolos se puedan organizar en forma adecuada para el tipo de transmisión.

La clave para una codificación exitosa está en el proceso de armar un asunto para su presentación. En el armado se usa un lenguaje rico, colorido, cuidadosamente seleccionado, para moldear las percepciones de los receptores.

- c) Transmisión: Cuando el mensaje se desarrolla finalmente, el paso 3 es transmitirlo por el método elegido, como puede ser un memo, una llamada telefónica o una visita personal. El emisor también selecciona un cierto canal, como hacer a un lado o no al superintendente, y se comunica con un cuidadoso sentido de la oportunidad. Por ejemplo, el emisor puede decidir que hoy puede no ser el momento correcto para hablar con el administrador sobre ese aumento de sueldo. El emisor también trata de mantener el canal de comunicación libre de obstáculos o interferencia.
- d) Canal: Es el medio a través del cual viaja el mensaje que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros, tradicionalmente sigue la cadena de autoridad en la organización.
- e) Ruido: El ruido representa las barreras de comunicación, distorsionan la claridad del mensaje.
- f) Mensaje recibido: La transmisión permite que otra persona reciba un mensaje, que es el paso 4. En este paso la iniciativa se transfiere al receptor, que se sintoniza para recibir el mensaje. Si es oral, el receptor necesita ser un buen escucha.
- g) Decodificación: El paso 5 es decodificar el mensaje, de modo que pueda ser entendido. El emisor desea que el receptor comprenda exactamente el mensaje que le envió. La comprensión puede ocurrir solo en la mente del receptor. Un comunicador puede hacer que otros escuchen, pero no hay forma de que los haga entender. Solo el receptor decide si entiende o no.
- h) Aceptar: Una vez que el receptor ha recibido y decodificado un mensaje, esa persona tiene la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo, que es el paso 6. Desde luego, el emisor le gustaría que el receptor aceptara la comunicación en la forma pretendida, de modo que las actividades puedan avanzar según lo planeado.

- i) Usar: El paso 7 en el proceso de comunicación es que el receptor use la información. El receptor puede desecharla, efectuar la tarea como se le dijo, almacenar la información para el futuro o hacer alguna otra cosa. Este es un paso crucial en la acción, y el receptor es el que esta principalmente en control de lo que se va a hacer.
- j) Retroalimentación: Cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, ocurre la retroalimentación.

Ante esta situación Pintado, (2011) sostiene que:

El proceso de comunicación implica compartir un significado común. Es la esencia de la organización. Uno de los grandes desafíos de las sociedades es la mejora de esos procesos, de la educación, lo que permitirá enfrentar el reto de la disminución de la pobreza, la discriminación y la desigualdad, a efectos de lograr la sostenibilidad de las políticas culturales para el desarrollo del país (p.400).

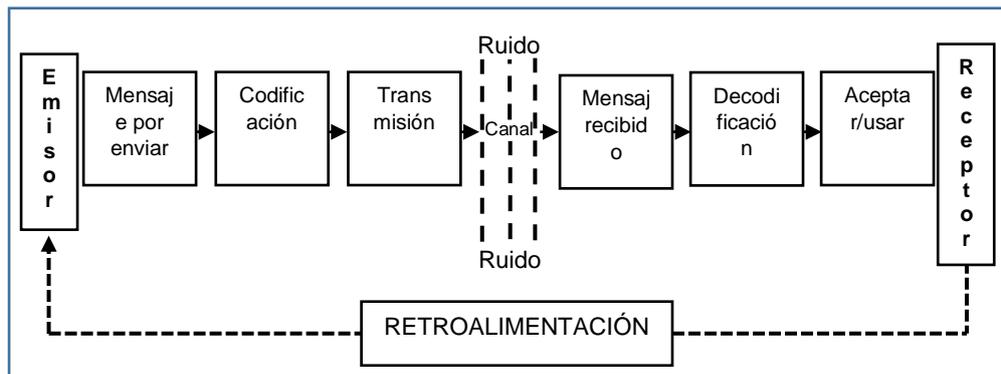


Figura 3. Proceso de la Comunicación  
Fuente: Elaboración Propia

### 2.2.2.9. Tipos de comunicación

- a) Comunicación formal:

Al respecto autores como Robbins y Coulter, (2010) indican que: “La comunicación formal es aquella que tiene lugar por los acuerdos de trabajos organizacionales prescritos. Por ejemplo, cuando un gerente le pide a un empleado que complete una tarea, esa es comunicación formal; también lo es cuando un empleado le comunica un problema a su gerente” (p.323).

Por otro lado, Louffat (2010) plantea que: “La comunicación formal se produce cuando el mensaje transmitido se refiere a aspectos formales institucionales” (p.222).

Para Benavidez (2001) sobre la comunicación formal considera que:

La comunicación formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definido, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, y la que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización (p.225).

#### b) Comunicación informal:

Para Robbins y Coulter (2010) sostiene que:

La comunicación informal es comunicación organizacional no definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados hablan entre sí en el comedor, caminan por los pasillos o se ejercitan en el gimnasio de la empresa, están manteniendo una comunicación informal (p. 323).

Asimismo, el mismo autor considera algunos propósitos de la comunicación informal:

- Permite que los empleados satisfagan su necesidad de interacción social.
- Mejora el desempeño de una organización ya que crea canales alternativos de comunicación que son, a menudo, más rápidos y más eficientes.

Por otro lado, Cervantes y Rivas (2012) considera que, la comunicación informal es la que se da con las personas de una manera cotidiana, donde la confianza en el individuo es lo más importante, ya que no hay patrones de comportamiento establecidos y la información es personalizada y espontánea, ya que no es una orden sino una plática y comportamiento habitual, ejemplo las pláticas entre empleados a la hora de la comida.

De igual manera Louffat (2010) Sostiene que: “La comunicación informal se produce cuando el mensaje transmitido se refiere a aspectos cotidianos, diarios de la vida personal, y no necesariamente del trabajo” (p. 222).

#### **2.2.2.10. Niveles de comunicación**

Permito poner de relieve los niveles de comunicación, ya que son considerados como dimensiones de la variable comunicación interna, es así que autores como Franklin y Krieger, (2011, p. 249) explican los siguientes:

##### **a) Comunicación intrapersonal**

La comunicación con nuestro propio yo es intrapersonal, y resulta esencial en las actividades cognitivas.

##### **b) Comunicación interpersonal**

Una persona se comunica con otra; por ejemplo, un administrador comenta la asignación de una tarea a un subordinado. Por consecuente Louffat, (2010) menciona: “Es cuando se produce cuando un funcionario transmite sus mensajes a otros por medio del contacto personal” (p. 221).

##### **➤ Métodos de la comunicación interpersonal**

¿Cómo transmiten significado los miembros de un grupo entre sí? Robbins y Timothy (2009, p. 355) determina tres métodos básicos. La gente en esencia se basa en la comunicación oral, escrita y no verbal.

- **Comunicación oral**

El medio principal de envío de mensajes es la comunicación oral. Discursos, análisis persona a persona y grupales, rumores informales o chismes, son formas populares de comunicación oral.

Por otro lado, Louffat (2010) sostiene que: “La comunicación verbal se produce cuando un funcionario emplea la palabra para transmitir el mensaje” (p.221).

- Comunicación escrita

La comunicación escrita incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, periódicos organizacionales, noticias colocados en tableros de boletines, o cualquier otro dispositivo que se transmita por medio de palabras o símbolos escritos.

Características:

- ✓ se usan letras, tildes y signos de puntuación para construir el mensaje.
- ✓ Es reflexiva, organizada y elaborada y lógica.
- ✓ Está construida de manera correcta y precisa.
- ✓ Es diferida y permanente.
- ✓ Se establece una relación unilateral entre el emisor y el receptor.

Por otro lado, sobre la comunicación escrita, (Pintado, 2011, p.414) considera las características de la comunicación escrita como una de las formas de transmisión.

- Puede ser almacenado y clasificado en archivos, permitiéndonos tenerla a nuestro alcance para cualquier consulta.
- Puede replicarse en el caso de ser necesario y hacerla llegar con mayor rapidez a quien solicite.
- El receptor puede corroborar el mensaje una y otra vez, y detenerse en cada uno de sus partes hasta entenderlo.

En la comunicación escrita.

- Primero definir el objetivo de lo que se quiere transmitir, estructurarla codificada mente.
- Evite errores ortográficos.
- Resuma a mano, cuide la caligrafía.
- Resuma adecuadamente, sin omitir detalles importantes.
- Recuerde a quien va dirigido.
- Utilice material adecuado para la persona adecuada.

Por otro lado, Louffat (2010) sobre la comunicación escrita considera que. “Se produce cuando un funcionario emplea textos escritos para transmitir el mensaje” (p.221).

- Comunicación no verbal

Cada vez que se envía un mensaje verbal a alguien también se envía otro no verbal. En algunas ocasiones, el componente no verbal aparece solo, que incluye movimientos corporales, las entonaciones o el énfasis que se les da a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y el receptor.

Louffat (2010) considera que: “La comunicación no verbal se produce cuando un funcionario no emplea textos ni palabras, sino apenas el movimiento del cuerpo, gestos, expresiones con significados evidentes” (p.221).

Para Ivancevich et al., (2005) sostiene que: “En una organización, la comunicación se transmite entre individuos de diversas maneras, en personas y en grupos. Estas transmisiones se llaman comunicación entre personas. Las relaciones personales no existirían sin comunicación entre personas. Además de dar personas sobre la organización” (p.432).

- Barreras de la comunicación interpersonal

A continuación, se analizarán las barreras más importantes de acuerdo al autor (Slocum 2009, p. 230-231) que son las siguientes:

- Ruido. El ruido se refiere a toda interferencia que el mensaje pretendido encuentra dentro del canal.
- Semántica. La semántica se refiere al significado especial que se adjunta a las palabras. Es decir, las mismas palabras pueden tener distintos significados para diferentes personas.
- Rutinas del lenguaje. Los patrones de comunicación, verbales y no verbales, de una persona que se van

convirtiendo en hábitos se conocen como rutinas del lenguaje. Es más fácil advertirlas cuando se observa, como se saludan dos personas.

- Mentiras y distorsiones. Mentira significa que el emisor dice algo que considera falso con la intención de equivocar seriamente a uno o varios receptores. Las distorsiones se refieren a una amplia gama de mensajes que el emisor puede utilizar y que se ubican entre el extremo de las mentiras y el extremo de la honestidad total.

c) Comunicación grupal-individual

- La primera situación de esta categoría es el caso “uno con muchos”
- La comunicación “muchos con uno” es la segunda situación de esta categoría.

d) Comunicación de un grupo con otro

- La primera forma de esta comunicación está representada por los mensajes “muchos a muchos”, que comprometen el espacio.
- Los mensajes que comprometen tiempo constituyen la segunda forma de la comunicación “muchos a muchos”.

e) Comunicación organizacional

Cuando está dirigido al conjunto de la organización, áreas, grupos, equipos, miembros.

- Comunicación descendente

Al respecto Ivancevich et al., (2005) sostiene que: “Esta comunicación baja de quienes ocupan lugares superiores en la jerarquía a los niveles inferiores” (p.426).

- Comunicación ascendente

Ivancevich et al., (2005) sostiene que: “Son canales de comunicación que ascienden de los niveles inferiores de la organización a los superiores. Entre los canales de comunicación ascendentes más comunes

están las cajas de sugerencias, juntas de grupo, y procedimientos de apelación y quejas” (p.427).

La comunicación que se da de los niveles inferiores a los niveles superiores cumple varias funciones importantes. El investigador de la comunicación en las organizaciones Gary Kerps citado en (Ivancevich et al., 2005, p.427) identifican las siguientes:

- Ofrecer a los gerentes retroalimentación sobre las dificultades y problemas actuales de la organización, e información sobre las operaciones diarias necesarias para tomar decisiones sobre la dirección de la empresa.
- Es la principal fuente de retroalimentación de los administradores para determinar la eficacia de sus comunicados descendentes.
- Alivia tensiones de los empleados porque permite a los empleados de los niveles inferiores compartir información pertinente con sus superiores.
- Alienta la participación y dedicación de los empleados, lo que fortalece la cohesión de la organización.

- Comunicación horizontal

Para Ivancevich et al., (2005) la comunicación horizontal “Es la que se transmite entre las funciones de una organización” (p. 427). Es decir, transferencia de mensajes entre personas del mismo nivel organizacional.

- Comunicación diagonal

Al respecto, Louffat (2010) considera que: “Se produce cuando un funcionario transmite un mensaje a un colega de otra unidad orgánica y de diferentes rangos/niveles jerárquicos” (p. 221). Es decir, transmisión de mensajes entre personas de diferentes niveles de la organización.

- Comunicación con el exterior

Todas las organizaciones de hoy en día tienen relaciones con el exterior con la finalidad de ofrecer productos y

servicios, proyectar una imagen positiva y atraer empleados. Al respecto (Ivancevich et al., 2005, p. 427-428) considera cuatro programas que abarca a la comunicación con el exterior.

- Relaciones públicas. Que consiste en la comunicación de una imagen positiva, ciudadanía corporativa ejemplar de la organización.
- Publicidad. Que ilustra los productos o servicios de manera positiva. Esta forma de comunicación está destinada a atraer clientes, compradores.
- Promover la cultura y las oportunidades al alcance de quienes quieran trabajar en la empresa.
- Estudios de clientes, compradores, para obtener retroalimentación sobre la experiencia de los participantes externos de la organización.

Los programas de comunicación interna y externa proporcionan ideas, información, contactos y conocimientos sobre lo que dicen individuos y grupos.

Por otro lado, (Louffat, 2010, p. 221) considera otras formas de comunicación:

- Comunicación circular. Se produce cuando un funcionario transmite un mensaje a otro funcionario y este lo retransmite a otro funcionario, y así sucesivamente hasta que el mensaje completa el círculo, llegando al funcionario que lo había enviado por primera vez.
- Comunicación en red. Se produce cuando un funcionario simultáneamente transmite el mensaje a diversos colegas, no importando área, nivel jerárquico, o si los destinatarios están dentro o fuera de la institución.

#### f) Comunicación interorganizacional

Cuando está dirigida por lo general a los elementos de la órbita organizacional.

g) Comunicación a públicos selectivos

Dirigido a audiencias más o menos homogéneas, nichos de público.

h) Comunicación masiva

Tiene como característica principal que sus interlocutores son heterogéneos, aunque mantienen algún tipo de interés común.

### **2.2.2.11. Barreras de la comunicación**

Tanto en las habilidades para la comunicación (nivel individual) como en los sistemas de comunicación (nivel organizacional) pueden presentarse una serie de barreras.

Se considera barreras de la comunicación a todos aquellos factores que imposibilita la aplicación y uso de una comunicación directa, lógica, rápida.

Para algunos autores como DUHALT 1974, GONZALES&OLIVARES, 1999 (citado en Louffat, 2010, p. 222), se puede clasificar en:

- Barrera semántica

Son aquellas relacionadas con el significado del lenguaje: tecnicismos, modismos, etcétera. La semántica es la ciencia de los significados, en contraste con la fonética, la ciencia de los sonidos. Casi toda la comunicación es simbólica, es decir, se logra usando símbolos (palabras, cuadros y acciones) que sugieren ciertos significados.

De acuerdo a Neswtrom (2007) sobre la semantica considera lo siguiente:

La semántica presenta un desafío particularmente difícil cuando gente de diferentes culturas trata de comunicarse entre sí. No solo deben ambas partes aprender el significado literal de las palabras en el otro lenguaje, sino también interpretar las palabras en su contexto y la forma en que se usan (tono, volumen y gestos verbales que las acompañan (p. 51).

- Barrera física

Sobre barreras físicas, Newstrom (2007) considera que:

Son interferencias en la comunicación que ocurren en el ambiente en el cual la comunicación tiene lugar. Una barrera física común es una distracción causada por un ruido, que ahoga de momento un mensaje de voz. Otras barreras físicas incluyen las distancias entre la gente, paredes alrededor de un cubículo de un empleado o la estática que interfiere con los mensajes de radio (p.50).

Para Pintado (2011) las barreras físicas “Son elementos e instrumentos (medios, vehículos, instrumentos y soportes, etc.) inadecuados para transmitir el mensaje, distorsionándolo, haciéndolo incompatible” (p. 418).

- Barreras fisiológicas

Son aquellos relacionados con ciertas discapacidades de las personas que intervienen en el proceso de la comunicación.

Para Pintado (2011) consiste: “En la percepción deficiente en cualquiera de los sentidos (vista, oído, olfato, tacto, gusto, etc.) una sensación escasa o deficiente distorsiona el mensaje e impide la retroalimentación” (p. 418).

- Barreras psicológicas

Las barreras psicológicas se refieren principalmente aquellas barreras relacionadas a la postura individual de cada persona con las percepciones, valores, ética, habilidades, personalidad, actitudes, capacidades, etc.

Al respecto Pintado (2011) considera que: “El prejuicio puede anularse o reafirmarse por la imagen que previamente el emisor revela en sus actos, gestos, posturas, formas de vestir o arreglarse, etc. Lo que genera expectativas respecto a las creencias del receptor” (p.418).

- Barreras sociológicas

Son aquellas relacionadas a la postura de grupos o sociedades basadas en sus culturas organizacionales, o casta sociales o ideologías de grupos.

En la clasificación de las barreras de comunicación (Neswtrom, 2007, p. 50) considera barreras personales y administrativas.

- Barreras personales

Las barreras personales son interferencias en la comunicación que surgen de las emociones humanas, valores y malos hábitos de escucha. También pueden encontrar su causa en diferencias de educación, raza, sexo, estatus socioeconómico y otros factores.

- Barreras administrativas

La estructura organizacional, los circuitos, redes, patrones de comunicación, defectos en la red de comunicación, ambigüedad en las estructuras y roles etc.

#### **2.2.2.12. Habilidades Básicas para la comunicación**

Se considera habilidades para la comunicación a todos aquellos aspectos que mejoran el proceso de comunicación directa, clara, lógica y rápida. En ese entender (Pintado, 2011, 412) considera las siguientes habilidades para la buena comunicación:

- Organice sus ideas y expresarlos tal como son.
- Elija el tiempo y lugar adecuado, póngase en el lugar del oyente o pregúntele directamente si está dispuesto a escucharle.
- Indague el conocimiento y el interés del oyente respecto de lo que usted pretende comunicar.
- Averigüe si vuestro mensaje (verbal o no verbal) fue entendido.

Sabes escuchar es la habilidad que muy pocas personas han aprendido a desarrollar bien, y que requiere de una plena disposición para solucionar fallas.

### 2.3. Marco conceptual

- Empowerment (empoderamiento)

El empoderamiento consiste dar poder a una persona, en delegar autoridad y responsabilidad a los trabajadores para así poder decidir sobre su trabajo que realiza, incentivando en ellos la creatividad y la productividad.

- Poder

En relación al empowerment el poder u autoridad es la capacidad de una persona o grupo para inducir o influir en el actuar de otra persona o grupo.

- Responsabilidad

La responsabilidad es el proceso mediante el cual una persona debe de desempeñar de manera eficiente la actividad para la que fue designada.

- Trabajadores

Trabajador es una persona con habilidades y cualidades que ejerce algún tipo de trabajo o presta servicio a cambio de una retribución.

- Investigación

Arias (2012) considera que: “La investigación es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituye la solución o respuesta a tales interrogantes” (p. 8).

- Municipalidad

Una municipalidad es una institución del sector público u órgano local que busca el desarrollo de su ámbito de jurisdicción, tiene personería jurídica con derecho público y es autónomo en temas de su competencia. La ley orgánica de municipalidades es la Ley N° 27972.

- Comunicación

Louffat (2010) define de la siguiente manera: “La comunicación es el proceso por el cual un emisor transmite un mensaje codificado por medio de un canal, el cual es recepcionado y decodificado por un receptor, quien luego de comprenderlo en parte o en plenitud, procede a dar una respuesta” (p. 210).

- Comunicación descendente

Esta comunicación baja de los niveles superiores en la jerarquía a los niveles inferiores.

- Comunicación ascendente

La comunicación ascendente es lo contrario a la comunicación descendente donde la transmisión de mensajes fluye de los niveles inferiores a los niveles superiores. Donde generalmente se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre las actividades realizadas o la situación actual del trabajo de acuerdo a las funciones de la persona.

- Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal.

- Comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal es el tipo de comunicación que se da de persona a persona o de persona a grupo. Es cuando una persona expresa a otra un mensaje por medio de un canal.

- Comunicación oral

Es el tipo de comunicación que se emplea entre más de dos personas.

- Comunicación escrita

La comunicación escrita es el tipo de comunicación que se da mediante documentos, donde se emplea textos, sellos, firmas.

- Comunicación no verbal

Este tipo de comunicación se produce cuando no se emplea textos ni palabras, sino apenas el movimiento del cuerpo, gestos, expresiones con significados evidentes.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Hipótesis**

#### **3.1.1. Hipótesis general**

Existe correlación positiva entre el empowerment y la comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera, Andahuaylas – 2017.

#### **3.1.2. Hipótesis específicas**

- Existe correlación positiva entre el poder y la comunicación intergrupala de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.
- Existe correlación positiva entre el poder y la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.
- Existe correlación positiva entre la responsabilidad y la comunicación intergrupala de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.
- Existe correlación positiva entre la responsabilidad y la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.

### **3.2. Variables**

#### **3.2.1. Variable 1: Empowerment**

El empowerment hace referencia principalmente a la delegación de poder, en una relación de jefes inmediatos y colaboradores. Consiste básicamente en delegar poder, autoridad, autonomía y responsabilidad a los trabajadores, de tal forma que sientan que se les ha transferido esa libertad de realizar sus funciones para las cuales fueron preparados; de tal manera que estos puedan tomar decisiones independientemente sin la necesidad de recurrir a los superiores.

#### **3.2.2. Variable 2: Comunicación interna**

La comunicación interna son los diferentes tipos de comunicación que se aplican al interior de la institución, y en sus diferentes direcciones. La comunicación conduce a quienes conforman la organización a transmitir mensajes para de tal manera modificar el comportamiento, actitudes, percepciones, representaciones y conocimiento.

Entonces se puede afirmar que, la Comunicación es un proceso de intercambio de mensajes, en donde interactúan un emisor y un receptor para enviar un mensaje a través de un canal, para luego surja una respuesta.

### 3.3. Operacionalización de las variables de estudio

Conviene destacar la importancia de presentar en una tabla la idea de investigación a través de variables, dimensiones e indicadores; es decir, descomponiendo de lo grande a lo más pequeño, en otras palabras de la general a lo específico, es por ello que, Arias (2012) Considera que, la desagregación de variables “es el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores”. (p.62)

Por otro lado, Carrasco (2005) sostiene que:

La operacionalización de variables es un proceso metodológico que consiste en descomponer o desagregar deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico; es decir, las variables se dividen en áreas, aspectos, índices, subíndices e ítem (p. 245).

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable 1: Empowerment	“Significa que, los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin pedir la autorización de sus superiores. También requieren que los empleados y los equipos acepten la responsabilidad por sus acciones y su trabajo” (Koontz y Wehrlich 2007)	Consiste en delegar poder, autoridad, autonomía y responsabilidad a los colaboradores para así desempeñe de manera adecuada sobre el trabajo que realiza, incentivando en ellos la creatividad y la satisfacción.	Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Transmisión de Información</li> <li>• Asignación de recursos</li> </ul>
			Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de funciones</li> <li>• Cumplimiento de normas</li> <li>• Eficiencia</li> </ul>
Variable 2:	“Proceso de interacción social por medio de símbolos, enunciaciones. Puede ser interindividual, intergrupal,	Proceso de intercambio de información, datos, sentimientos en el que un emisor transmite a un	Comunicación Intergrupal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación ascendente</li> <li>• Comunicación descendente</li> <li>• Comunicación horizontal</li> </ul>

Comunicación interna	intraorganizacional o interorganizacional” (Franklin & Krieger, 2011)	receptor algo a través de un canal esperando que, posteriormente, se produzca una respuesta de dicho receptor, en un contexto determinado.	Comunicación interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación oral</li> <li>• Comunicación escrita</li> <li>• Comunicación no verbal</li> </ul>
----------------------	---	--	----------------------------	---

### 3.4. Metodología

#### 3.4.1. Enfoque de investigación

##### - Investigación cuantitativa

Una clasificación de acuerdo al enfoque de la investigación corresponde a la **investigación cuantitativa** y cualitativa; en ese entender cabe recalcar que el trabajo de investigación pertenece al enfoque cuantitativo, así como la manifiesta Muñoz (2011) indica que: “La investigación cuantitativa es de carácter objetiva, pues se dedica a recolectar, procesar y analizar datos de diversos elementos que se pueden contar, cuantificar y medir a partir de una muestra o población en estudio” (p. 125).

La investigación cuantitativa consiste en la medición de manera detallada de las características fundamentales del fenómeno u objeto de estudio. Es decir, se considera una investigación cuantitativa cuando interviene la estadística.

#### 3.4.2. Tipo de estudio

Con respecto a los tipos de investigación, existen diversos tipos y clasificaciones de acuerdo a autores expertos en la materia. Sin embargo, independientemente de su clasificación, y en vista que los estudios no pueden ser excluyentes, un trabajo de investigación puede ubicarse en más de una clasificación ya que todos son considerados tipos de investigación.

En lo sucesivo, el presente trabajo investigativo se desarrolla basado en diferentes autores para presentar los tipos de investigaciones. Asimismo, principalmente de acuerdo al reglamento de grados y títulos de la Escuela Profesional de Administración de Empresas.

## a) De acuerdo al campo de investigación

### - Investigación social

según el campo de estudio, la ciencia se clasifica en formales y **facticas**, las ciencias facticas se encargan de estudiar objetos tangibles y dentro de ello encontramos a la ciencias sociales (Historia, Sociología, Economía, Administración, etc.) en ese contexto, Mendoza (2015) sobre la investigación social menciona que: “Cuando el campo de trabajo es la sociedad, de creaciones y hechos humanos (sociología, Psicología, Economía, Historia, Pedagogía, Política, Derecho)” (p. 39)

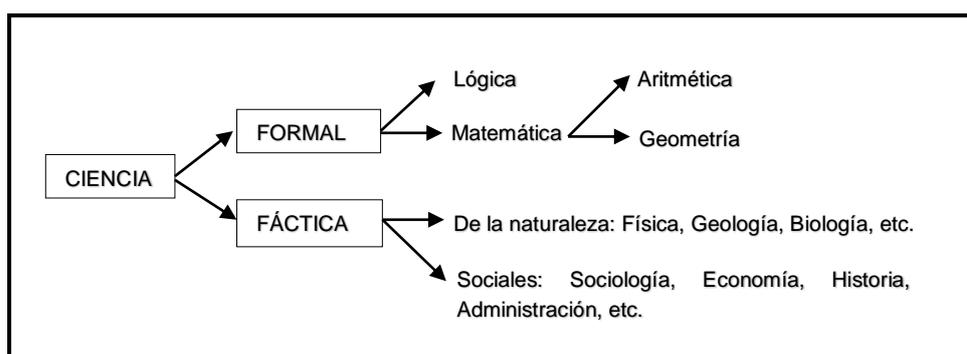


Figura 4. Clasificación de la ciencia según Mario Bunge

Fuente: *Elaboración propia*

## b) Por el objetivo de investigación que se persigue

### - Investigación básica

De acuerdo con el objetivo de la investigación cabe señalar que existen dos tipos: investigación básica e investigación aplicada.

El presente trabajo pertenece a la investigación de **tipo básica**, pues en su desarrollo se conseguirá nuevos conocimientos sobre el tema de estudio. Se dará una descripción de las características más significativas, con la cual se logrará conocer la situación real de la institución y posteriormente se determinará el grado de relación, para luego plantear recomendaciones de mejora.

La investigación básica también es atribuido con otros nombres, tales como: Pura, teórica, fundamental o paradigmático; donde, Ortiz y García (2008) sostiene que: “Es la investigación científica por excelencia, toda vez que está orientada a la actividad teórica media y avanzada; esto es, a la generalización de conocimientos científico, mediante leyes y teorías científicas” (p. 38).

Consecuentemente, Nel (2010) menciona que: “Se apoya dentro de un contexto teórico y su propósito fundamental es el de desarrollar teorías mediante el descubrimiento de amplias generalizaciones o principios” (p. 25)

### **c) De acuerdo al nivel de conocimiento que se adquiere**

Es importante aclarar que, a lo que señala Arias (2012) “El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con la que se hace un estudio investigativo de un fenómeno o hecho”. En ese entender podemos detallar los niveles de investigación de la siguiente manera: exploratorio, descriptivo, relacional, explicativo, predictivo y aplicativo.

La presente investigación pertenece al nivel **descriptivo** y **relacional**, se considera descriptiva, por cuanto se describirá de manera detallada las variables, dimensiones e indicadores, con la finalidad de conocer la situación actual de las variables en la institución. Por otro lado, es relacional, en la medida que se determinará el grado de relación entre las dos variables de estudio.

#### **- Investigación descriptiva**

Sobre la investigación descriptiva Hernández et al., (2014) sostiene que: “Busca especificar propiedades, características y rasgos que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.80).

Por otro lado, Nel (2010) considera que: “La investigación descriptiva utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto o una situación concreta, señalar sus características y propiedades” (p.23).

Asimismo, Bernal (2010) indica que: “Es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto” (p. 113).

#### **- Investigación relacional**

El nivel de investigación a la cual enfatiza este trabajo de investigación pertenece al nivel relacional y al respecto Arias (2012) sostiene que la investigación relacional “Es determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o mas variables” (p.25).

- **Correlación**

Se considera correlación cuando los resultado de la medición de las variables de estudio son numéricos o cuantitativos.

Sobre la investigación correlacional Hernandez et al., (2014) considera que: “La investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (p.81).

Asi se muestra el esquema del diseño correlacional considerado de la siguiente manera:

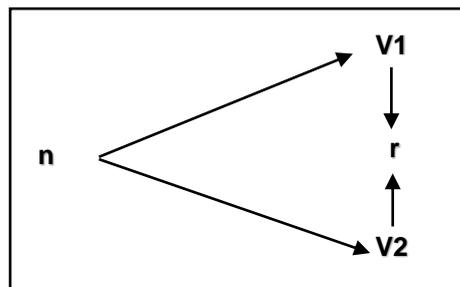


Figura 5. Estudio de tipo correlacional  
Fuente: Elaboración Propia

**Donde:**

n = Muestra.

V1 = Observación del Empowerment.

V2 = Observación de la Comunicación interna.

r = Indica el grado de relación entre las variables estudiadas.

**d) De acuerdo al tiempo**

- **Investigación seccional o transversal**

Importante el aporte de Hernández et al., (2010) sobre la investigación transeccional, donde considera que:

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (p. 151).

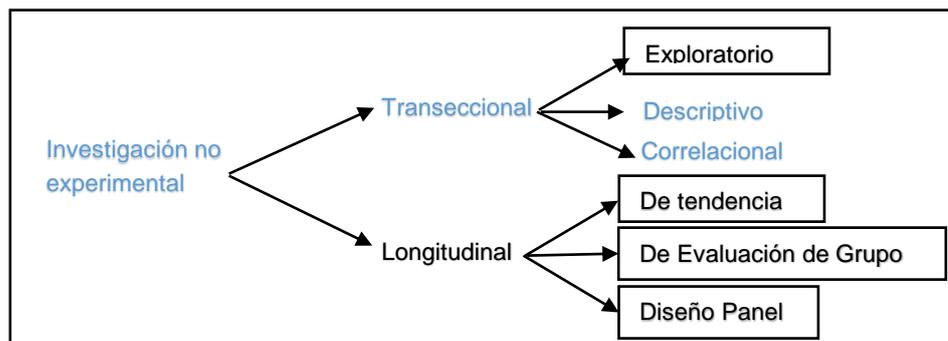


Figura 6. Estudio observacional o sin intervención  
 Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2010)

Por consiguiente, personajes como Carrasco (2005) sostiene que: “Este diseño se utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo” (p. 72).

El presente trabajo de investigación se ejecutará en el año 2018, lo que corresponden al mes de febrero.

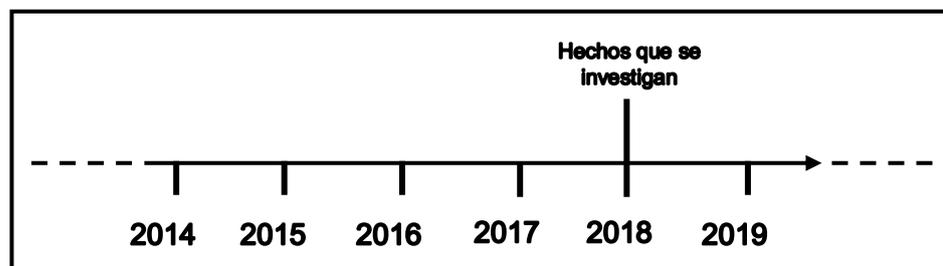


Figura 7. Diseño de Investigación seccional o transversal  
 Fuente: *Elaboración propia – basado en Carrasco*

La investigación seccional o también recibe el nombre de transversal, la que consiste en aquella investigación donde el investigador recoge datos del sujeto de estudio (población o muestra) una sola vez, en un solo momento.

### 3.4.3. Diseño de investigación

Vara (2010) indica que: “Los diseños son planes y estrategias de investigación concebidos para obtener respuestas confiables a las preguntas de investigación. El diseño entonces, plantea una serie de actividades sucesivas y organizadas, que deben adaptarse a las particularidades de cada tesis y que indican los pasos y pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos” (p. 202)

El diseño que se utilizó en la presente investigación es **no experimental**, es decir, no se manipularan las variables intencionalmente en ningún momento.

Sobre diseño de investigación Arias (2012) considera que: “Es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p. 27).

### 3.5. Población y Muestra

#### 3.5.1. Población

Es importante la relevancia de la población en un estudio de investigación, Bernal (2010) considera que: “Es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación, es decir, la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares” (p.160).

Por otro lado, Arias (2012) define lo siguiente: “Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81).

Viendo lo expuesto anteriormente sobre la población, la unidad de análisis para el desarrollo del estudio tesis está conformado por la totalidad de trabajadores entre nombrados y contratados de la Municipalidad Distrital de Talavera, en un total de 81 personas trabajadores de dicha institución en mención.

**Tabla 1.**  
*Clasificación de trabajadores*

Nº	Clasificación de trabajadores	Cantidad
01	Nombrados	24
02	Designados	07
03	Contratados por Locación de Servicios	50
Total, trabajadores		81

Fuente: Oficina de RR. HH de la Municipalidad Distrital de Talavera

La cantidad de número de trabajadores corresponde a la contrata del mes de febrero del 2018, cabe recalcar que la contratación de personal se realiza por cada mes; por ende, el número de trabajadores varía cada mes. Para la ejecución y recojo de datos del proyecto de investigación se considera la contrata del mes de febrero del 2018.

### 3.5.2. Muestra

La muestra en un estudio de investigación es sinónimo de datos e información, y al respecto Benal (2010) considera que: “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtienen información para desarrollo del estudio sobre la cual se efectuará la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p.161).

A diferencia de la población, Arias (2012) considera que: “Es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83).

Para establecer el tamaño de la muestra se discurre el supuesto de carrasco (2005) donde indica que: “Si la población es menos de 500 debe tomarse como muestra una cantidad igual o más de la mitad de la población” (p. 245).

En ese entender el tamaño de la muestra para la presente trabajo de investigación es igual al tamaño de la unidad de análisis, es decir, el total de trabajadores entre nombrados, designados y contratados por Locación de Servicio, todo referente a la contrata del mes de febrero del 2018; lo cual esta constituido por 81 trabajadores municipales.

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### a) Técnicas de Recolección de Datos

Para el presente trabajo de investigación la técnica que se utilizó para la recolección de datos es la **encuesta** para ambas variables, y de esa forma conocer la situación actual y su relación del empowerment y la comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera, Andahuaylas – 2017.

Dicho todo esto es importante conocer el concepto sobre la encuesta en donde, Arias (2012) sostiene que: “La encuesta es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72).

#### b) Instrumentos de Recolección de Datos

Un instrumento de investigación es el medio que utiliza el investigador para obtener y registrar datos y información sobre las variables, dimensiones e indicadores de estudio.

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos en la presente investigación es el **cuestionario**, ante ellos es importante conocer el conocimiento de Hernandez et al., (2014) donde sostiene que: “Tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.217).

Ahora bien, es oportuno indicar que el instrumento de obtención de los datos requeridos para dar cumplimiento con los objetivos de la investigación esta estructurado de acuerdo a la escala de likert (Ver Anexo 04). Las variables esta constituido por dos dimensiones cada uno, las dimensiones esta conformado por 3 indicadores y cada uno de los indicadores consta de 3 preguntas. En ese endender la encuesta esta constituiod por 36 preguntas con la cual se optendrá datos para cumplir con el proposito investigativo.

- Escala de likert

Este metodo lo desarrolló Rengis Likert lo que consiste en una lista de de preguntas o ítemsa las que se ha designado previamente un valor, para el encuestado elija una de las alternativas de acuerdo a la informacion que maneje de la situación; tal como lo considera Pino (2016): “Consiste en la presentacion de un conjunto de items del cual la persona debe elegir uno de las cinco alternativas que se presenta” (p.450).

### **3.7. Método de estudio**

- **Método científico**

Todo estudio de investigación se realiza con un método científico, y al respecto Arias (2012) indica que: “Es el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas de investigación mediante la prueba o verificación de hipótesis” (p.19). Donde, considera 6 pasos: “Observación, formulación de problema, formulación de hipótesis, verificación, análisis y conclusión”.

- a) **Métodos lógicos generales de la ciencia**

- **Método Deductivo**

En principio señalar los metodos de investigaicion, las cuales son: deductivo, analítico, inductivo, historico, lógico y entre otros. En consecuencia el presente trabajo corresponde al metodo deductivo, es decir, corresponde

realizar un análisis de las variables de lo general a lo particular, y al respecto Nel (2010) menciona que: “Es el procedimiento de razonamiento que va de lo general a lo particular, de lo universal a lo individual. Es importante señalar que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que parte también lo son” (p. 64).

De igual manera Bernal (2010) sobre el método de investigación indican que: “Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares” (p. 59).

En síntesis, de forma más específica el método deductivo se caracteriza por qué parte de teorías ya establecidos.

#### - **Método Analítico**

Este método consiste básicamente en desagregar una variable de estudio, separando o desglosando de forma más específica o más pequeña para estudiarlas y describirla en forma individual y particular, es por eso que Nel (2010) indica que: “Es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular” (p. 64).

### **3.8. Métodos de análisis de datos**

El procesamiento de datos para el desarrollo del presente trabajo de investigación se realizó con estadística descriptiva.

Las herramientas que se utilizó para el análisis de datos son las siguientes que a continuación se detalla:

#### - SPSS V22 (Statistical Packager for the Social Ciencias)

Sobre el Programa Estadístico SPSS Versión 22, Nel (2014) indica lo siguiente:

Este software ofrece un rápido entorno de modelación estadístico visual, que va desde lo más simple hasta lo más complejo, para crear modelos de manera interactiva y realizar cambios, utilizando técnicas analíticas probadas y acreditadas. Permite sacar el máximo provecho a los datos, por medio de una completa gama de herramientas estadísticas. Además,

proporciona la información que se necesita para tomar decisiones más acertadas, usando potentes estadísticos, entendiendo y presentando los resultados en formato de tablas de gran calidad o bien en forma de gráficos, y mucho más (p. 15).

Se utiliza el programa SPSS V22 para procesar los datos que se obtuvieron de las encuestas aplicadas previamente a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, quienes representan la muestra y población del presente trabajo de investigación.

- El alfa de Cronbach

Es un proceso en el cual el investigador observa si las preguntas formuladas para obtener la información. El valor mínimo aceptable que puede variar entre 0,53 a más (ver tabla 3). Para determinar el coeficiente de alfa de Cronbach en el presente trabajo de investigación se ha utilizado el software estadístico SPSS Versión 22.

- Coeficiente de correlación de Spearman

Se simboliza *Rho*.

Para determinar la correlación de un estudio de tipo relacional existen dos formas de conocer el resultado: a) El coeficiente de correlación de Pearson. b) El coeficiente de correlación de Spearman; el primero se utiliza para variables con mediciones dicotómicas y la segunda para variables con mediciones poli dicotómicas. En ese entender el coeficiente Rro de Spearman puede variar de -1.00 a +1.00, donde: -1.00 = correlación negativa perfecta y +1.00 = correlación positiva perfecta.

Es importante subrayar que el uso del coeficiente de correlación de Spearman es para variables cuantitativas y con mediciones politomicas, lo que cumple el presente trabajo investigativo.

**Tabla 2.**  
*Coefficiente de Correlación de Spearman*

VALOR DE RHO	SIGNIFICADO
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación Nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a .099	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: [www.google.com.pe/search?q=coeficiente+de+correlacion+de+spearman](http://www.google.com.pe/search?q=coeficiente+de+correlacion+de+spearman)

- Tabla de distribución de frecuencias

Es una herramienta que permite establecer de forma ordenada en filas y columnas.

Según Mason y Lind (1997) citado en (Bernal Torres C. A., 2010) indica que: “La distribución de frecuencias es el agrupamiento de datos en categorías que muestran el número de observaciones de cada categoría” (p. 199).

- Gráfico de barras

Los gráficos de barras también son llamados como pie pastel las que permite visualizar un resultado de datos obtenido, en otras palabras, son representaciones gráficas. En donde Bernal (2010) considera que: “Son formas distintas de representar los datos de una investigación” (p. 199).

**3.7.1. Procedimiento**

Para dar cumplimiento el propósito de investigación de la tesis, se realizó el siguiente procedimiento:

- Recojo de información de los trabajadores a través del instrumento planteado.

- Llenado de variables al paquete estadístico y vaciado de datos.
- Procesamiento de estadística descriptiva.
- Agrupación de preguntas según dimensiones.
- Procesamiento de estadística correlacional entre variables.
  - V1 “r” V2:  
Empowerment “r” Comunicación Interna.
- Procesamiento de estadística correlacional entre dimensiones:
  - D1 V1 “r” D1 V2:  
Poder “r” Comunicación Intergrupala.
  - D1 V1 “r” D2 V2:  
Poder “r” Comunicación interpersonal.
  - D2 V1 “r” D1 V2:  
Responsabilidad “r” Comunicación Intergrupala.
  - D2 V1 “r” D2 V2:  
Responsabilidad “r” Comunicación Interpersonal.
- Agrupación de dimensiones según variables.
- Presentación de resultados.
- Análisis e interpretación de resultados.
- Conclusiones.
- Remitir recomendaciones.

## CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

### 4.1. Resultados de trabajo de investigación

Posterior a la realización de trabajo de campo en la unidad de estudio en este capítulo contiene información referida al procesamiento estadístico de datos presentados mediante tablas y gráficos de barras, se consignan resultados de consistencia interna del instrumento, la estadística descriptiva de las variables y sus dimensiones y por último la contratación de hipótesis.

#### 4.1.1. Confiabilidad del instrumento

Es muy importante demostrar la confiabilidad del instrumento que se ha empleado para poder determinar la correlación de las variables de estudio.

Recalcar que la confiabilidad, es un proceso en el cual se valida si los ítems están bien planteados, es decir, La confiabilidad de un trabajo de investigación puede oscilar entre 0.53 a 1, donde el coeficiente de 0.53 significa nula confiabilidad y el coeficiente 1 representa confiabilidad perfecta. Entre más se acerque el coeficiente a 0.53 hay mayor error en la medición y mientras más se acerque el coeficiente a 1 la medición será mejor y bueno. En ese entender es importante iniciar los resultados de la investigación con la presentación de la confiabilidad de recojo de datos, y a continuación se presenta la tabla 3 mencionando el rango y la magnitud del coeficiente de alfa de cronbach.

**Tabla 3.**  
Coeficiente alfa de cronbach

Rango	Magnitud
0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1.00	Perfecta confiabilidad

*Fuente:* Lee Joseph Cronbach

En la tabla 3 se aprecia el coeficiente alfa de Cronbach o la consistencia interna del instrumento de recolección de datos que oscila entre 0.53 a 1,

categorizado gradualmente de forma ascendente con magnitud que oscilan desde la nula confiabilidad hasta la perfecta confiabilidad.

**Tabla 4.**

*Confiabilidad de V1: Empowerment y V2: Comunicación interna*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.929	36

*Fuente:* Información recopilada de los trabajadores

En la tabla 4 se puede observar el resultado del coeficiente alfa de Cronbach de las variables en estudio (V1: Empowerment y V2: Comunicación interna) analizando un total de 36 elementos, en donde se obtiene 0.929. De acuerdo a la tabla de confiabilidad presentado anteriormente la confiabilidad del trabajo de investigación se encuentra en el rango de 0.72 a 0.99, esto indica que representa una excelente confiabilidad del instrumento (cuestionario) elaborado para el recojo de información de los trabajadores de la Municipalidad de Talavera a fin de dar cumplimiento de los objetivos de presente trabajo de investigación.

**Tabla 5.**

*Confiabilidad de V1: Empowerment*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.852	18

*Fuente:* Información recopilada de los trabajadores

En la tabla 5 se puede observar el resultado del coeficiente alfa de Cronbach de primera variable en estudio (V1: Empowerment) analizando un total de 18 elementos, en donde se obtiene 0.852. De acuerdo a la tabla de confiabilidad presentado anteriormente la confiabilidad del trabajo de investigación se encuentra en el rango de 0.72 a 0.99, esto indica que representa una excelente confiabilidad del instrumento (cuestionario) elaborado para el recojo de información de los trabajadores de la Municipalidad de Talavera a fin de dar cumplimiento de los objetivos de presente trabajo de investigación.

**Tabla 6.**  
*Confiabilidad de V2: Comunicación interna*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.910	18

*Fuente:* Información recopilada de los trabajadores

En la tabla 6 se puede observar el resultado del coeficiente alfa de Cronbach de la segunda variable en estudio (V2: Comunicación interna) analizando un total de 18 elementos, en donde se obtiene 0.910. De acuerdo a la tabla de confiabilidad presentado anteriormente la confiabilidad del trabajo de investigación se encuentra en el rango de 0.72 a 0.99, esto indica que representa una excelente confiabilidad del instrumento (cuestionario) elaborado para el recojo de información de los trabajadores de la Municipalidad de Talavera a fin de dar cumplimiento de los objetivos de presente trabajo de investigación.

#### **4.1.2. Estadística descriptiva de las variables y dimensiones**

En el presente sub índice se presentara el análisis descriptivo de las variables y sus dimensiones, utilizando la *distribución de frecuencias* - herramienta donde se colocan los datos en columnas representando los distintos valores recogidos en la muestra y las frecuencias (número de veces en que ocurren). Así como, se utilizó el *grafico de barras* – que permitió visualizar un resultado de datos obtenido, en otras palabras (representaciones gráficas).

Los resultados obtenidos se realizaron mediante el cuestionario planteado y aplicado a cada uno de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera que participaron en esta investigación que fue de carácter confidencial y anónimo. En total se aplicaron a 81 trabajadores de la comuna, aquellos que fueron contratados hasta febrero del año 2018 (muestra).

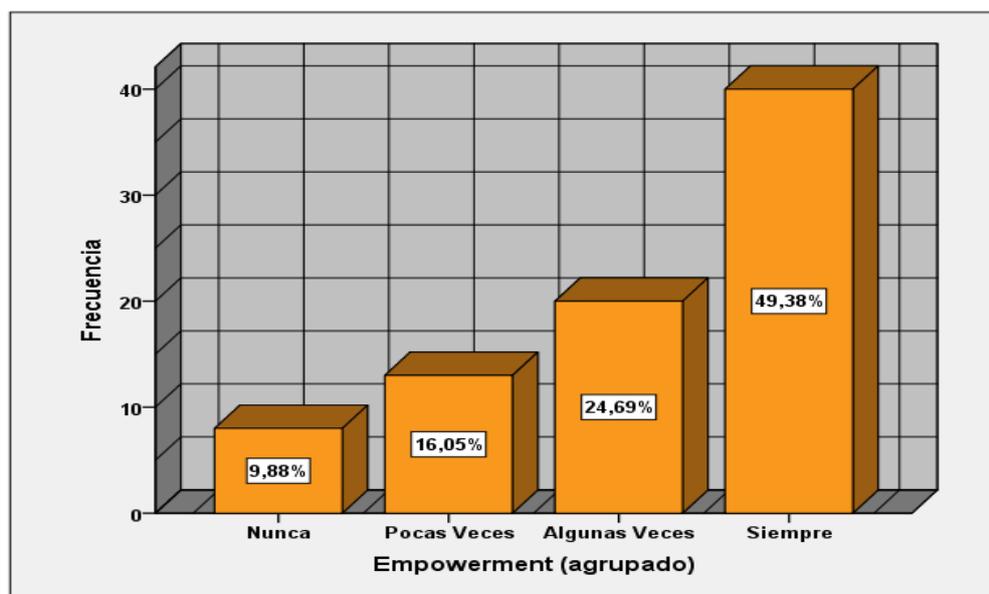
A continuación, se muestra las tablas y gráficos que contiene los resultados de la estadística descriptiva de las variables en estudio.

**Tabla 7.**  
*Estadística descriptiva de la V1: Empowerment*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	9.9	9.9	9.9
	Pocas Veces	13	16.0	16.0	25.9
	Algunas Veces	20	24.7	24.7	50.6
	<b>Siempre</b>	<b>40</b>	<b>49.4</b>	<b>49.4</b>	<b>100.0</b>
	Total	81	100.0	100.0	

*Fuente:* Información recopilada de los trabajadores

En la tabla 7 y figura 8, se aprecia los resultados de la estadística descriptiva de la V1 (empowerment) en estudio, donde 49.4% (40 trabajadores) consideran que, en las diferentes sub gerencias y áreas de la institución siempre se hace uso del facultamiento de atribuciones de parte de los jefes inmediatos hacia los trabajadores; lo que genera la relación interpersonal de jefe y trabajador para el desarrollo de actividades administrativas y cumplimiento de funciones, a su vez cumplir los objetivos institucionales. Asimismo, encontramos que un número reducido de trabajadores encuestados (8 trabajadores) consideran que nunca se aplica el empoderamiento (atribución de facultades), representado por un 9.9%.



*Figura 8. El empoderamiento de los trabajadores de la Municipalidad*

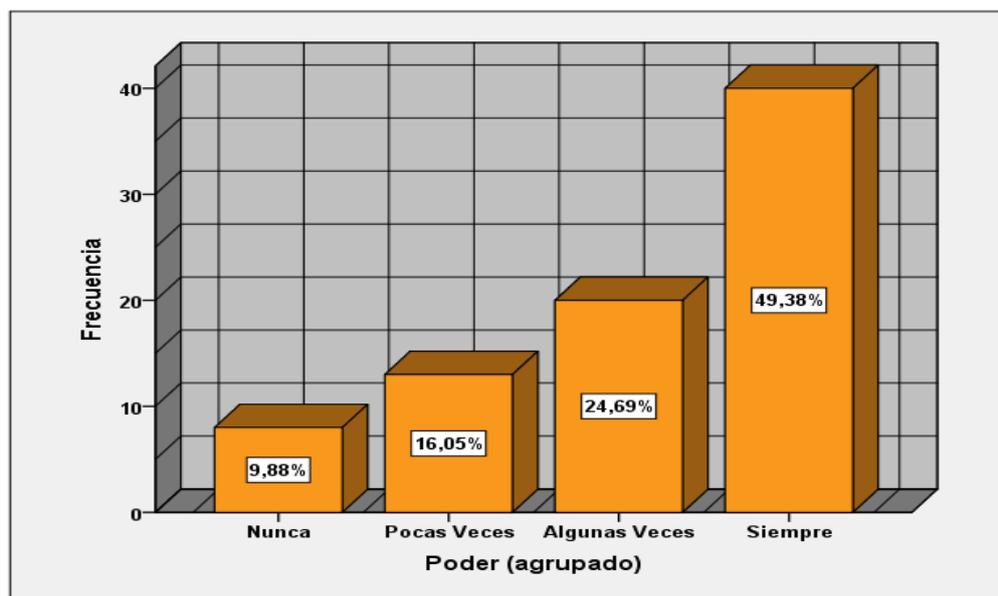
*Fuente:* Trabajadores encuestados

**Tabla 8.**  
*Estadística descriptiva de la D1:V1: poder*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	9.9	9.9	9.9
	Pocas Veces	13	16.0	16.0	25.9
	Algunas Veces	20	24.7	24.7	50.6
	<b>Siempre</b>	<b>40</b>	<b>49.4</b>	<b>49.4</b>	<b>100.0</b>
	Total	81	100.0	100.0	

*Fuente:* Información recopilada de los trabajadores

En la tabla 8 y figura 9, se aprecia los resultados de la estadística descriptiva de la D1:V1 en estudio (autoridad o poder), donde 49.4% (40 trabajadores) consideran que siempre los jefes inmediatos tienen la autoridad o poder necesario para inducir o influir en el comportamiento de los trabajadores a su mando; lo que permite trabajar de la mano entre jefes y subordinados para dar cumplimiento a las funciones de área y sub gerencia. Asimismo, encontramos que un número reducido de trabajadores encuestados (8 trabajadores) consideran que nunca se aplica el empoderamiento (atribución de facultades), representado por un 9.9%.



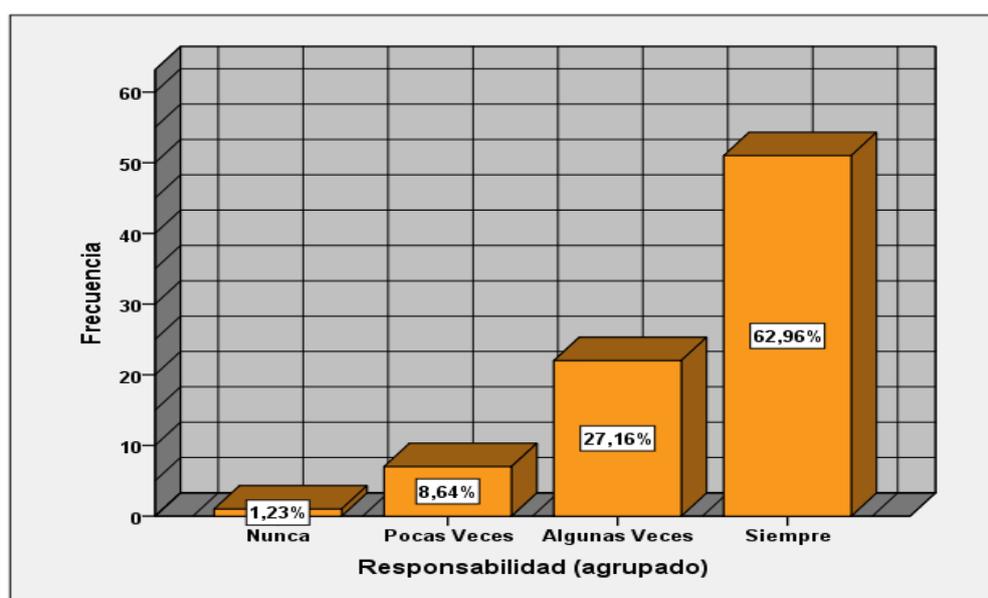
*Figura 9.* La autoridad del jefe inmediato hacia los colaboradores  
*Fuente:* Trabajadores encuestados

**Tabla 9.***Estadística descriptiva de la D2:V1: Responsabilidad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1.2	1.2	1.2
	Pocas Veces	7	8.6	8.6	9.9
	Algunas Veces	22	27.2	27.2	37.0
	<b>Siempre</b>	<b>51</b>	<b>63.0</b>	<b>63.0</b>	<b>100.0</b>
	Total	81	100.0	100.0	

*Fuente:* Información recopilada de los trabajadores

En la tabla 9 y figura 10, se aprecia los resultados de la estadística descriptiva de la D2:V1 en estudio (responsabilidad), donde 63% (51 trabajadores) consideran que siempre los trabajadores cumplen con las obligaciones o responsabilidades, es decir, el personal da cumplimiento estricto a las funciones asignadas en área y las normas a la cual se rige la área, de tal manera demostrando eficiencia en la actividad administrativa, con lo que se demuestra profesionalismo y voluntad de trabajo en los trabajadores de acuerdo a los lineamientos de trabajo. Asimismo, encontramos que un número reducido de trabajadores encuestados (1 trabajador) consideran que nunca se aplica el empoderamiento (atribución de facultades), representado por un 1.2%.



*Figura 10.* Responsabilidad de los colaboradores

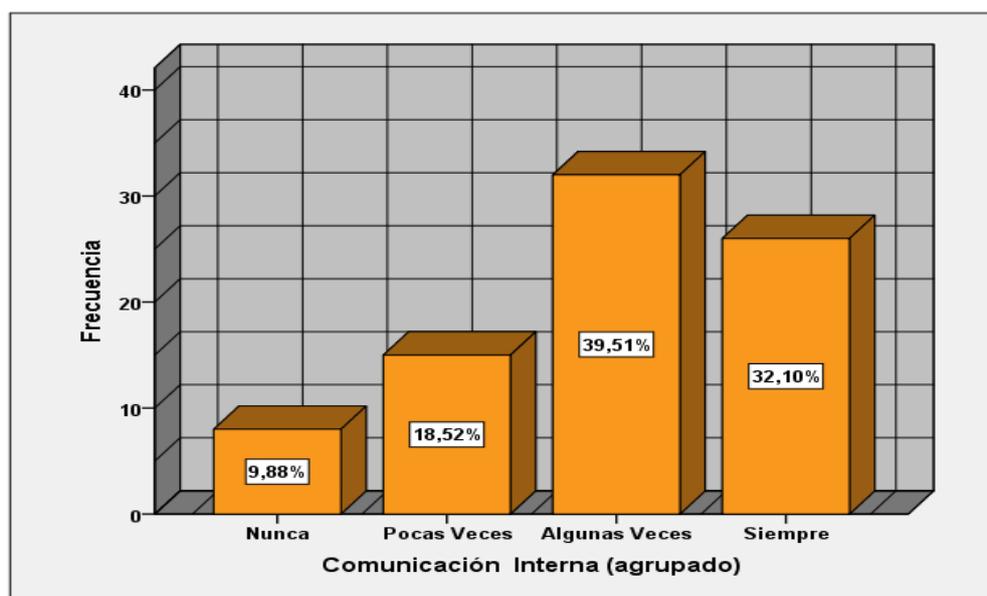
*Fuente:* Trabajadores encuestados

**Tabla 10.***Estadística descriptiva de la V2: Comunicación interna*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	8	9.9	9.9	9.9
Pocas Veces	15	18.5	18.5	28.4
<b>Algunas Veces</b>	<b>32</b>	<b>39.5</b>	<b>39.5</b>	<b>67.9</b>
Siempre	26	32.1	32.1	100.0
Total	81	100.0	100.0	

*Fuente:* Información recopilada de los trabajadores

En la tabla 10 y figura 11, se aprecia los resultados de la estadística descriptiva de la V2 en estudio (Comunicación interna), donde 39.5% (32 trabajadores) consideran que en las diferentes sub gerencias y áreas, algunas veces se utiliza la comunicación para interrelacionar con otras áreas de la institución y para coordinar las actividades entre trabajadores del mismo área de trabajo; lo que genera la relación interpersonal entre trabajador para el desarrollo de actividades administrativas y la mejora atención al usuario Talaverino. Asimismo, encontramos que un número reducido de trabajadores encuestados (8 trabajadores) consideran que nunca se aplica el empoderamiento (atribución de facultades), representado por un 9.9%.

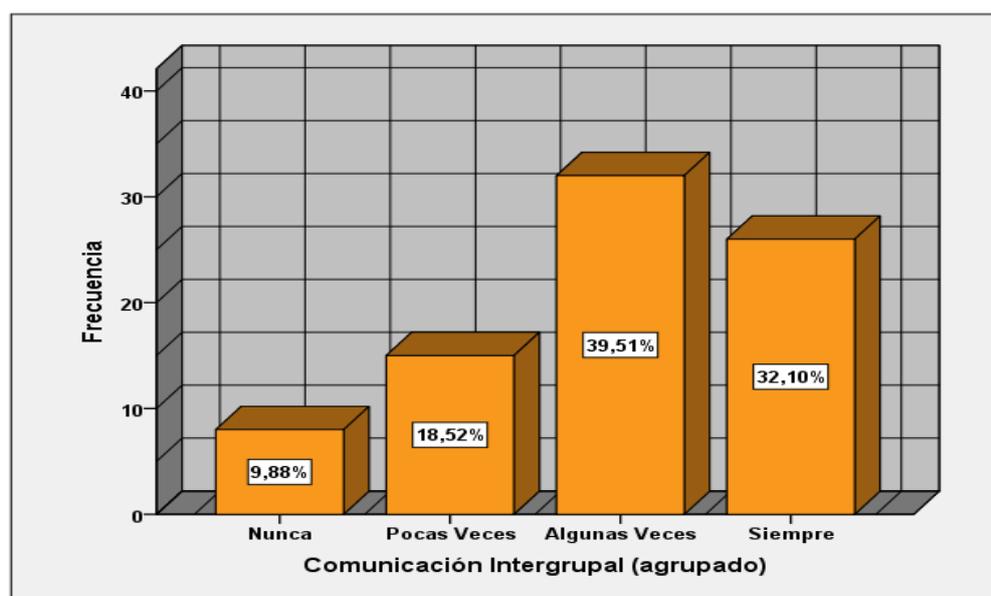
*Figura 11.* La comunicación interna en la Municipalidad*Fuente:* Trabajadores encuestados

**Tabla 11.**  
*Estadística descriptiva de la D1:V2: Comunicación intergrupala*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	8	9.9	9.9	9.9
Pocas Veces	15	18.5	18.5	28.4
<b>Algunas Veces</b>	<b>32</b>	<b>39.5</b>	<b>39.5</b>	<b>67.9</b>
Siempre	26	32.1	32.1	100.0
Total	81	100.0	100.0	

*Fuente:* Información recopilada de los trabajadores

En la tabla 11 y figura 12, se aprecia los resultados de la estadística descriptiva de la D1:V2 en estudio (Comunicación intergrupala, donde 39.5% (32 trabajadores) consideran que, la comunicación que se da entre áreas o sub gerencia no es frecuente, lo que demuestra debilidad en la coordinación de actividades administrativas para dar cumplimiento con los objetivos de la institución, ya que las áreas no se deben excluir de las otras y todos trabajar de la mano. Asimismo, en un 32.1% de los trabajadores consideran que las distintas áreas están siempre en comunicación o siempre hacen uso de la comunicación interna. Por otro lado, existe mínima frecuencia de trabajadores, donde expresan todo lo contrario, que refleja el 9.9% (8 trabajadores).



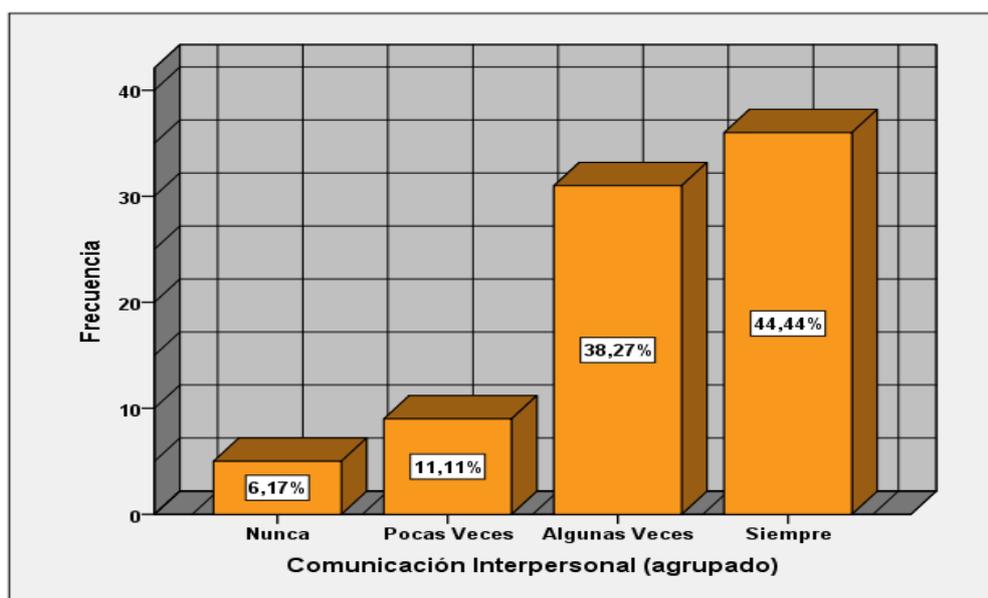
*Figura 12.* La comunicación entre áreas en la Municipalidad  
*Fuente:* Trabajadores encuestados

**Tabla 12.***Estadística descriptiva de la D2:V2: Comunicación interpersonal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	6.2	6.2	6.2
	Pocas Veces	9	11.1	11.1	17.3
	Algunas Veces	31	38.3	38.3	55.6
	<b>Siempre</b>	<b>36</b>	<b>44.4</b>	<b>44.4</b>	<b>100.0</b>
	Total	81	100.0	100.0	

*Fuente:* Información recopilada de los trabajadores

En la tabla 12 y figura 13, se aprecia los resultados de la estadística descriptiva de la D2:V2 en estudio (Comunicación interpersonal), donde 38.3% (31 trabajadores) consideran que, la comunicación que se imparte entre trabajadores dentro de la institución tiene una frecuencia fuerte, lo cual demuestra fortalezas en la coordinación de actividades administrativas para dar cumplimiento con los objetivos de la institución, ya que ante el desarrollo de actividades de cualquier ámbito es necesario la comunicación y la comprensión. Asimismo, existe una reducida cantidad de trabajadores, donde expresan todo lo contrario, que refleja el 6.2% (5 trabajadores).

*Figura 13.* La comunicación interpersonal en la Municipalidad*Fuente:* Trabajadores encuestados

## 4.2. Contratación estadística de hipótesis

Habiendo cumplido con el recojo de datos con el instrumento de investigación para dar cumplimiento a los objetivos propuestos en el proyecto de investigación; en el presente sub índice se considera el grado de correlación de las variables.

### 4.2.1. Contratación Hipótesis general

A continuación, se muestra la contratación de la hipótesis general de acuerdo al nivel de significancia obtenido en la correlación de las variables de estudio; mediante el planteamiento de las hipótesis nula e hipótesis de la investigación para su posterior aceptación o rechazo.

**Hi:** Existe correlación positiva entre el empowerment y la comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.

**Ho:** No existe correlación positiva entre el empowerment y la comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.

**Tabla 13.**  
*Correlación entre el empowerment y la comunicación interna*

			Empowerment	Comunicación Interna
Rho de Spearman	Empowerment	Coeficiente de correlación	1,000	0,658**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	81	81
Comunicación Interna	Comunicación Interna	Coeficiente de correlación	0,658**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	81	81

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

Fuente: SPSS V.22

La tabla 13 muestra el resultado del coeficiente de correlación de Spearman, donde se obtuvo 0.658; lo que indica una correlación moderada entre la V1: Empowerment y la V2: Comunicación interna, así mismo, el valor de significancia obtenido es 0.000 ( $p < 0.01$ ), lo que quiere decir que, 99% es la probabilidad de que la correlación que se consiguió sea verídica y

1% de equivocarse. Entonces si el empowerment en la Municipalidad aumenta, también aumenta la comunicación interna y viceversa.

#### 4.2.2. Contrastación de la hipótesis específico 1

A continuación, se muestra la contrastación de la hipótesis específica 1 de acuerdo al nivel de significancia obtenido en la correlación de las dimensiones de estudio; mediante el planteamiento de las hipótesis nula e hipótesis de la investigación para su posterior aceptación o rechazo.

**Hi:** Existe correlación positiva entre el poder y la comunicación intergrupala de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.

**Ho:** No existe correlación positiva entre el poder y la comunicación intergrupala de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.

**Tabla 14.**  
*Correlación entre el poder y la comunicación intergrupala*

			Poder	Comunicación Intergrupala
Rho de Spearman	Poder	Coeficiente de correlación	1,000	0,596**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	81	81
	Comunicación Intergrupala	Coeficiente de correlación	0,596**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	81	81

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS V.22

La tabla 14 muestra el resultado del coeficiente de correlación de Spearman, donde se obtuvo 0.596; lo que indica una correlación moderada entre la D1:V1: Poder y la D1:V2: Comunicación Intergrupala, así mismo, el valor de significancia obtenido es 0.000 ( $p < 0.01$ ), lo que quiere decir que, 99% es la probabilidad de que la correlación que se consiguió sea verídica y 1% de equivocarse. Entonces si la autoridad de los jefes inmediatos en la Municipalidad aumenta, también aumentará el nivel de la comunicación entre las distintas sub gerencias y/o áreas, y viceversa.

#### 4.2.3. Contrastación de la hipótesis específico 2

A continuación, se muestra la contrastación de la hipótesis específica 2 de acuerdo al nivel de significancia obtenido en la correlación de las dimensiones de estudio; mediante el planteamiento de las hipótesis nula e hipótesis de la investigación para su posterior aceptación o rechazo.

**Hi:** Existe correlación positiva entre la responsabilidad y la comunicación intergrupala de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.

**Ho:** No existe correlación positiva entre la responsabilidad y la comunicación intergrupala de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.

**Tabla 15.**  
*Correlación entre el poder y la comunicación interpersonal*

			Poder	Comunicación Interpersonal
Rho de Spearman	Poder	Coefficiente de correlación	1,000	0,528**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	81	81
	Comunicación Interpersonal	Coefficiente de correlación	0,528**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	81	81

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS V.22

La tabla 15 muestra el resultado del coeficiente de correlación de Spearman, donde se obtuvo 0.528; lo que indica una correlación moderada entre la D1:V1: Poder y la D2:V2: Comunicación Interpersonal, así mismo, el valor de significancia obtenido es 0.000 ( $p < 0.01$ ), lo que quiere decir que, 99% es la probabilidad de que la correlación que se consiguió sea verídica y 1% de equivocarse.. Entonces si la autoridad de los jefes inmediatos en la Municipalidad aumenta, también aumentará el nivel de la comunicación entre los compañeros de trabajo de las diferentes sub gerencias y/o áreas

#### 4.2.4. Contrastación de la hipótesis específico 3

A continuación, se muestra la contrastación de la hipótesis específica 3 de acuerdo al nivel de significancia obtenido en la correlación de las dimensiones de estudio; mediante el planteamiento de las hipótesis nula e hipótesis de la investigación para su posterior aceptación o rechazo.

**Hi:** Existe correlación positiva entre la responsabilidad y la comunicación intergrupala de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.

**Ho:** No existe correlación positiva entre la responsabilidad y la comunicación intergrupala de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.

**Tabla 16.**  
*Correlación entre la responsabilidad y la comunicación intergrupala*

			Responsabilidad	Comunicación Intergrupala
Rho de Spearman	Responsabilidad	Coeficiente de correlación	1,000	0,524**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	81	81
	Comunicación Intergrupala	Coeficiente de correlación	0,524**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	81	81

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS V.22

La tabla 16 muestra el resultado del coeficiente de correlación de Spearman, donde se obtuvo 0.524; lo que indica una correlación moderada entre la D2:V1: Responsabilidad y la D1:V2: Comunicación Intergrupala, así mismo el valor de significancia obtenido es 0.000 ( $p < 0.01$ ), lo que quiere decir que, 99% es la probabilidad de que la correlación que se consiguió sea verídica y 1% de equivocarse. Entonces si el cumplimiento de funciones y normas en la Municipalidad aumenta, también aumenta el nivel de la comunicación con las otras sub gerencias y/o áreas, viceversa.

#### 4.2.5. Contrastación de la hipótesis específico 4

A continuación, se muestra la contrastación de la contrastar la hipótesis específica 4 de acuerdo al nivel de significancia obtenido en la correlación de las dimensiones de estudio; mediante el planteamiento de las hipótesis nula e hipótesis de la investigación para su posterior aceptación o rechazo.

**Hi:** Existe correlación positiva entre la responsabilidad y la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.

**Ho:** No existe correlación positiva entre la responsabilidad y la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.

**Tabla 17.**

*Correlación entre la responsabilidad y la comunicación interpersonal*

			Responsabilidad	Comunicación Interpersonal
Rho de Spearman	Responsabilidad	Coeficiente de correlación	1,000	,500**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	81	81
	Comunicación Interpersonal	Coeficiente de correlación	,500**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	81	81

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS V.22

La tabla 17 muestra el resultado del coeficiente de correlación de Spearman, donde se obtuvo 0.500; lo que indica una correlación moderada entre la D2:V1: Responsabilidad y la D2:V2: Comunicación Interpersonal, así mismo, el valor de significancia obtenido es 0.000 ( $p < 0.01$ ), lo que quiere decir que, 99% es la probabilidad de que la correlación que se consiguió sea verídica y 1% de equivocarse. Entonces si el cumplimiento de las responsabilidades en la Municipalidad aumenta, también aumenta el nivel de la comunicación entre compañeros de la institución y el usuario, y viceversa.

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la presente investigación tienen una única fuente: la encuesta sobre empowerment y comunicación interna aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera. Analizando los datos de las variables y sus dimensiones de estudio se confirma las hipótesis de investigación. Resultados que son respaldados por autores e investigaciones que se detalla a continuación:

- Respecto al objetivo general: **Determinar el grado de relación que existe entre el empowerment y la comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.**

Los resultados demuestran que existe relación en sentido directo de 66% entre el empowerment y la comunicación interna, obtenido del coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0.658$ , a un nivel de confianza de 99%. Cabe indicar que, en la Municipalidad Distrital de Talavera desde la percepción de los trabajadores, la comunicación interna en sus diferentes direcciones y tipos se caracteriza por su uso indispensable, ya que consideran que siempre se utiliza dicha herramienta a través de las transmisiones y comprensión de mensajes. La que hace referencia a una interacción favorable y genera buenas relaciones entre compañeros de trabajo y con los usuarios; esto se cumple con lo propuesto por Ivancevich et al., (2005) quien sostiene que la comunicación “es la transmisión de información y conocimiento de una persona o grupo a otro mediante símbolos comunes. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales” (p.422). Ocurre la misma situación con el empowerment (empoderamiento) que, de acuerdo a la información recogida de los trabajadores, la delegación se caracteriza porque siempre se hace uso de dicha herramienta, permitiendo buena relación entre jefe inmediato y los colaboradores. Si bien es cierto, el uso adecuado del empowerment dependerá de la capacitación que se da en la institución, la correcta transmisión de información y la designación de recursos; todo esto mediante la el uso adecuado de la comunicación intergrupala e interpersonal.

La investigación de Pérez (2002), sobre: “Empowerment y su relación en la productividad del trabajador en el departamento de radiología de los hospitales de la ciudad de Monterrey”; sostiene que, “en la medida que se promueve el empowerment en el técnico radiólogo, también habrá un incremento en su productividad”. Por ello es importante, que la administración promueva la capacitación de jefes que además de ser expertos en su área, sean capaces de transferir conocimientos a sus colaboradores, tal resultado se da en sentido directo; la cual coincide con los resultados de la investigación realizada de empowerment y comunicación interna, ambas variables

sufren los mismos cambios; si la comunicación interna en la Municipalidad aumenta, también aumentara el nivel de atribución de facultades y en sentido viceversa

Los trabajadores desconocen del “empowerment” no conocen lo que significa el termino empowerment, y es probable que tampoco sepan su importancia y para que se utiliza; pero si se hace uso de manera empírica donde se está aprovechando a lo máximo del talento de los trabajadores. El uso del empowerment no es documentado, es por eso que el investigador indique que su uso se da de forma empírica y también es innato en las organizaciones donde existen trabajadores en el rango de jefe inmediato y colaborador.

Por otro lado, Roca (2012) donde indica que, “el 59% de docentes y 61.7% de estudiantes señalan que la comunicación interna en la universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz”, el trabajo de investigación anteriormente indicada fue desarrollado en una universidad pública; la presente investigación se realizó en una entidad pública donde el 39.51% de los trabajadores encuestados hacen referencia que la comunicación interna se hace uso algunas veces en el desarrollo de actividades administrativas y relaciones interpersonales como parte del cumplimiento de sus funciones y responsabilidades; este resultado surge principalmente ante la existencia de canales informales. Asimismo, el 32.10% consideran que siempre (Ver anexo 04) se hace uso de la comunicación en sus diferente direcciones y tipos, lo que permite compartir información con los trabajadores provenientes de diferentes áreas funcionales y en la misma área, de esta manera fortaleciendo el cumplimiento de las actividades administrativas.

Sobre la comunicación Louffat (2010) considera que: “Es el proceso por el cual un emisor transmite un mensaje codificado por medio de un canal, el cual es recepcionado y decodificado por un receptor, quien luego de comprenderlo en parte o en plenitud, procede a dar una respuesta” (p. 219). De lo que podemos rescatar que la comunicación no solamente debe ser instrumental, sino estrategia para generar relaciones interpersonales favorables entre jefes, colaboradores, directivos y usuarios.

Sin perder lo esencial de la comunicación en toda actividad del hombre, en la unidad de estudio se pudo observar que la comunicación se da favorablemente para el cumplimiento de actividades, teniendo más frecuencia el uso de la comunicación de tipo escrita, bajo el lema “papelitos hablan” de esta manera se da cumplimiento a las actividades administrativas por ende las metas y objetivos de la institución.

- Respecto al objetivo específico 1: **Determinar el grado de relación que existe entre el poder y la comunicación intergrupala de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.**

Los resultados de la investigación demuestran que existe relación directa de 60% entre el poder o autoridad y la comunicación intergrupala, obtenido del coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0.596$ , a un nivel de confianza de 99%.

La Municipalidad está constituido por sub gerencias y áreas, donde existe un sub gerente o responsable de área, quienes tienen poder y autoridad en sus funciones y son personas quienes tienen a su cargo a uno o varios colaboradores; y sobre la autoridad y poder, esto se cumple con lo propuesto por Ivancevich et al., (2005) detallan que, “el poder comprende una relación entre dos personas, donde se representa la capacidad de hacer que alguien haga algo” (p.387).

koontz y Weihrich (2007), indican que: “El poder es la capacidad de los individuos o grupos para inducir o influir en las ideas o acciones de otras personas o grupos” (p. 176), los jefes son responsables del monitorea, supervisión y control de sus colaboradores; y de acuerdo al resultado siempre los jefes imparten capacitación, brindar información y designan recursos a sus colaboradores (Ver anexo 04).

Asimismo, sobre la comunicación intergrupala los resultados de investigación muestran que las relaciones interpersonales ascendentes, descendentes y horizontales tienen más frecuencia en su uso de algunas veces. Sin embargo, en segundo orden los resultados indican que siempre se hace uso (Ver anexo 04) en toda la institución lo que permite observar la adecuada interrelación entre compañeros de las diferentes áreas con el fin de cumplir con los objetivos de la institución, ya que todas las áreas dependen de uno al otro.

En ese entender es importante indicar que en toda organización la comunicación en sus diferentes direcciones y tipos constituye el elemento esencial e importante para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, porque gracias a esta herramienta permite el trabajo en equipo de manera eficiente relacionándose con las personas o grupos del entorno.

En la investigación que realizó Ochoa (2011), sostiene que: “El desarrollo de la capacitación teórica en temas de empowerment, se asegura la comprensión de conceptos y alineación de ideas que permitan el desarrollo de habilidades que promueven un mayor nivel de involucramiento en esta iniciativa. En la capacidad grupal, los participantes perciben que se les otorga de manera formal herramientas

para poder dirigir a sus equipos y para resolver sus conflictos sin tener que recurrir a la autoridad más alta. Al estar presente la alta gerencia en esta actividad, se mejora la comunicación hacia los colaboradores clave, se señalan puntos de mejora y se logra un trabajo en conjunto”. Visto lo anterior, es importante rescatar de uno de los elementos más relevantes para la implementación del empowerment – nos referimos a la capacitación, donde en la presente investigación se consideró como indicador al igual que la transmisión de información y la asignación de materiales, equipos y herramientas de trabajo, los que permiten mejorar la aplicación del empowerment en la Municipalidad y a su vez mejorar en el desempeño y productividad de los trabajadores, el análisis estadística descriptiva obtenido muestra que el 49.38% de los trabajadores encuestados siempre han sido capacitados de uno u otra forma (figura 14). En ese entender es muy importante fortalecer la capacitación, ya que las personas requieren de aspectos básicos esenciales para cumplir con las funciones asignadas en su área de trabajo. En ese entender Chiavenato (2009) sostiene que la capacitación “es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa” (p.66).

- Respecto al objetivo específico 2: **Determinar el grado de relación que existe entre el poder y la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.**

El resultado que se obtuvo nos muestra que existe relación directa de 53% entre el poder y la comunicación interpersonal de la Municipalidad de Talavera, obtenido del coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0.528$ , a un nivel de confianza de 99%.

En la Municipalidad la relación entre jefes y colaboradores es constante e inherente, lo cual se da a diario; esto implica que se trabaja de la mano jefes y colaboradores para el cumplimiento de las funciones del área. Motivo por el cual la relación significativa del poder y la comunicación interpersonal, ya que la comunicación es indispensable en un espacio donde ocupan dos o más personas. La Municipalidad está constituido por personas (trabajadores) y una comunicación interpersonal se da siempre con la participación de dos personas, y en la institución se pueden observar que la comunicación es una actividad esencial e inevitable al trabajador, sin ella la organización representaría una entidad sin vida; por ende (Adler y Marquardt, 2005, p. 11-12) considera un principio básico de la comunicación y explica de la siguiente los siguientes:

López (2015), realizó la investigación: “La Comunicación Organizacional como Ventaja Competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2014, en la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas”. La conclusión del estudio indica que, “Se tiene con el porcentaje más alto, que el 39.0% de los trabajadores en sus tres clasificaciones afirman que la comunicación personal es débil, por lo tanto, se puede afirmar de la hipótesis que no existe una comunicación organizacional personal moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas”. En el estudio de Lopez (2015) la comunicación es débil, demostrando lo contrario a la teoría planteado por (Newstrom, 2010, p. 45) donde señala que la “Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, si no hay comunicación, los empleados no pueden saber lo que sus compañeros están haciendo, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible, porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo”. Sin embargo, la conclusión que se logró en la presente tesis, la comunicación interpersonal siempre se hace uso y está presente en sus diferentes tipos y direcciones en toda la institución, representada en un 44.44% (36 trabajadores) ( ver tabla 12 y figura 14); así mismo, el análisis de la estadística descriptiva de los indicadores de la comunicación interpersonal muestra que siempre está presente y se hace uso de la comunicación oral con una frecuencia de 44.44% (36 trabajadores), la comunicación escrita 43.2% (35 trabajadores) y la comunicación no verbal 56.8% (46 trabajadores); (anexo 04). En ese entender la comunicación de tipo escrito tiene más participación, entonces las actividades administrativas en la institución se realizan con más frecuencia de manera documentaria, bajo la premisa “papelitos hablan”; haciendo uso de los siguientes documentos: Memorándums, informes, carta y solicitudes. Robbins y Timothy (2009) indica que “La comunicación escrita incluye memorandos, cartas, periódicos organizacionales, noticias colocados en tableros de boletines, o cualquier otro dispositivo que se transmita por medio de un bien físico” (p. 355).

- Respecto al objetivo específico 3: **Determinar el grado de relación que existe entre la responsabilidad y la comunicación intergrupala de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.**

El resultado alcanzado indica que existe relación directa de 52% entre la responsabilidad y la comunicación intergrupala de la Municipalidad de Talavera,

obtenido del coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0.524$ , a un nivel de confianza de 99%.

La Municipalidad está regido por los manuales administrativos tales como (MOF, ROF, CAP, TUPA, etc.) que consigna los lineamientos y políticas de trabajo, así como las funciones de cada una de las áreas, las funciones de los trabajadores, en ese entender, en cada área está establecido sus funciones a las cuales los trabajadores de dicha área darán estricto cumplimiento de acuerdo a la normativa bajo los cuales se rigen la actividad de gestión o administrativa. También precisar que las diferentes áreas se complementan para cumplir con las actividades programadas y actividades de gestión, de acuerdo a la meta u objetivo a cumplir, para ello es de suma importancia el uso adecuado y oportuno de la comunicación por parte de los trabajadores de cada uno de estas áreas de la institución; motivo por el cual la importancia de la relación significativa de la responsabilidad y la comunicación entre las diferentes áreas. Por lo que la teoría de Chiavenato (2009) sostiene que “la responsabilidad es el deber de desempeñar la actividad para la que fue designada la persona. En general el grado de autoridad es proporcional al grado de responsabilidad asumida por la persona” (p. 135).

En ese entender de acuerdo a los resultados alcanzados en la presente investigación los trabajadores de la Municipalidad dan siempre estricto cumplimiento las funciones asignadas, representada en un 63% (51 trabajadores); el 30% (25 trabajadores) cumplimiento de las normas bajo las cuales se rige las actividades de área, y son eficientes el 50% (62 trabajadores), las cuales están presentadas en el anexo 04.

Rivas, Hidalgo y Ortega, (2010) realizaron la investigación sobre: “El diagnóstico de la comunicación estratégica en las empresas Salvadoreñas distribuidora de productos de consumo, en la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas Antiguo Cuscatlan –El Salvador”; sostienen que, “A pesar de esta conciencia de comunicación, la mayoría de respuestas (32%) indica que comunicación es sinónimo de transmitir información desde los niveles jerárquicos altos hacia abajo. Esta visión del uso de la comunicación haciendo énfasis en lo que se informa, no contribuye a un proceso de construcción de sentido y de fortalecimiento a la empresa de manera que se reduce la comunicación a un sentido utilitario y no con una visión de planificación estratégica”.

Se puede observar que la comunicación es netamente de arriba hacia abajo (comunicación descendente) a lo que la presente investigación no coincide con dicha conclusión, ya que la comunicación no es netamente como se indica líneas arriba; es

por ello que en la presente investigación tomando en cuenta que la unidad de estudio es una Municipalidad Distrital se consigna como indicadores la comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación horizontal; las cuales se aplican en toda la institución. Según la teoría propuesta por Ivancevich et al., (2005) la los tipos de comunicación organizacional son las siguientes: “comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal, comunicación diagonal y comunicación con el exterior”; y el ámbito de aplicación de la comunicación es en toda la institución u organización, en sus diferentes direcciones y en sus diferentes tipos, mas no solamente de arriba hacia abajo.

En ese entender (Franklin y Krieger, 2011, p. 249) quienes defines la comunicación organizacional de la siguiente manera: “la comunicación está dirigido al conjunto de la organización, áreas, grupos, equipos, miembros”.

- Respecto al objetivo específico 4: **Determinar el grado de relación que existe entre la responsabilidad y la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.**

La investigación alcanzó con el objetivo propuesto y existe relación directa de 50% entre la responsabilidad y la comunicación interpersonal de la Municipalidad de Talavera, resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0.500$ , a un nivel de confianza de 99%.

De este resultado de investigación hacer mención con referente a la aplicación de dichas variables de estudio, la unidad de estudio está constituida por personas con calificaciones de jefes y colaboradores (trabajador Municipal o servidor público) la responsabilidad y la comunicación interpersonal se aplica a través de las personas, quienes representan el núcleo de cualquier organización. En ese entender el jefe inmediato tienen el poder asignado, lo cual implica mayor autoridad y a la vez mayor responsabilidad sobre las decisiones de los trabajadores o colaboradores quienes dan cumplimiento estricto a las funciones y obligaciones asignadas; así como la comunicación es una actividad esencial e indispensable donde se pone en práctica por todos los trabajadores – jefes inmediatos y colaboradores.

## CONCLUSIONES

La investigación alcanzó con los objetivos propuestos a un nivel de confianza de 99%, llegando a las siguientes conclusiones:

1. 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.
2. Existe relación directa de 60% entre el poder y la comunicación intergrupala en la Municipalidad de Talavera. Esto significa que existe un proceso persistente en la delegación de poder, lo que va de la mano con la comunicación que se da entre las diferentes áreas de la institución.
3. Existe relación directa de 53% entre el poder y la comunicación interpersonal de la Municipalidad de Talavera. Esto significa que existe un proceso persistente en la delegación de poder, que se asocia a la par con la comunicación que se da entre los trabajadores de la institución.
4. Existe relación directa de 52% entre la responsabilidad y la comunicación intergrupala de la Municipalidad de Talavera. Esto significa que existe una persistencia en el cumplimiento de los compromisos y obligaciones asignadas, que está asociado a la par con la comunicación que se da entre las diferentes áreas de la institución.
5. Existe relación directa de 50% entre la responsabilidad y la comunicación interpersonal de la Municipalidad de Talavera. Esto significa que existe persistencia en dar estricto cumplimiento las obligaciones asignadas, lo que va de la mano a la par con la comunicación que se da de trabajador a trabajador.

## RECOMENDACIONES

De la información obtenida en la presente investigación, donde las variables y dimensiones de estudio tienen correlación moderada en sentido directo, lo que nos permite aportar algunas recomendaciones relacionado con la aplicación del empowerment y la comunicación interna de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Talavera-Andahuaylas, las cuales son:

1. Analizando los resultados del empowerment, en la Municipalidad encontramos que, más del 50% de los trabajadores no perciben claramente el otorgamiento de poder (ver figura 10). Lo mismo sucede con la comunicación interna, encontramos que más del 60% de los trabajadores perciben inexistencia de la comunicación entre las diferentes áreas de la institución (ver figura 12). Por lo que se recomienda realizar talleres para ejercitar el empowerment y la convivencia entre los empleados en las diferentes áreas de la institución.
2. Analizando los resultados descriptivos de la delegación de poder, encontramos que, más del 60% de los trabajadores no se les distribuye los equipos, materiales y herramientas adecuadamente para desempeñar de manera eficiente las funciones de área (ver figura 16). La misma situación sucede en la comunicación intergrupala, donde más del 75% de los trabajadores consideran que no existe mucha interacción entre las áreas del mismo nivel (comunicación horizontal) (ver figura 22). Por lo que se recomienda realizar la distribución adecuada y oportuna de los equipos, materiales y herramientas de trabajo, que permitirá el cumplimiento de funciones del área, y mejorar la coordinación en cada una de las áreas a través de reuniones de trabajo en equipo, que permitirá armonizar e integrar las actividades de la institución.
3. Analizando los resultados descriptivos de la delegación de poder, encontramos que, más del 60% de los trabajadores no se les distribuye los equipos, materiales y herramientas necesarios para desempeñar de manera eficiente las funciones de área (ver figura 16). La misma situación sucede en la comunicación interpersonal, más del 50% de los trabajadores no muy frecuentemente hacen uso de la comunicación verbal (ver figura 23). Por lo que se recomienda a la Oficina de Recursos Humanos realizar reuniones de trabajo, actividades de socialización a fin de mejorar las relaciones interpersonales.

4. Analizando los resultados descriptivos de la responsabilidad, encontramos que, más del 65% de los trabajadores no dan estricto cumplimiento de las normas que rige las funciones de área (ver figura 18). La misma situación sucede en la comunicación intergrupala, donde más del 75% de los trabajadores consideran que no existe mucha frecuencia en la interacción entre las áreas del mismo nivel (comunicación horizontal) (ver figura 22). Por lo que se recomienda a la Gerencia Municipal mejorar la comunicación descendente para informar la normativa vigente competente a cada área y realizar el monitoreo y control, esto permitirá mejor interacción de las áreas involucradas.
  
5. Analizando los resultados descriptivos de la responsabilidad, encontramos que, más del 65% de los trabajadores no dan estricto cumplimiento de las normas que rige las funciones de área (ver figura 18). La misma situación sucede en la comunicación interpersonal, que más del 50% de los trabajadores no muy frecuente se hacen uso de la comunicación verbal (ver figura 23). Por lo que se recomienda a la Municipalidad socializar las normas en todos los niveles y capacitar al personal sobre la importancia de su aplicación, generando una cultura de cumplimiento que mejorará los niveles de comunicación verbal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias Odón, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Velezuela: EPISTEME .
- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades Gerenciales - Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogota: ECOE Ediciones.
- B. Adler, R., & Marquardt Elmhorst, J. (2005). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Principios y practicas para negocios profesionales*. México: Mc Graw Hill.
- Benavidez Juan, e. a. (2001). *Direccion de comunicacion empresarial e institucional*. Barcelona: Gestion.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Colombia: PEARSON.
- Blanchard, K. (2011). *Empowerment. Tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empres*. Bogotá: Norma.
- Carrasco Diaz, S. (2005). *Metodologia de la investigacion cinetifica*. Perú: San Marcos.
- Castro Crisostomo, Y., & Riveras Navarro, W. R. (2015). *Empowerment y Gestion Empresarial en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica*. Huancavelica.
- Cervantes Filoteo , A., & Rivas Garcia , L. E. (2012). *Diseño y Planeacion de una Consultoria en Comunicacion Organizacional Dirigido a PYMES*. México.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* . México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. México: McGraw-Hill Internacana Editores.
- Chiavenato, I. (2010). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL La dinamica al éxito en las Organizaciones* (segunda ed.). México: Mc Graw Hill.
- Davis, K. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Fidias G., A. (2012). *El Proyecto de investigacion* (sexta ed.). Caracas: Episteme.
- Franklin Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2011). *comportamiento organizacional- enfoque para América Latina*. México: Pearson.

- Godina Silva, R. (2000). *Estudio sobre la relación entre el Liderazgo transformacional, Empowerment, Formalización, Comunicación y los puntos uno y ocho de Deming en Empresas del área metropolitana de Monterrey*. Monterrey. Obtenido de [https://repositorio.itesm.mx/ortec/bitstream/11285/572144/1/DocsTec\\_1825.pdf](https://repositorio.itesm.mx/ortec/bitstream/11285/572144/1/DocsTec_1825.pdf)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Herrera, C. (2012). *Empowerment y Liderazgo - Administrate hoy*. México.
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo: Como Aprovechar las Lecciones de la Experiencia* (5 ed.). México: McGraw-Interamericana.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson T., M. (2005). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL* (septima ed.). Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *ADMINISTRACION una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de Administracion - Un enfoque internacional* (Séptima ed.). México: Mc GrawHILL.
- López Alarcón, L. N. (2015). *La Comunicacion como Ventaja Competetiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014*. Perú.
- Louffat, E. (2010). *ADMINISTRACION: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Mexico: CENGAGE Learning.
- Ly Layza, J. A. (2015). *Empowerment y su efecto en la calidad del servicio del área de créditos Hipotecarios del Banco de la Nación, Agencia 1 Trujillo, 2013*. Trujillo.
- Malpartida Pujais, C. C. (2016). *Empowerment y desempeño laboral en la tienda comercial Rivera distrito de Huánuco. 2016*. Huánuco. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/316738874/TESIS-II-EMPOWERMENT-Y-EL-DESEMPENO-LABORAL-EN-LA-TIENDA-COMERCIAL-RIVERA-HUANUCO-2016>
- Mendoza Marín, F. L. (2015). *Investigación Científica de Operaciones y Procesos en Ingeniería* (Primera ed.). Andahuaylas: Fondo Editorial - Unajma.
- Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigacion de TESIS* (Segunda ed.). México: PEARSON.
- Nel Quezada, L. (2014). *Estadística con SPSS 22*. Lima: MACRO.

- Nel Quezada, L. (2010). *Metodología de la Investigación* (Primera ed.). Lima: MACRO.
- Neswtrom, J. W. (2007). *COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO* (duodécima ed.). México: Mc Graw Hill.
- Ochoa Morales, M. M. (2011). *Impacto del proceso de implementación del Empowerment para la toma de decisiones. Caso de estudio: Grupo decoarte*. Antiguo Cuscatlán. Obtenido de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siabbvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS30MPOAD/MASOI0001331.pdf>
- Ortiz Uribe, F. G., & Garcia Nieto, M. d. (2008). *Metodologia de la Investigación*. México: LIMUSA.
- Pérez Maldonado, C. R. (2002). *Empowement y su relación en la Productividad del trabajador en el departamento de radiología de los Hospitales de la ciudad de Monterrey Nuevo Leon*. Monterrey. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/6763/1/1080124403.PDF>
- Pérez Rosaies, M. (2009). *Diccionario de Administración*. Lima: San Marcos.
- Pérez Serna, R. (2015). Análisis del Clima y Cultura Organizacional en la Municipalidad de Talavera, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac - 2015. Andahuaylas: UNAJMA.
- Pino Gotuzzo, R. (2016). *Metodología de la investigación*. Lima: San Marcos.
- Pintado Pasapera, E. A. (2011). *COMPORAMIENTO ORGANIZACIONAL Gerenciacion y Liderazgo conductivo del Talento Humano* (tercera ed.). Perú.
- Quispe Huaraca, M. (2015). *Marketing Político y la Comunicación Institucional en el Municipio Provincial de Andahuaylas, Región Apurímac, 2015*. Perú.
- Rivas Raimundo, Á. R., Hidalgo Menjivar, C. H., & Ramírez Ortega, M. A. (2010). *Diagnóstico de la Comunicación Estratégica en las Empresas Salvadoreñas distribuidora de productos de consumo*. El Salvador. Obtenido de [http://www.uca.edu.sv/facultad/maco/media/archivo/010db6\\_tesisdiagnosticodelacomunicacionestrategicaenlasempresassalvadorenasdistribuidorasdep.pdf](http://www.uca.edu.sv/facultad/maco/media/archivo/010db6_tesisdiagnosticodelacomunicacionestrategicaenlasempresassalvadorenasdistribuidorasdep.pdf)
- Robbins P., S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). México: PEARSON Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Timothy A., J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (decimotercer ed.). México: PEARSON Prentice Hall.

- Roca Gonzales, S. V. (2012). *Relacion entre la Comunicacion Interna y la Cultura Organizacional de la Facultad de Ciencias de Educaci3n de la Universidad Nacional San Cristobal de Huamanga. Ayacucho, Periodo 2009*. Per3. Obtenido de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1689/1/Roca\\_gs.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1689/1/Roca_gs.pdf)
- Solis Soto, G. D. (2016). *El liderazgo y su relacion con el empowerment de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Jos3 Mar3a Arguedas, 2016*. Andahuaylas. Obtenido de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/238/28-2016-EPAE-DEMETRIO%20SOLIS%20SOTO-EL%20LIDERAZGO%20Y%20SU%20RELACION%20CON%20EL%20EMPOWERMMENT.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Torres Delgado, A. A. (2016). *El empowerment como estrategia de gestion en el Hotel ensueño, Arequipa - 2014*. Arequipa. Obtenido de <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/5195/79.0132.TH.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vara Horna, A. A. (2010). *7 pasos para una tesis exitosa* (Segunda ed.). Lima: USMP.
- Werther, W. (2008). *Administraci3n de Recursos Humanos*. M3xico: McGraw-Hill Interamericana.
- Wilson, T. (2011). *Manual del Empowerment, como conseguir lo mejor de los colaboradores*.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO:** EMPOWERMENT Y SU RELACIÓN CON LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA – 2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES/DIMENSIONES
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b></p> <p>¿En qué medida el empowerment se relaciona con la comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera?</p> <p><b>PROBLEMA ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida el poder se relaciona con la comunicación intergrupala de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera?</li> <li>• ¿En qué medida el poder se relación de con la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera?</li> <li>• ¿En qué medida la responsabilidad se relaciona con la comunicación intergrupala de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera?</li> <li>• ¿En qué medida la responsabilidad se relaciona con la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera?</li> </ul>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Determinar el grado de relación que existe entre el empowerment y la comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el grado de relación que existe entre el poder y la comunicación intergrupala de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.</li> <li>• Determinar el grado de relación que existe entre el poder y la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.</li> <li>• Determinar el grado de relación que existe entre la responsabilidad y la comunicación intergrupala de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.</li> <li>• Determinar el grado de relación que existe entre la responsabilidad y la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.</li> </ul>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b></p> <p>Existe correlación positiva entre el empowerment y la comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe correlación positiva entre el poder y la comunicación intergrupala de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.</li> <li>• Existe correlación positiva entre el poder y la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.</li> <li>• Existe correlación positiva entre la responsabilidad y la comunicación intergrupala de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.</li> <li>• Existe correlación positiva entre la responsabilidad y la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.</li> </ul>	<p><b>VARIABLE I:</b></p> <p>Empowerment</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul> <p><b>VARIABLES II:</b></p> <p>Comunicación interna</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación intergrupala</li> <li>• Comunicación interpersonal</li> </ul>
<b>MÉTODO Y DISEÑO</b>	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>TÉCNICA E INSTRUMENTO</b>	
<p><b>MÉTODO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Método científico</li> <li>• Deductivo</li> <li>• Analítico</li> </ul> <p><b>DISEÑO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No experimental-transversal</li> <li>• Descriptivo-correlacional</li> </ul>	<p><b>POBLACIÓN:</b></p> <p>La población considerada en el presente trabajo investigativo está constituida por la totalidad de trabajadores entre nombrados, designados y contratados.</p> <p>N = 81</p> <p><b>MUESTRA:</b></p> <p>Por ser un mínimo reducido se considera la totalidad de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.</p> <p>n= 81.</p>	<p><b>TÉCNICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> </ul> <p><b>INSTRUMENTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> </ul> <p><b>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO:</b></p> <p>Programa Estadístico SPSS Versión 22</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alfa de Cronbach</li> <li>• Correlación de Spearman</li> <li>• Tabla de distribución de frecuencias</li> <li>• Gráficos de barras</li> </ul>	

## **Anexo 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

**TÍTULO:** EMPOWERMENT Y SU RELACIÓN CON LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA – 2017

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>VARIABLE 1:</b>  <b>Empowerment</b>  “Atribución de facultades y significa que, los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin pedir la autorización de sus superiores. También requieren que los empleados y los equipos acepten la responsabilidad por sus acciones y su trabajo” (koontz y Weihrich, 2007).	<b>DIMENSION 1: Poder</b>  Capacidad de los individuos o grupos para inducir o influir en las ideas o acciones de otras personas o grupos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Transmisión de Información</li> <li>• Asignación de recursos</li> </ul>
	<b>DIMENSION 2: Responsabilidad</b>  Deber de desempeñar la actividad para la que fue designada la persona. En general el grado de autoridad es proporcional al grado de responsabilidad asumida por la persona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de funciones</li> <li>• Cumplimiento de normas</li> <li>• Eficiencia</li> </ul>
<b>VARIABLE 2:</b>  <b>Comunicación interna</b>  “Es un proceso de interacción social por medio de símbolos, enunciaciones. Puede ser interindividual, intergrupal, intraorganizacional o interorganizacional” (Franklin & Krieger, 2011)	<b>DIMENSION 1: Comunicación intergrupal</b>  Proceso a través del cual un grupo crea y envía dato y/o información que son recibidos, interpretados y respondidos por otro grupo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación ascendente</li> <li>• Comunicación descendente</li> <li>• Comunicación horizontal</li> </ul>
	<b>DIMENSION 2: Comunicación interpersonal</b>  Ocurre entre personas, uno a uno, o uno a varios. Cuando una persona expresa a otra sus ideas por medio de un lenguaje, y aquella responde de alguna forma, sucede la comunicación interpersonal, pues basta una señal o un gesto para comunicar algo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación oral</li> <li>• Comunicación escrita</li> <li>• Comunicación no verbal</li> </ul>

**Anexo 3: MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE RECOJO DE DATOS**

**TÍTULO: EMPOWERMENT Y SU RELACIÓN CON LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRICTAL DE TALAVERA – 2017**

Variables	Dimensiones	Indicador	Pes	N°	Ítems	Escala valorativa
<b>VARIABLE 1:</b> Empowerment	<b>DIMENSION 1:</b> Poder	Capacitación	25%	09	1. ¿Usted está capacitado lo suficiente para desempeñar de manera adecuada en su área de trabajo?	- Siempre - Algunas veces - Pocas veces - Nunca
		Información			2. ¿Usted recibe capacitación de la institución en las funciones que desempeña para tomar decisiones?	
		Asignación de Recursos			3. ¿Su jefe inmediato sabe qué necesitas capacitarte y promueve que lo hagas?	
	<b>DIMENSION 2:</b> Responsabilidad	Cumplimiento de funciones	25%	09	4. ¿Usted recibe información necesaria, oportuna y útil de su jefe inmediato para la realización de sus funciones de área?	
		Cumplimiento de normas			5. ¿Usted recibe soporte y orientación por parte de su jefe inmediato en todo lo relativo a las funciones de área?	
		Eficiencia			6. ¿Para dar cumplimiento a las funciones de su área, usted suele contar con la cantidad de información adecuada?	
				7. ¿Se asignan materiales, equipos y herramientas útiles para el cumplimiento de sus funciones de área?		
				8. ¿Usted considera adecuado la forma en que se asignan los materiales y herramientas de trabajo?		
				9. ¿Se asigna oportunamente la disposición de materiales, equipos y herramientas de trabajo?		
				10. ¿Usted tiene conocimiento pleno de las funciones de su área de trabajo?		
				11. ¿Es suficiente el horario de trabajo para el cumplimiento de sus funciones de área?		
				12. ¿Usted cumple oportunamente las funciones asignadas en tu área de trabajo para el bien de la Institución?		
				13. ¿En su área de trabajo su jefe inmediato da a conocer la existencia de manuales y reglamentos?		
				14. ¿Su jefe inmediato le informa que las funciones de área están regidas bajo manuales y reglamentos de la Municipalidad?		
				15. ¿Su jefe inmediato estimula respetar los manuales y reglamentos de la Municipalidad?		
				16. ¿En su área de trabajo, usted utiliza adecuadamente los materiales, equipos y herramientas de trabajo?		
				17. ¿En su área de trabajo, usted hace uso adecuado del horario de trabajo?		
				18. ¿En su área de trabajo, usted resuelve oportunamente los problemas cotidianos?		

Variables	Dimensiones	Indicadores	Peso	N°	Ítems	Escala valorativa
<b>VARIABLE 2:</b> Comunicación interna	<b>DIMENSION 1:</b> Comunicación intergrupala	Comunicación Ascendente	25%	09	1. ¿En la Municipalidad, se utiliza la comunicación ascendente para informar los resultados de las actividades de área desde los niveles inferiores a los niveles superiores?	- Siempre - Algunas veces - Pocas veces - Nunca
		Comunicación Descendente			4. ¿En la Municipalidad, se utiliza la comunicación de los niveles superiores a los niveles inferiores para dar a conocer las funciones de área a los trabajadores?	
		Comunicación Horizontal			5. ¿En la Municipalidad, se utiliza la comunicación de los niveles superiores a niveles inferiores para dirigir y orientar al trabajador en ejercer sus funciones de forma independiente? 6. ¿En la Municipalidad, se utiliza la comunicación de los niveles superiores a niveles inferiores para otorgar poder a los trabajadores para ejercer sus funciones de forma autónoma?	
	<b>DIMENSION 2:</b> Comunicación interpersonal	Comunicación oral	25%	09	7. ¿En la Municipalidad, se utiliza la comunicación horizontal (comunicación entre áreas del mismo nivel) para la integración de las actividades que mejoren la toma de decisiones en los trabajadores?	
					8. ¿En la Municipalidad, la comunicación entre áreas es pertinente para mejorar en las relaciones interpersonales y toma de decisiones de forma autónoma de los trabajadores?	
					9. ¿En la Municipalidad, se utiliza la comunicación con otras áreas para coordinar actividades institucionales?	
10. ¿En la Municipalidad, se utiliza la comunicación verbal para favorecer la transmisión y comprensión de información entre jefes y trabajadores?						
11. ¿En la Municipalidad, el personal utiliza de manera adecuada la comunicación verbal para mejorar las relaciones interpersonales que coadyuven en la toma de decisiones?						
12. ¿En la Municipalidad, el personal utiliza la comunicación verbal para transmitir el logro de funciones de área?						
13. ¿En la municipalidad, el personal utiliza de manera correcta y transparente la comunicación escrita en el desarrollo de actividades administrativas?						
14. ¿Es adecuado la comunicación escrita que se da en la Municipalidad?						
15. ¿En la Municipalidad, los trabajadores utilizan los informes para difundir los resultados de las actividades de área?						
16. ¿En la Municipalidad, los trabajadores ambientan y decoran su oficina de trabajo en fechas de festividades?						
17. ¿En la Municipalidad, los trabajadores preparan los ambientes con lemas que motivan a la toma de decisiones de forma autónoma?						
18. ¿Los trabajadores de la Municipalidad son conscientes del uso de la comunicación no verbal?						

## Anexo 4: ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE INDICADORES

### Análisis descriptivo de indicadores de estudio

Posterior a la recolección de información a través del instrumento de investigación de la muestra representativa en la unidad de estudio, en este sub índice se consigna información referida al procesamiento estadístico de datos de los indicadores de investigación las que representan la fuente de la información conociendo sus características y la situación real de las mismas; lo cual serán presentados mediante tablas y gráficos de barras.

#### 1. V1: Empowerment

##### 1.1.1. D1:V1: Poder

##### a) Indicador uno: Capacitación

**Tabla 18.**  
*Estadística descriptiva de la Capacitación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	9,9	9,9	9,9
Pocas Veces	13	16,0	16,0	25,9
Algunas Veces	20	24,7	24,7	50,6
<b>Siempre</b>	<b>40</b>	<b>49,4</b>	<b>49,4</b>	<b>100,0</b>
Total	81	100,0	100,0	

*Fuente:* Encuesta a los trabajadores

La tabla 18 y figura 14 muestra los resultados de la estadística descriptiva de la capacitación, donde 49.4% (40 trabajadores) consideran que siempre los trabajadores recibieron capacitación de los jefes inmediatos y/o de la institución; lo que permite al trabajador desarrollar de manera adecuada y eficiencia las funciones y responsabilidades de área, a su vez cumplir los objetivos institucionales. Asimismo, encontramos que un número reducido de trabajadores encuestados (8 trabajadores) consideran que nunca se aplica han recibido capacitación representado por un 9.9%.

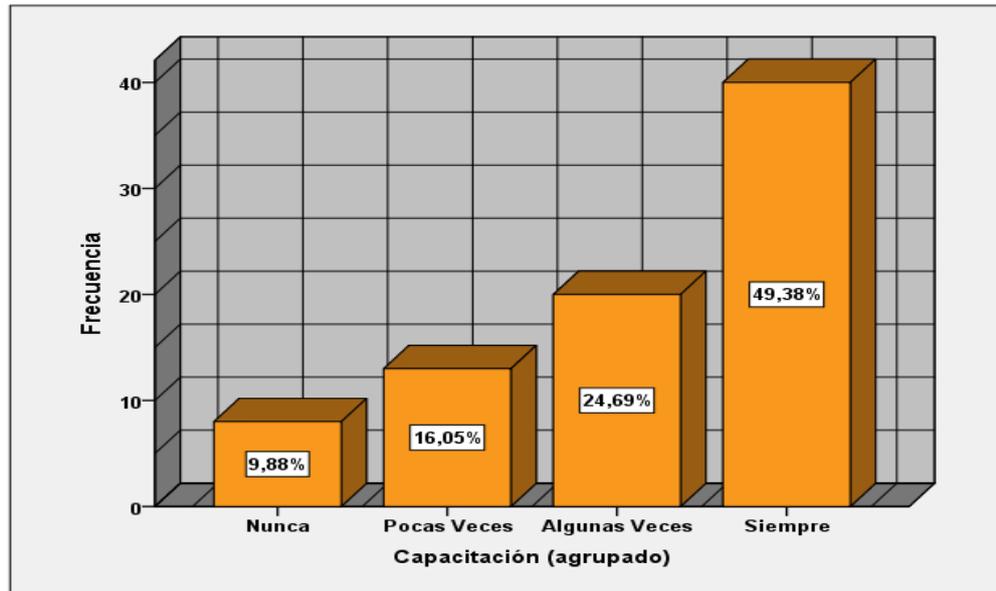


Figura 14. Estadística descriptiva de la Capacitación

Fuente: Encuesta a los trabajadores

b) Indicador dos: Información

**Tabla 19.**

*Estadística descriptiva de la asignación de información*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	9	11,1	11,1	11,1
Pocas Veces	14	17,3	17,3	28,4
Algunas Veces	22	27,2	27,2	55,6
<b>Siempre</b>	<b>36</b>	<b>44,4</b>	<b>44,4</b>	<b>100,0</b>
Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los trabajadores

La tabla 19 y figura 15 muestra los resultados de la estadística descriptiva de la asignación de información, donde 44.4% (36 trabajadores) consideran que siempre los trabajadores recibieron información de los jefes inmediatos y/o de la oficina de Recursos Humano; lo que permite al trabajador desarrollar de manera adecuada y eficiencia las funciones y responsabilidades de área a fin de que puedan tomar buenas decisiones, a su vez cumplir los objetivos institucionales. Asimismo, encontramos que un número reducido de trabajadores encuestados (11 trabajadores) consideran que nunca se aplica han recibido información en su área de trabajo, representado por un 9%.

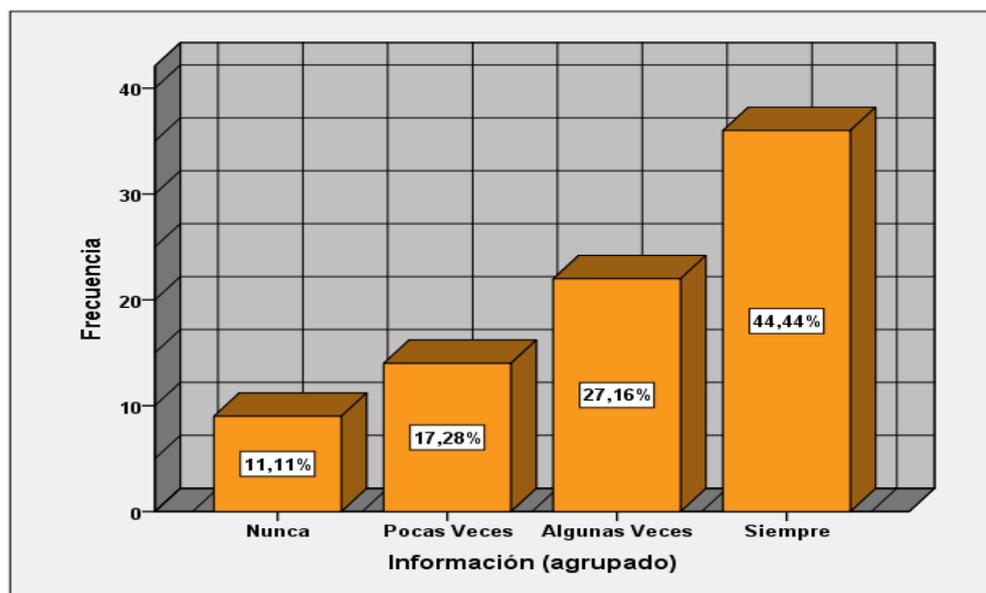


Figura 15. Estadística descriptiva de asignación de información

Fuente: Encuesta a los trabajadores

c) Indicador tres: Asignación de recursos

**Tabla 20.**

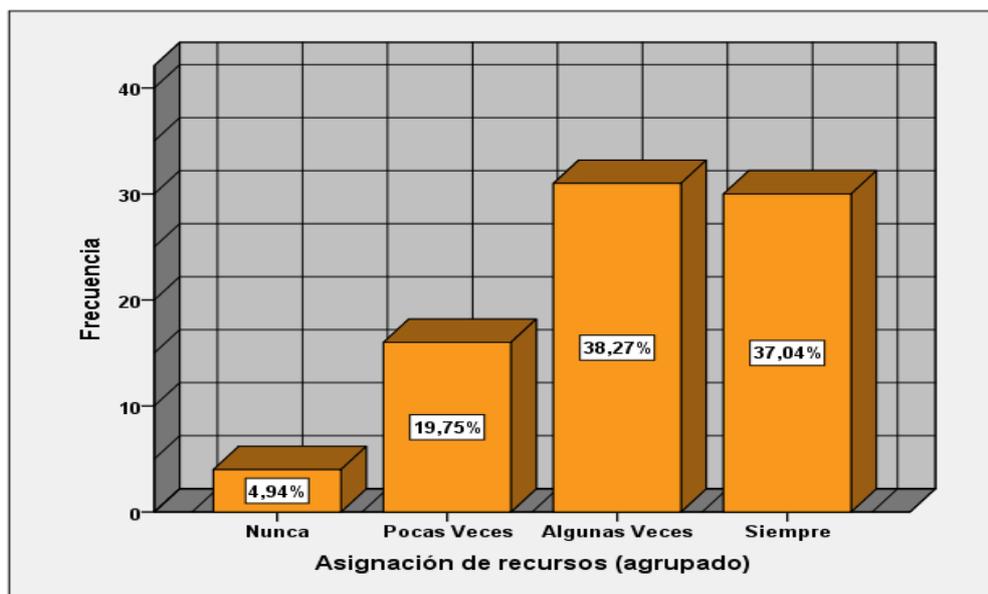
*Estadística descriptiva de la asignación de recursos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	4,9	4,9	4,9
Pocas Veces	16	19,8	19,8	24,7
<b>Algunas Veces</b>	<b>31</b>	<b>38,3</b>	<b>38,3</b>	<b>63,0</b>
Siempre	30	37,0	37,0	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los trabajadores

La tabla 20 y figura 16 muestra los resultados de la estadística descriptiva de la asignación de recursos, donde 38.3% (31 trabajadores) consideran que algunas veces a los trabajadores se les asigna los equipos, materiales y herramientas que se requiere para desarrollar de manera adecuada y eficiencia y dar cumplimiento estricto de las actividades asignadas en su área de trabajo, a su vez cumplir los objetivos institucionales. También nos muestra una frecuencia de 37% (30 trabajadores) que siempre se asignan los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades administrativa.

Asimismo, encontramos que un número reducido de trabajadores encuestados (4 trabajadores) consideran que nunca has recibido los equipos, materiales y herramientas, representado por un 9.9%.



*Figura 16.* Estadística descriptiva de asignación de recursos  
Fuente: Encuesta a los trabajadores

#### 1.1.2. D2:V1: Responsabilidad

##### a) Indicador uno: Cumplimiento de funciones

**Tabla 21.**  
*Estadística descriptiva de cumplimiento de funciones*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,2	1,2	1,2
Pocas Veces	7	8,6	8,6	9,9
Algunas Veces	22	27,2	27,2	37,0
<b>Siempre</b>	<b>51</b>	<b>63,0</b>	<b>63,0</b>	<b>100,0</b>
Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los trabajadores

La tabla 21 y figura 17 muestra los resultados de la estadística descriptiva de cumplimiento de funciones por parte de los trabajadores, donde 63% (51 trabajadores) consideran que siempre los trabajadores encuestado dan cumplimiento estricto a las funciones asignadas en su área de trabajo, lo que contribuye al cumplir los objetivos institucionales. Asimismo, encontramos que un número reducido de trabajadores encuestados (1

trabajadores) consideran que nunca cumple con sus funciones de área de trabajo representado por un 1.2%.

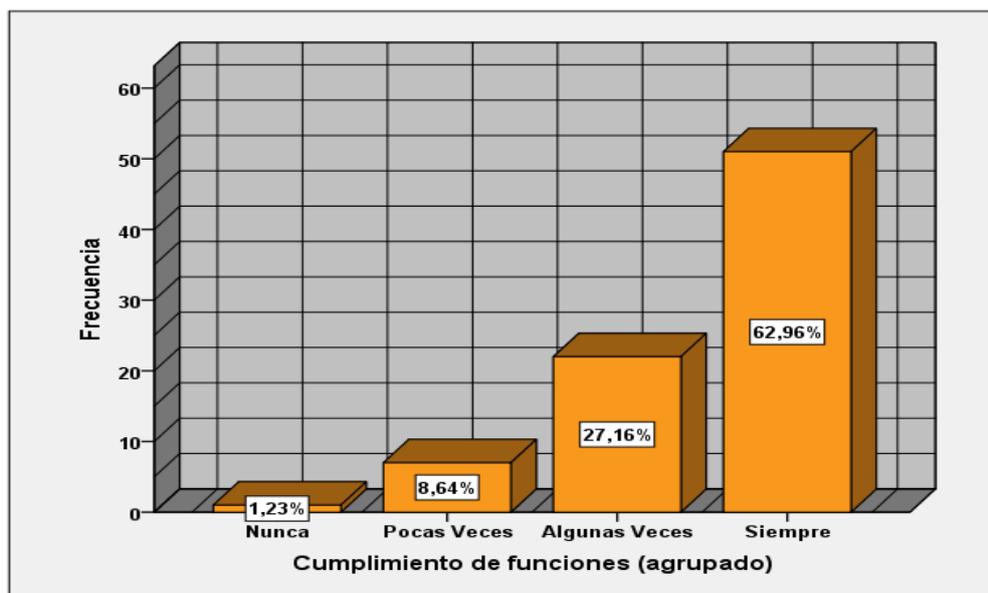


Figura 17. Estadística descriptiva de cumplimiento de funciones  
Fuente: Encuesta a los trabajadores

b) Indicador dos: Cumplimiento de normas

**Tabla 22.**

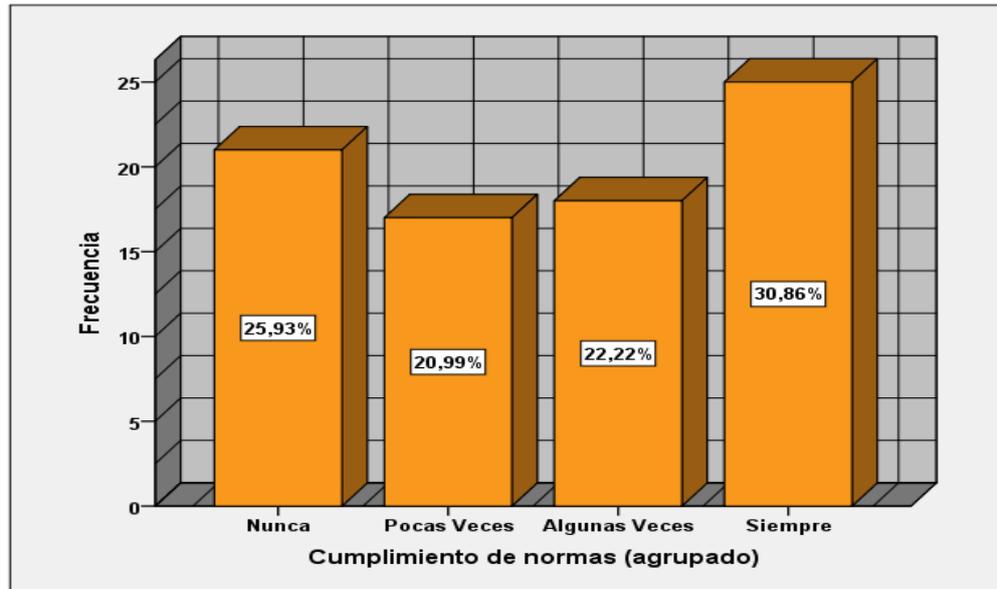
*Estadística descriptiva de cumplimiento de normas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	21	25,9	25,9	25,9
Pocas Veces	17	21,0	21,0	46,9
Algunas Veces	18	22,2	22,2	69,1
<b>Siempre</b>	<b>25</b>	<b>30,9</b>	<b>30,9</b>	<b>100,0</b>
Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los trabajadores

Las instituciones públicas están regidas con normativas, directivas, leyes y más normas legales, la tabla 22 y figura 18 muestra los resultados de la estadística descriptiva de la asignación de información, donde 30.9% (25 trabajadores) consideran que siempre los trabajadores encuestado dan cumplimiento estricto a las normas que rigen en su área de trabajo, lo que es muy importante trabajar en el marco de las normativas, donde formalidad las actividades administrativas. Asimismo, encontramos que un regular porcentaje número de trabajadores encuestados (21 trabajadores)

consideran que nunca cumplen con las normas legales que rige su trabajo, representado por un 25.9%.



*Figura 18.* Estadística descriptiva de cumplimiento de normas  
Fuente: Encuesta a los trabajadores

c) Indicador tres: Eficiencia

**Tabla 23.**  
*Estadística descriptiva de la eficiencia en los trabajadores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	3,7	3,7	3,7
Pocas Veces	8	9,9	9,9	13,6
Algunas Veces	20	24,7	24,7	38,3
<b>Siempre</b>	<b>50</b>	<b>61,7</b>	<b>61,7</b>	<b>100,0</b>
Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los trabajadores

La tabla 23 y figura 19 muestra los resultados de la estadística descriptiva de la eficiencia en los trabajadores, donde 61.7% (50 trabajadores) consideran que siempre los trabajadores son eficientes, lo cual implica adecuada actividad administrativa. Asimismo, encontramos que un número reducido de trabajadores encuestados (3 trabajadores) consideran que nunca cumple con sus funciones de área de trabajo representado por un 3.7%.

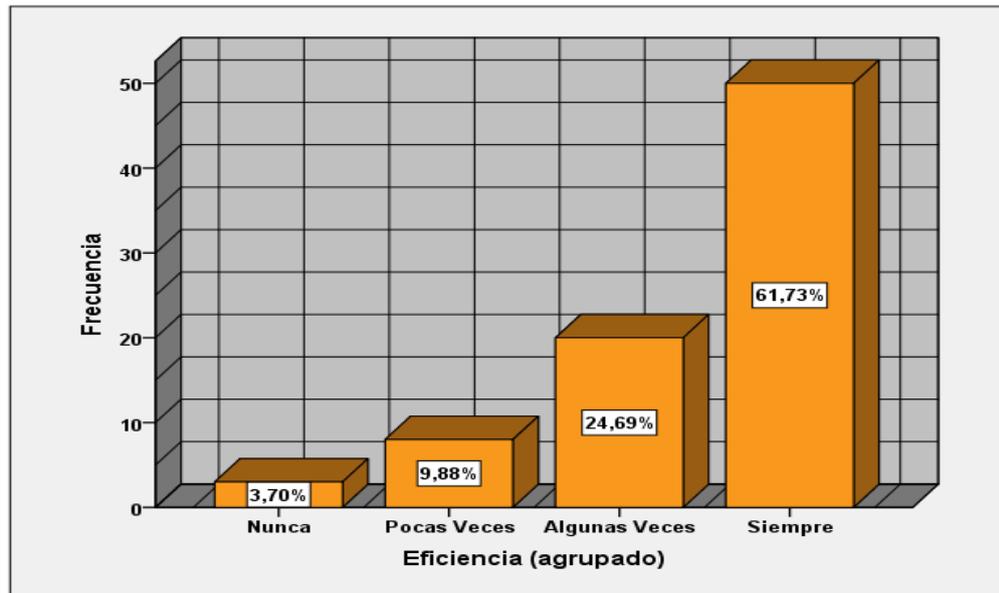


Figura 19. Estadística descriptiva de la eficiencia de los trabajadores  
Fuente: Encuesta a los trabajadores

## 2. V2: Comunicación Interna

### 1.2.1. D1:V2: Comunicación intergrupala

#### a) Indicador uno: Comunicación ascendente

**Tabla 24.**

*Estadística descriptiva de la comunicación ascendente*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	9,9	9,9	9,9
Pocas Veces	15	18,5	18,5	28,4
<b>Algunas Veces</b>	<b>32</b>	<b>39,5</b>	<b>39,5</b>	<b>67,9</b>
Siempre	26	32,1	32,1	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los trabajadores

La tabla 24 y figura 20 muestra los resultados de la estadística descriptiva de la comunicación ascendente, donde 39.5% (32 trabajadores) perciben que la comunicación de abajo hacia arriba es algunas veces; por otro lado, el 32.5% indican que siempre los trabajadores de línea se comunican con sus respectivos jefes inmediatos, a fin de informar las actividades realizadas en el área o ante cualquier coordinación entre los trabajadores, de esta manera dando cumplimiento de las funciones asignadas, lo cual implica adecuada actividad administrativa. Asimismo, encontramos que un número

reducido de trabajadores encuestados (8 trabajadores) consideran que nunca existe la comunicación ascendente, representado por un 9.9%.

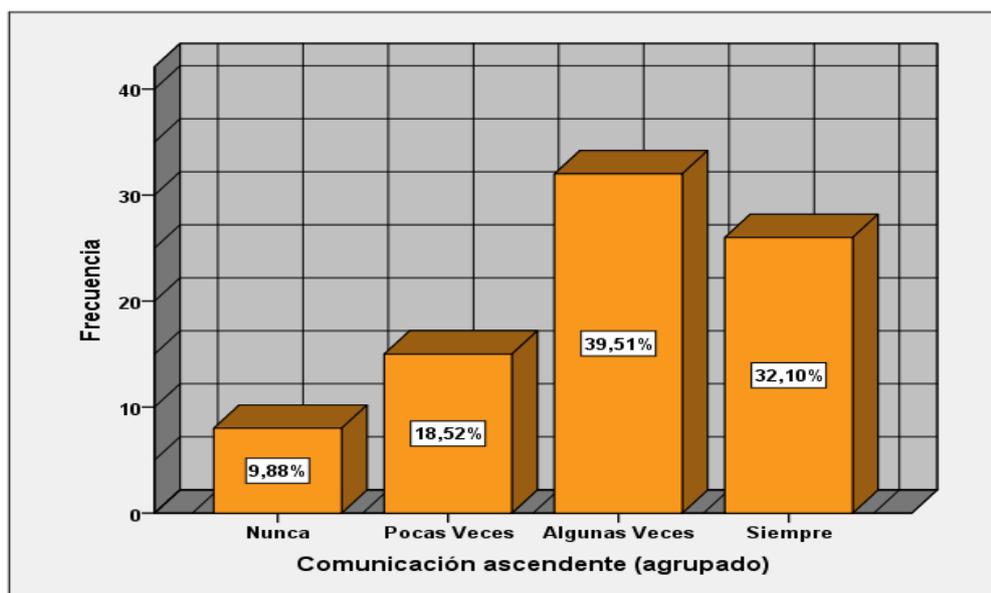


Figura 20. Estadística descriptiva de la comunicación ascendente

Fuente: Encuesta a los trabajadores

b) Indicador dos: Comunicación descendente

**Tabla 25.**

*Estadística descriptiva de la comunicación descendente*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	9	11,1	11,1	11,1
Pocas Veces	17	21,0	21,0	32,1
<b>Algunas Veces</b>	<b>30</b>	<b>37,0</b>	<b>37,0</b>	<b>69,1</b>
Siempre	25	30,9	30,9	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los trabajadores

La tabla 25 y figura 21 muestra los resultados de la estadística descriptiva de la comunicación que se da de los niveles superiores a los niveles inferiores, donde 37% (30 trabajadores) pueden notar que la comunicación descendente se da algunas veces, lo cual implica que los trabajadores reciben órdenes, información, funciones/responsabilidades de parte de los jefes a través de memorándums y otros medios. Asimismo, encontramos que un número reducido de trabajadores encuestados (9 trabajadores)

consideran que nunca se da la comunicación descendente, representado por un 11.1%.

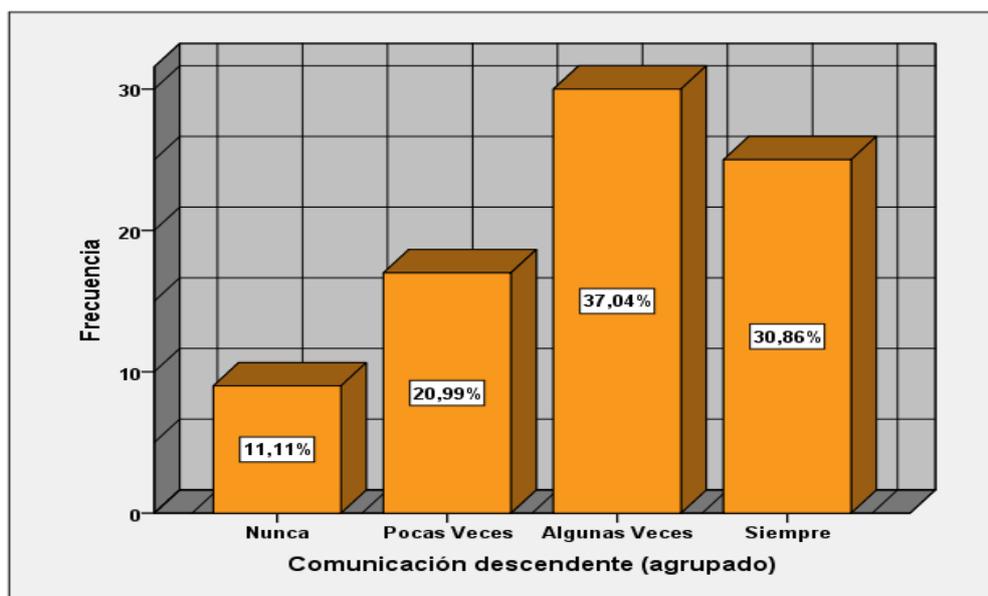


Figura 21. Estadística descriptiva de la comunicación descendente

Fuente: Encuesta a los trabajadores

c) Indicador tres: Comunicación horizontal

**Tabla 26.**  
Estadística descriptiva de la comunicación horizontal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	11	13,6	13,6	13,6
Pocas Veces	17	21,0	21,0	34,6
<b>Algunas Veces</b>	<b>36</b>	<b>44,4</b>	<b>44,4</b>	<b>79,0</b>
Siempre	17	21,0	21,0	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los trabajadores

La tabla 26 y figura 22 muestra los resultados de la estadística descriptiva de la comunicación que se da entre las áreas del mismo nivel jerárquico, donde 44% (36 trabajadores) perciben que la comunicación horizontal se da de manera no muy frecuente, pero siempre existe una comunicación entre las áreas del mismo nivel, ya que las actividades requieren coordinación, consultas y atenciones de documentos; ya que todas las áreas son dependientes. Asimismo, encontramos que un número reducido de

trabajadores encuestados (11 trabajadores) consideran que nunca se da la comunicación horizontal, representado por un 13.6%.

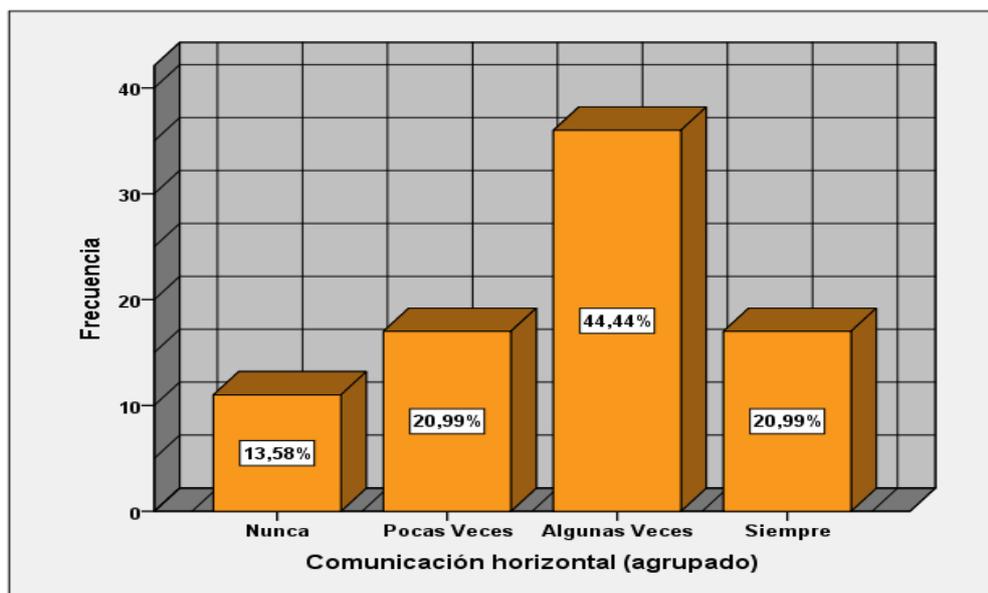


Figura 22. Estadística descriptiva de la comunicación horizontal

Fuente: Encuesta a los trabajadores

### 1.2.2. D2:V2: Comunicación interpersonal

#### a) Indicador uno: Comunicación oral

**Tabla 27.**

*Estadística descriptiva de la comunicación oral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	6,2	6,2	6,2
Pocas Veces	9	11,1	11,1	17,3
Algunas Veces	31	38,3	38,3	55,6
<b>Siempre</b>	<b>36</b>	<b>44,4</b>	<b>44,4</b>	<b>100,0</b>
Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los trabajadores

La tabla 27 y figura 23 muestra los resultados de la estadística descriptiva de la comunicación oral en los trabajadores, donde 44.4% (36 trabajadores) consideran que siempre el personal que labora en la institución se comunica verbalmente, lo cual representa una característica fundamental en toda actividad humana. Asimismo, encontramos que un número reducido de trabajadores encuestados (5 trabajadores) consideran que nunca se hace uso de la comunicación oral, representado por un 6.2%.

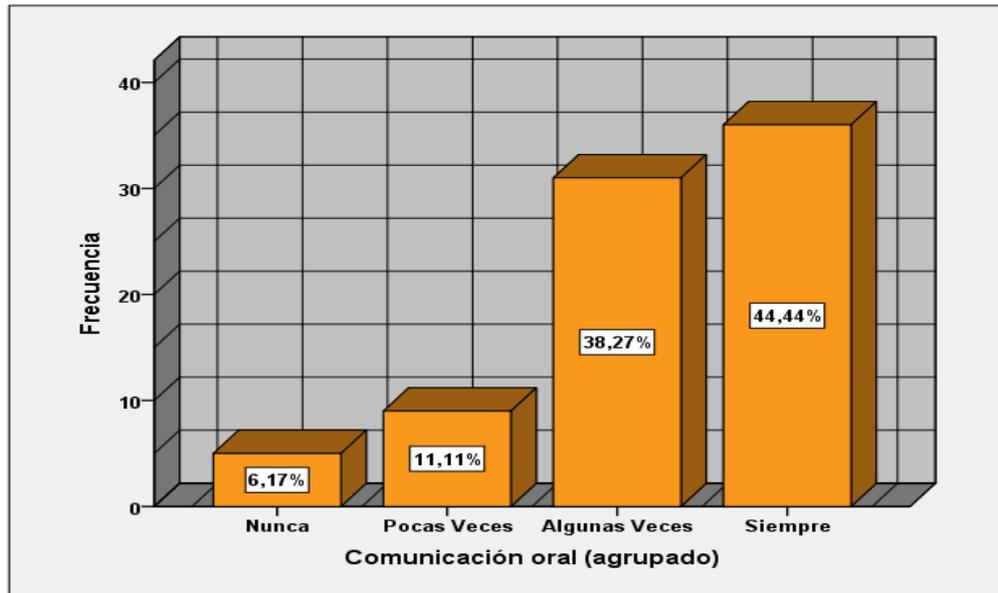


Figura 23. Estadística descriptiva de la comunicación oral

Fuente: Encuesta a los trabajadores

b) Indicador dos: Comunicación escrita

**Tabla 28.**

*Estadística descriptiva de la comunicación escrita*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pocas Veces	15	18,5	18,5	18,5
Algunas Veces	31	38,3	38,3	56,8
<b>Siempre</b>	<b>35</b>	<b>43,2</b>	<b>43,2</b>	<b>100,0</b>
Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los trabajadores

La tabla 28 y figura 24 muestra los resultados de la estadística descriptiva de la comunicación escrita, donde 43.2% (35 trabajadores) consideran que siempre se hace uso de la comunicación escrita, ya que toda actividad administrativa se torna en función a los documentos en sus respectivas direcciones. Asimismo, encontramos que un número reducido de trabajadores encuestados (15 trabajadores) consideran que nunca se hace uso de la comunicación escrita, representado por un 18.5%.

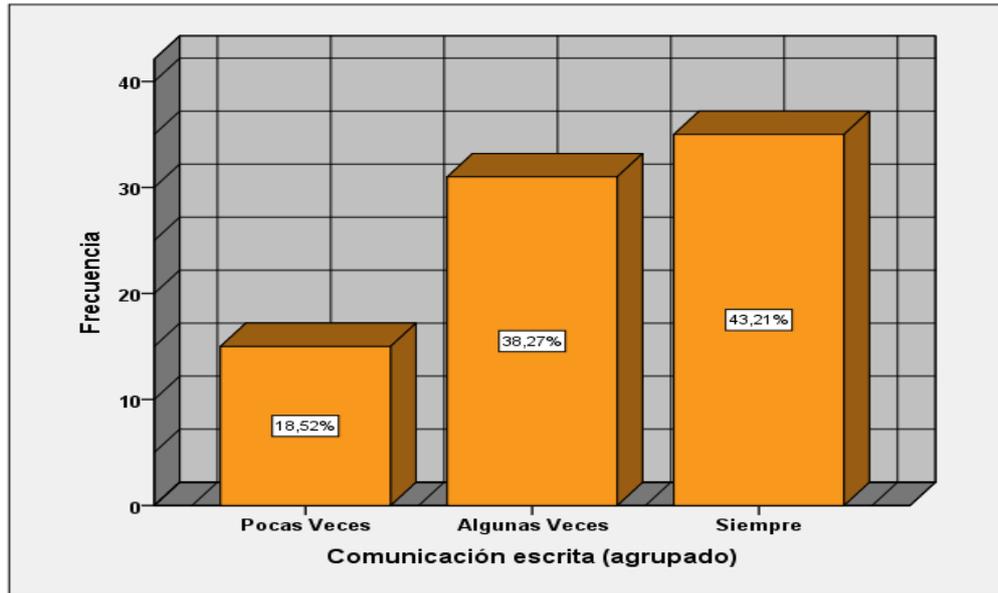


Figura 24. Estadística descriptiva de la comunicación escrita

Fuente: Encuesta a los trabajadores

c) Indicador tres: Comunicación no verbal

**Tabla 29.**

*Estadística descriptiva de la comunicación no verbal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	4,9	4,9	4,9
Algunas Veces	15	18,5	18,5	23,5
Pocas Veces	16	19,8	19,8	43,2
<b>Siempre</b>	<b>46</b>	<b>56,8</b>	<b>56,8</b>	<b>100,0</b>
Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los trabajadores

La tabla 29 y figura 25 muestra los resultados de la estadística descriptiva de la comunicación no verbal, donde 56.8% (46 trabajadores) consideran que las relaciones interpersonales siempre se hace uso de la comunicación no verbal (gestos, movimientos, aspectos corporales) lo que es parte del vivir diario en la institución. Asimismo, encontramos que un número reducido de trabajadores encuestados (4 trabajadores) consideran que nunca es percibido la comunicación no verbal, representado por un 4.9%.

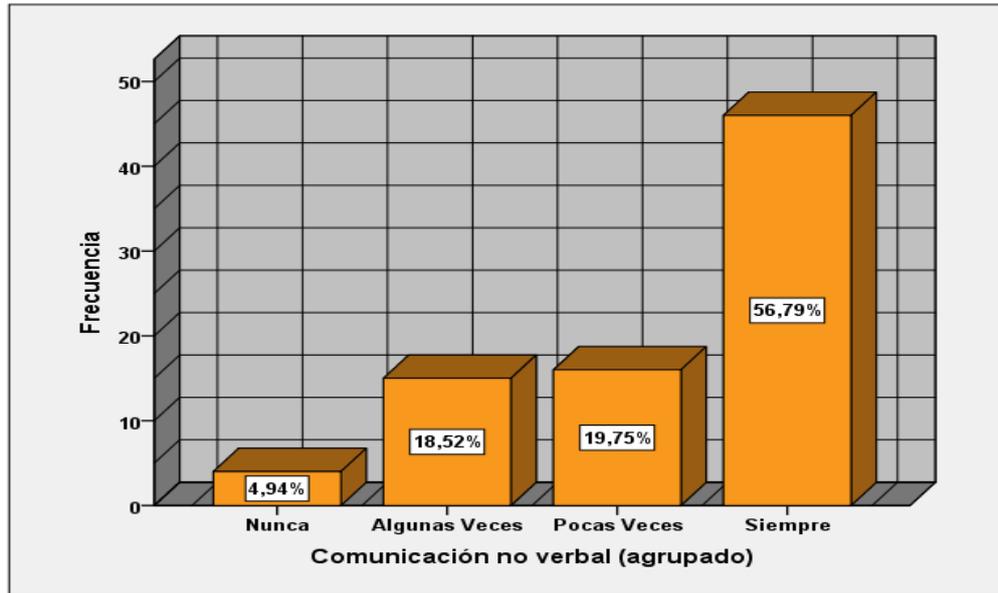


Figura 25. Estadística descriptiva de la comunicación no verbal

Fuente: Encuesta a los trabajadores

**Anexo 5: FICHA DE VALIDACIÓN POR CRITERIO DE JUECES O EXPERTO**

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

**I. DATOS GENERALES**

Título del trabajo de investigación:

EMPOWERMENT y su RELACION con la COMUNICACION  
INTERNA de los TRABAJADORES EN LAS MUNICIPALIDADES  
DISTRICOL DE LA VERDE ANDALUZAS 2017

**II. DATOS DEL EXPERTO**

Nombres y Apellidos: VICTOR RAUL GÁRATE LUQUE

Grado Académico: LIC. ADMINISTRACION

Fecha: 11.10.18

**III. OBSERVACIONES EN CUANTO A:**

**FORMA:** (Ortografía, coherencia y redacción)

.....

**ESTRUCTURA** (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

.....

**CONTENIDO** (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

.....

**IV. VALIDACIÓN**

Luego de observado el instrumento **Procede**  **No Procede**  para su aplicación.

.....



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
FACULTAD CIENCIAS DE LA EMPRESA

Lic. Adm. Víctor Raúl Garate Luque  
DOCENTE ORDINARIO  
ELAB. 1999

Sello y firma del Evaluador

DNI: 21439606

# FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

## I. DATOS GENERALES

Título del trabajo de investigación:

EMPOWERMENT Y SU RELACIÓN CON LA COMUNICACIÓN INTERNA DE  
LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAUECA,  
ANDA HUAYLAS - 2017.

## II. DATOS DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos: JOHN PETER AGUIRRE LANDA

Grado Académico: MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA

Fecha: 15 / 01 / 2018

## III. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

**FORMA:** (Ortografía, coherencia y redacción)

NINGUNO

**ESTRUCTURA** (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

NINGUNO

**CONTENIDO** (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

NINGUNO

## IV. VALIDACIÓN

Luego de observado el instrumento **Procede**  **No Procede**  para su aplicación.

  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSE MARIA ARGUEDAS  
Mg. John Peter Aguirre Landa  
DOCENTE

Sello y firma del Evaluador

DNI: 10002395

## FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

### I. DATOS GENERALES

Título del trabajo de investigación:

Empowerment y Su Relación con la Comunicación  
Interna de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital  
de Talavera, Andahuaylas, Apurímac 2017

### II. DATOS DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos: Simón José Cama Flores

Grado Académico: Magister en Administración

Fecha: 26.1.01.18

### III. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

FORMA: (Ortografía, coherencia y redacción)

.....

ESTRUCTURA (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

.....

CONTENIDO (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

.....

### IV. VALIDACIÓN

Luego de observado el instrumento **Procede**  **No Procede**  para su aplicación.

Ya que levantó las observaciones



UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

*Simón José Cama Flores*

Mg. Simón José Cama Flores  
DOCENTE

Sello y firma del Evaluador

DNI: 24461156

## Anexo 6: ENCUESTA APLICADO A LOS TRABAJADORES



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



### ENCUESTA

Tenga Ud. buen día, por favor, dedique un momento de su valioso tiempo a completar la siguiente encuesta que tiene como objetivo conocer su opinión sobre la Municipalidad Distrital de Talavera para el trabajo de investigación titulado “**Empowerment y su relación con el Comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera, Andahuaylas – 2017**”. La información proporcionada es completamente anónima. Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que considere mejor. Conteste todas las proposiciones. Esta encuesta recogerá información que será utilizada a nivel académico.

**PRIMERA PARTE:** Marque con una X los datos personales solicitados a continuación:

Genero	Femenino ( )	Masculino (X)	
Edad	Entre 18 -25 ( )	Entre 26-35 ( )	
	Entre 36-50 ( )	Entre 51 a más (X)	
Estado Civil	Casado (a) ( )	Soltero (a) (X)	
	Conviviente ( )		
Nivel de estudio alcanzado	Primaria ( )	Secundaria ( )	Técnico (X)
	Bachiller ( )	Titulado ( )	Magister ( )
	Doctorado ( )		
Antigüedad en la institución	Menos de 3 meses ( )	De 3 a 11 meses ( )	
	De 1 año a 5 años ( )	De 5 a 10 años (X)	
	Más de 10 años ( )		
Régimen al que pertenece	Nombrado ( )		
	Contratado CAS (X)		
	Contratado Locación de Servicios ( )		

**SEGUNDA PARTE:** Responda las preguntas marcando con un aspa “X” la alternativa que usted considere pertinente respecto al **Empowerment**, teniendo en cuenta que cada número tiene un significado como se muestra:

1 = N Nunca	2 = PV Pocas Veces	3 = AV Algunas Veces	4 = S Siempre
----------------	-----------------------	-------------------------	------------------

ITEMS	ESCALA VALORATIVA			
	N	PV	AV	S
Dimensión 1: Poder				
1. ¿Usted está capacitado lo suficiente para desempeñar de manera adecuada en su área de trabajo?	1	2	3	X
2. ¿Usted recibe capacitación de la institución en las funciones que desempeña para tomar decisiones?	1	2	X	4
3. ¿Su jefe inmediato sabe qué necesitas capacitarte y promueve que lo hagas?	1	2	X	4
4. ¿Usted recibe información necesaria, oportuna y útil de su jefe inmediato para la realización de sus funciones de área?	1	2	X	4

5. ¿Usted recibe soporte y orientación por parte de su jefe inmediato en todo lo relativo a las funciones de área?	1	2	3	<del>4</del>
6. ¿Para dar cumplimiento a las funciones de su área, usted suele contar con la cantidad de información adecuada?	1	2	3	<del>4</del>
7. ¿Se asignan materiales, equipos y herramientas útiles para el cumplimiento de sus funciones de área?	1	<del>2</del>	3	4
8. ¿Usted considera adecuado la forma en que se asignan los materiales y herramientas de trabajo?	1	2	<del>3</del>	4
9. ¿Se asigna oportunamente la disposición de materiales, equipos y herramientas de trabajo?	1	2	<del>3</del>	4
<b>Dimensión 2: Responsabilidad</b>	<b>N</b>	<b>PV</b>	<b>AV</b>	<b>S</b>
10. ¿Usted tiene conocimiento pleno de las funciones de su área de trabajo?	1	2	3	<del>4</del>
11. ¿Es suficiente el horario de trabajo para el cumplimiento de sus funciones de área?	1	2	3	<del>4</del>
12. ¿En la Municipalidad, el personal utiliza la comunicación verbal para transmitir el logro de funciones de área?	1	2	3	<del>4</del>
13. ¿En su área de trabajo su jefe inmediato da a conocer la existencia de manuales y reglamentos?	1	2	3	<del>4</del>
14. ¿Su jefe inmediato le informa que las funciones de área están regidas bajo manuales y reglamentos de la Municipalidad?	1	2	3	<del>4</del>
15. ¿Su jefe inmediato estimula respetar los manuales y reglamentos de la Municipalidad?	1	2	3	<del>4</del>
16. ¿En su área de trabajo, usted utiliza adecuadamente los materiales, equipos y herramientas de trabajo?	1	2	3	<del>4</del>
17. ¿En su área de trabajo, usted hace uso adecuado del horario de trabajo?	1	2	3	<del>4</del>
18. ¿En su área de trabajo, usted resuelve oportunamente los problemas cotidianos?	1	2	3	<del>4</del>

**TERCERA PARTE:** Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que usted considere pertinente respecto a la **Comunicación interna**, teniendo en cuenta que cada número tiene un significado como se muestra:

<b>1 = N</b> Nunca	<b>2 = PV</b> Pocas Veces	<b>3 = AV</b> Algunas Veces	<b>4 = S</b> Siempre
-----------------------	------------------------------	--------------------------------	-------------------------

ÍTEMS	ESCALA VAL.			
	N	PV	AV	S
<b>Dimensión 3: Comunicación Intergrupala</b>				
1. ¿En la Municipalidad, se utiliza la comunicación ascendente para informar los resultados de las actividades de área desde los niveles inferiores a los niveles superiores?	1	2	3	<del>4</del>
2. ¿En la Municipalidad, es oportuno la comunicación que se da de niveles inferiores a los niveles superiores para el cumplimiento de las actividades administrativas?	1	2	3	<del>4</del>
3. ¿En la Municipalidad se utiliza la comunicación de niveles inferiores a niveles superiores para coordinar actividades y tomar decisiones?	1	2	<del>3</del>	4
4. ¿En la Municipalidad, se utiliza la comunicación de los niveles superiores a los niveles inferiores para dar a conocer las funciones de área a los trabajadores?	1	2	3	<del>4</del>
5. ¿En la Municipalidad, se utiliza la comunicación de los niveles superiores a niveles inferiores para dirigir y orientar al trabajador en ejercer sus funciones de forma independiente?	1	2	3	<del>4</del>
6. ¿En la Municipalidad, se utiliza la comunicación de los niveles superiores a niveles inferiores para otorgar poder a los trabajadores para ejercer sus funciones de forma autónoma?	1	2	3	<del>4</del>

7. ¿En la Municipalidad, se utiliza la comunicación horizontal (comunicación entre áreas del mismo nivel) para la integración de las actividades que mejoren la toma de decisiones en los trabajadores?	1	2	3	<del>4</del>
8. ¿En la Municipalidad, la comunicación entre áreas es pertinente para mejorar en las relaciones interpersonales y toma de decisiones de forma autónoma de los trabajadores?	1	2	3	<del>4</del>
9. ¿En la Municipalidad, se utiliza la comunicación con otras áreas para coordinar actividades de la institución?	1	2	3	<del>4</del>
<b>Dimensión 4: Comunicación Interpersonal</b>	<b>N</b>	<b>PV</b>	<b>AV</b>	<b>S</b>
10. ¿En la Municipalidad, se utiliza la comunicación verbal para favorecer la transmisión y comprensión de información entre jefes y trabajadores?	1	2	3	<del>4</del>
11. ¿En la Municipalidad, el personal utiliza de manera adecuada la comunicación verbal para mejorar las relaciones interpersonales que coadyuvan en la toma de decisiones?	1	2	<del>3</del>	4
12. ¿En la Municipalidad, el personal utiliza la comunicación verbal para transmitir el logro de funciones de área?	1	2	<del>3</del>	4
13. ¿En la municipalidad, el personal utiliza de manera correcta y transparente la comunicación escrita en el desarrollo de actividades administrativas?	1	2	3	<del>4</del>
14. ¿Es adecuado la comunicación escrita que se da en la Municipalidad?	1	2	3	<del>4</del>
15. ¿En la Municipalidad, los trabajadores utilizan los informes para difundir los resultados de las actividades de área?	1	2	3	<del>4</del>
16. ¿En la Municipalidad, los trabajadores ambientan y decoran su oficina en fechas de festividades?	1	2	3	<del>4</del>
17. ¿En la Municipalidad, los trabajadores preparan los ambientes con lemas que motivan a la toma de decisiones adecuadas?	1	2	<del>3</del>	4
18. ¿Los trabajadores de la Municipalidad son conscientes del uso de la comunicación no verbal?	1	2	3	<del>4</del>

Muchas gracias, que tenga un buen día.



### ENCUESTA

Tenga Ud. buen día, por favor, dedique un momento de su valioso tiempo a completar la siguiente encuesta que tiene como objetivo conocer su opinión sobre la Municipalidad Distrital de Talavera para el trabajo de investigación titulado "**Empowerment y su relación con el Comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera, Andahuaylas – 2017**". La información proporcionada es completamente anónima. Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que considere mejor. Conteste todas las proposiciones. Esta encuesta recogerá información que será utilizada a nivel académico.

**PRIMERA PARTE:** Marque con una X los datos personales solicitados a continuación:

Genero	Femenino <input checked="" type="checkbox"/> Masculino ( )
Edad	Entre 18 -25 <input checked="" type="checkbox"/> Entre 26-35 ( ) Entre 36-50 ( )      Entre 51 a más ( )
Estado Civil	Casado (a) ( )      Soltero (a) <input checked="" type="checkbox"/> Conviviente ( )
Nivel de estudio alcanzado	Primaria ( )      Secundaria ( )      Técnico <input checked="" type="checkbox"/> Bachiller ( )      Titulado ( )      Magister ( ) Doctorado ( )
Antigüedad en la institución	Menos de 3 meses <input checked="" type="checkbox"/> De 3 a 11 meses ( ) De 1 año a 5 años ( )      De 5 a 10 años ( ) Más de 10 años ( )
Régimen al que pertenece	Nombrado ( ) Contratado CAS ( ) Contratado Locación de Servicios <input checked="" type="checkbox"/>

**SEGUNDA PARTE:** Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que usted considere pertinente respecto al **Empowerment**, teniendo en cuenta que cada número tiene un significado como se muestra:

<b>1 = N</b> Nunca	<b>2 = PV</b> Pocas Veces	<b>3 = AV</b> Algunas Veces	<b>4 = S</b> Siempre
-----------------------	------------------------------	--------------------------------	-------------------------

ITEMS	ESCALA VALORATIVA			
	N	PV	AV	S
<b>Dimensión 1. Poder</b>				
1. ¿Usted está capacitado lo suficiente para desempeñar de manera adecuada en su área de trabajo?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/> 4
2. ¿Usted recibe capacitación de la institución en las funciones que desempeña para tomar decisiones?	1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	3	4
3. ¿Su jefe inmediato sabe qué necesitas capacitarte y promueve que lo hagas?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/> 4
4. ¿Usted recibe información necesaria, oportuna y útil de su jefe inmediato para la realización de sus funciones de área?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/> 4

5. ¿Usted recibe soporte y orientación por parte de su jefe inmediato en todo lo relativo a las funciones de área?	1	2	3	<del>4</del>
6. ¿Para dar cumplimiento a las funciones de su área, usted suele contar con la cantidad de información adecuada?	1	2	3	<del>4</del>
7. ¿Se asignan materiales, equipos y herramientas útiles para el cumplimiento de sus funciones de área?	1	2	3	<del>4</del>
8. ¿Usted considera adecuado la forma en que se asignan los materiales y herramientas de trabajo?	1	2	3	<del>4</del>
9. ¿Se asigna oportunamente la disposición de materiales, equipos y herramientas de trabajo?	1	2	3	<del>4</del>
<b>Dimensión 2: Responsabilidad</b>	<b>N</b>	<b>PV</b>	<b>AV</b>	<b>S</b>
10. ¿Usted tiene conocimiento pleno de las funciones de su área de trabajo?	1	2	<del>3</del>	4
11. ¿Es suficiente el horario de trabajo para el cumplimiento de sus funciones de área?	1	2	3	<del>4</del>
12. ¿En la Municipalidad, el personal utiliza la comunicación verbal para transmitir el logro de funciones de área?	1	2	3	<del>4</del>
13. ¿En su área de trabajo su jefe inmediato da a conocer la existencia de manuales y reglamentos?	1	2	3	<del>4</del>
14. ¿Su jefe inmediato le informa que las funciones de área están regidas bajo manuales y reglamentos de la Municipalidad?	1	2	3	<del>4</del>
15. ¿Su jefe inmediato estimula respetar los manuales y reglamentos de la Municipalidad?	1	2	3	<del>4</del>
16. ¿En su área de trabajo, usted utiliza adecuadamente los materiales, equipos y herramientas de trabajo?	1	2	3	<del>4</del>
17. ¿En su área de trabajo, usted hace uso adecuado del horario de trabajo?	1	2	3	<del>4</del>
18. ¿En su área de trabajo, usted resuelve oportunamente los problemas cotidianos?	1	2	<del>3</del>	4

**TERCERA PARTE:** Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que usted considere pertinente respecto a la **Comunicación interna**, teniendo en cuenta que cada número tiene un significado como se muestra:

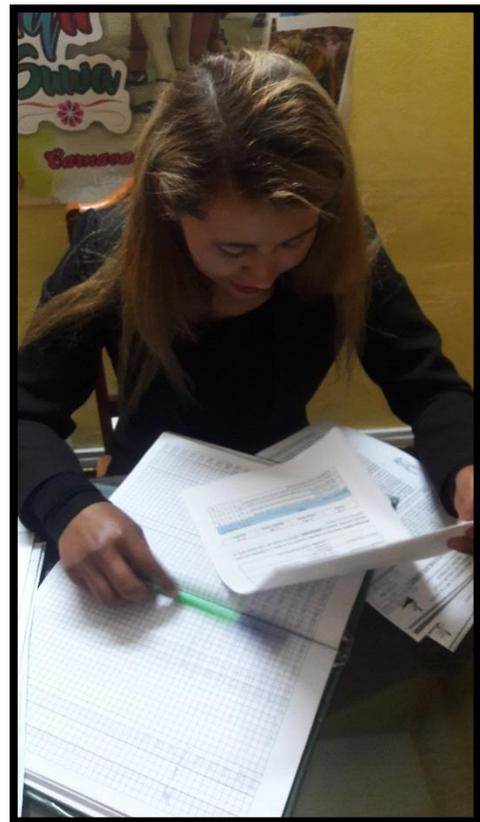
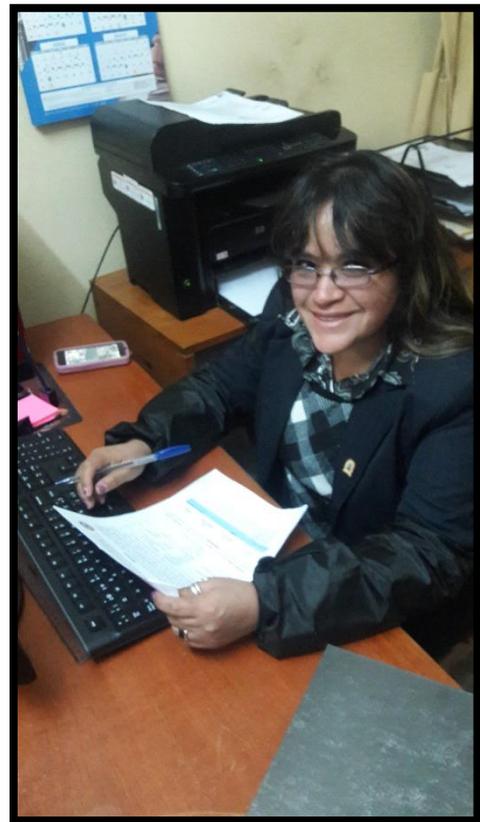
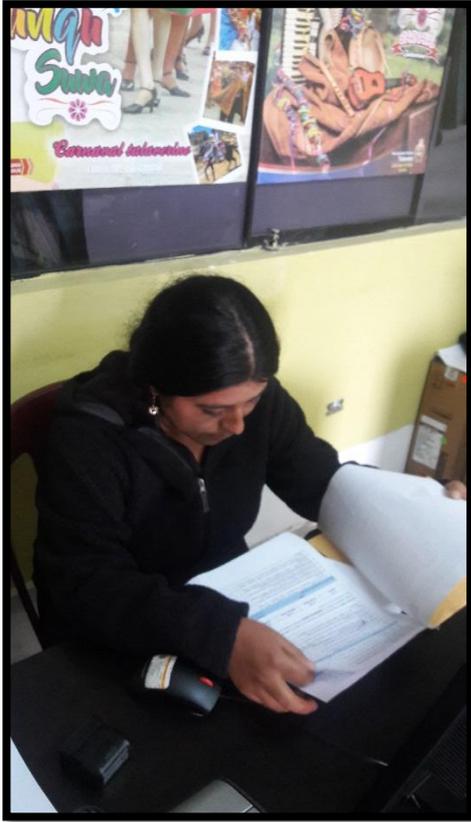
<b>1 = N</b> <b>Nunca</b>	<b>2 = PV</b> <b>Pocas Veces</b>	<b>3 = AV</b> <b>Algunas Veces</b>	<b>4 = S</b> <b>Siempre</b>
------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------

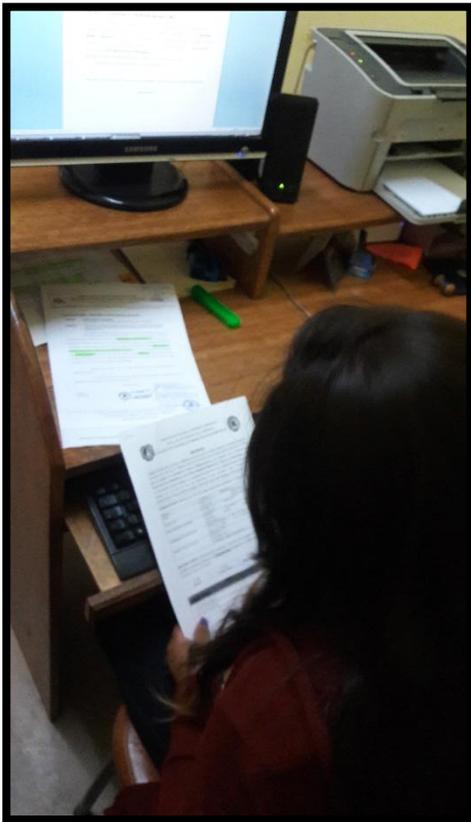
ÍTEM	ESCALA VAL.			
	N	PV	AV	S
<b>Dimensión 3: Comunicación Intergrupala</b>				
1. ¿En la Municipalidad, se utiliza la comunicación ascendente para informar los resultados de las actividades de área desde los niveles inferiores a los niveles superiores?	1	2	3	<del>4</del>
2. ¿En la Municipalidad, es oportuno la comunicación que se da de niveles inferiores a los niveles superiores para el cumplimiento de las actividades administrativas?	1	2	<del>3</del>	4
3. ¿En la Municipalidad se utiliza la comunicación de niveles inferiores a niveles superiores para coordinar actividades y tomar decisiones?	1	2	3	<del>4</del>
4. ¿En la Municipalidad, se utiliza la comunicación de los niveles superiores a los niveles inferiores para dar a conocer las funciones de área a los trabajadores?	1	2	3	<del>4</del>
5. ¿En la Municipalidad, se utiliza la comunicación de los niveles superiores a niveles inferiores para dirigir y orientar al trabajador en ejercer sus funciones de forma independiente?	1	2	3	<del>4</del>
6. ¿En la Municipalidad, se utiliza la comunicación de los niveles superiores a niveles inferiores para otorgar poder a los trabajadores para ejercer sus funciones de forma autónoma?	1	2	3	<del>4</del>

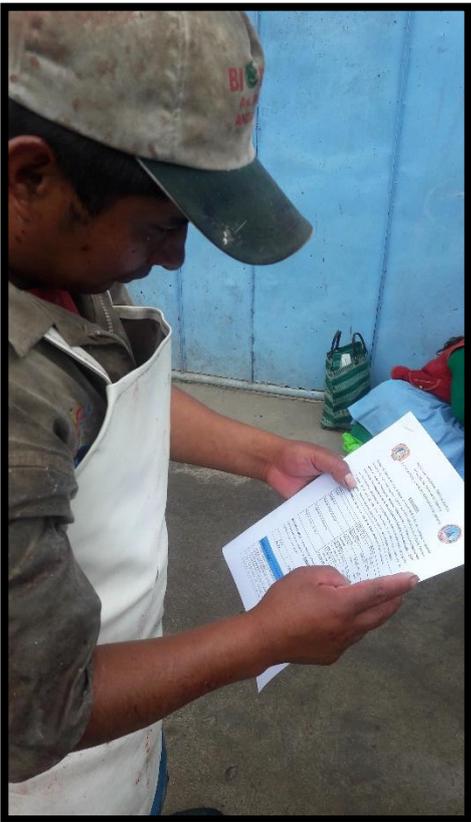
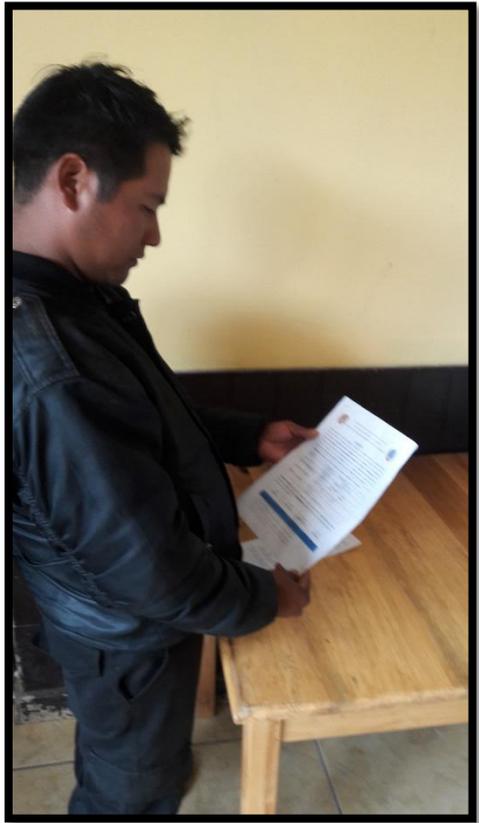
7. ¿En la Municipalidad, se utiliza la comunicación horizontal (comunicación entre áreas del mismo nivel) para la integración de las actividades que mejoren la toma de decisiones en los trabajadores?	1	2	3	<del>4</del>
8. ¿En la Municipalidad, la comunicación entre áreas es pertinente para mejorar en las relaciones interpersonales y toma de decisiones de forma autónoma de los trabajadores?	1	2	<del>3</del>	4
9. ¿En la Municipalidad, se utiliza la comunicación con otras áreas para coordinar actividades de la institución?	1	2	3	<del>4</del>
<b>Dimensión 4: Comunicación Interpersonal</b>	<b>N</b>	<b>PV</b>	<b>AV</b>	<b>S</b>
10. ¿En la Municipalidad, se utiliza la comunicación verbal para favorecer la transmisión y comprensión de información entre jefes y trabajadores?	1	2	3	<del>4</del>
11. ¿En la Municipalidad, el personal utiliza de manera adecuada la comunicación verbal para mejorar las relaciones interpersonales que coadyuven en la toma de decisiones?	1	2	<del>3</del>	4
12. ¿En la Municipalidad, el personal utiliza la comunicación verbal para transmitir el logro de funciones de área?	1	2	3	<del>4</del>
13. ¿En la municipalidad, el personal utiliza de manera correcta y transparente la comunicación escrita en el desarrollo de actividades administrativas?	1	2	<del>3</del>	4
14. ¿Es adecuado la comunicación escrita que se da en la Municipalidad?	1	2	3	<del>4</del>
15. ¿En la Municipalidad, los trabajadores utilizan los informes para difundir los resultados de las actividades de área?	1	2	<del>3</del>	4
16. ¿En la Municipalidad, los trabajadores ambientan y decoran su oficina en fechas de festividades?	1	2	3	<del>4</del>
17. ¿En la Municipalidad, los trabajadores preparan los ambientes con lemas que motivan a la toma de decisiones adecuadas?	1	<del>2</del>	3	4
18. ¿Los trabajadores de la Municipalidad son conscientes del uso de la comunicación no verbal?	1	2	3	<del>4</del>

Muchas gracias, que tenga un buen día.

Anexo 7: FOTOGRAFÍAS DE LA INVESTIGACIÓN







**Anexo 8: AUTORIZACIÓN DE APLICACIÓN DE ENCUESTA**



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Talavera, 20 de febrero 2018

**CARTA N° 003-2018- UNAJMA-EPAE-EOM**

**SEÑOR:**

Sr. SIMEON GUTIERREZ LOAIZA

Jefe de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Talavera



Presente.-

**ASUNTO: Solicita autorización para realizar encuesta a los trabajadores**

Por medio de la presente es grato dirigirme a usted, con la finalidad de saludarle cordialmente y a su vez informarle que el suscrito es EGRESADO de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas. Asimismo, solicitar autorización para realizar encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera, para dar cumplimiento con la ejecución del proyecto de investigación – tesis, titulada: “Empowerment y su relación con el Comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera, Andahuaylas – 2017”.

Adjunto:

- instrumento de investigación - encuesta

Sin otro particular, agradezco la atención al presente, quedo de usted.

Atentamente,

Edison Osorio Miranda  
DNI: 75724206



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA  
PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS- REGION APURIMAC  
"AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACION NACIONAL"



**MEMORANDO N° 088 - 2018-RRHH/MDT**

A : EDISON OSORIO MIRANDA

ASUNTO : AUTORIZACION PARA REALIZAR ENCUESTAS DE  
LOS TRABAJADORES MDT.

FECHA : Talavera, 20 de febrero del 2018

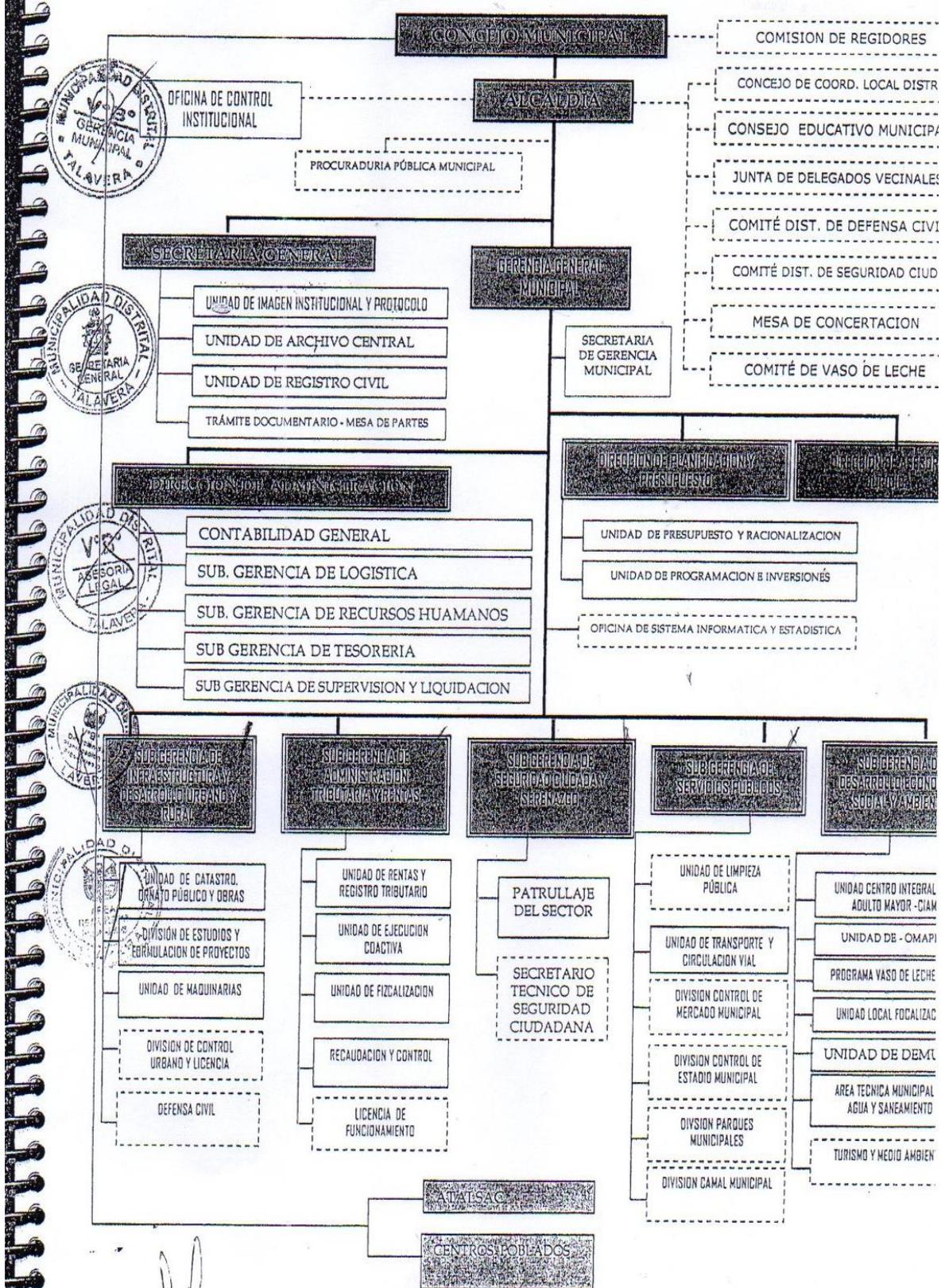
Mediante el presente me dirijo a Ud. con la finalidad de AUTORIZAR para realizar encuestas de trabajadores de la Municipalidad de Talavera, que el suscrito es ingresado de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad José María Arguedas, para lo cual se recomienda a los trabajadores dar facilidades para la Encuesta.

Atentamente,

  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA  
Simeón Gutiérrez Llanza  
DIRECCIÓN DE RR.HH.  
N° 31000023

## Anexo 9: ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



CPC. Sergio Manulico Sotaya  
CONTADOR

## Anexo 10: RELACIÓN DE TRABAJADORES – CONTRATA MES DE FEBRERO



Gestión 2015 - 2018

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA  
ANDAHUAYLAS – APURIMAC  
*"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"*



N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	PLANILLA	SITUACIÓN LABORAL	DNI
1	JUAN ANDIA PECEROS	ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD		ALCALDE	31171444
2	DAVID LOA SECCE	REGIDOR MUNICIPAL		REGIDOR ELECTO	75687798
3	YOLI MARLENI RODAS PEREZ	REGIDOR MUNICIPAL		REGIDOR ELECTO	
4	VALENTIN RUIZ PARIONA	REGIDOR MUNICIPAL		REGIDOR ELECTO	
5	MILAGROS GUTIERREZ CHOQUE	REGIDOR MUNICIPAL		REGIDOR ELECTO	
6	JOSEFINA OJEDA RAMIREZ	REGIDOR MUNICIPAL		REGIDOR ELECTO	40488912
7	LAZARO CARDENAS MUÑOZ	SUB GERENTE DE DESARROLLO ECONOMICO	X	DESIGNADO	7064120
8	ELIZABETH CORONADO PERALTA	RESPONSABLE DE CAJA	X	DESIGNADO	31187896
9	SIMEON GUTIERREZ LOAIZA	SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	X	DESIGNADO	31005923
10	ISIDORA VILA ESTRADA	JEFE DE CATASTRO ORNATO PUBLICO	X	DESIGNADO	31174714
11	ISAAC MIRANDA SALAZAR	RESPONSABLE SISFOH		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	45148222
12	MATIAS LEON BAZAN	JEFE DE UNIDAD DE ABASTECIMIENTO	X	CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	42748637
13	RUBEN NELSON ZEVALLOS ANDIA	CONDUCTOR DE CAMIONETA	X	CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	46251096
14	MISAEAL CARDENAS CALDERON	JEFE DE TRANSPORTE Y CIRCULACION	X	CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	40961550
15	ELISEO ANCCO ROJAS	RESPONSABLE DE ALMACEN	X	CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	45406544
16	OSCAR CARDENAS ANDIA	POLICIA MUNICIPAL		NOMBRADO	31171382
17	JOSE ALBERTO CARDENAS GONZALES	APOYO EN SERVICIOS		NOMBRADO	31187867
18	FERMIN ENCISO ROMERO	APOYO EN SERVICIOS		NOMBRADO	31159150
19	FLORENCIA ROMERO CHOCSETAY	ADMINISTRADORA DE MERCADO		NOMBRADO	31155261
20	ABELARDO FLORES ANAYA	APOYO EN SERVICIOS		NOMBRADO	31185349
21	DONATO GUTIERREZ CASTILLO	APOYO EN SERVICIOS		NOMBRADO	31156642
22	CARLOS GUTIERREZ GUTIERREZ	APOYO EN SERVICIOS		NOMBRADO	31157497
23	MAXIMILIANA BARBARAN GALINDA	RESPONSABLE ARCHIVOS		NOMBRADO	31185395
24	EULOGIA LIZARME BERROCAL	JEFE DE REGISTRO CIVIL		NOMBRADO	31183099
25	DEMETRIO LOPEZ RIVERA	APOYO EN SERVICIOS		NOMBRADO	31157603
26	NATALIE MARCA DURAND	SUB GERENTE DE ADMINISTRACION		NOMBRADO	31033082
27	MAGDALENA MORENO HUAMAN	DEMUNA		NOMBRADO	80144952
28	EPIFANIA ORTEGA GUTIERREZ	RESPONSABLE DE ARCHIVO CENTRAL		NOMBRADO	31165550

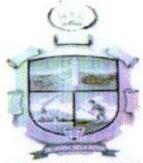


Gestión 2015 - 2018

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA  
 ANDAHUAYLAS – APURIMAC  
 "Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"



29	AMADEO ORTEGA PEREZ	POLICIA MUNICIPAL		NOMBRADO	31175077
30	SILVERIO PALOMINO MORALES	APOYO EN SERVICIOS		NOMBRADO	31170943
31	JOSE ANTONIO RAMIREZ MENDOZA	APOYO EN SERVICIOS		NOMBRADO	31175139
32	TEODOSIO SALAZAR SEDANO	APOYO EN SERVICIOS		NOMBRADO	31164183
33	TEOFILO SALAZAR SERRANO	APOYO EN SERVICIOS		NOMBREADO	31164183
34	GABINO ALARCON RIVAS	CONDUCTOR EN SERVICIOS MAQUINARIA		NOMBRADO	31165551
35	JUAN ANDIA GUIA	APOYO EN SERVICIOS		NOMBRADO	31155444
36	GREGORIO BERROCAL LASTRERA	APOYO EN SERVICIOS		NOMBRADO	31178959
37	EDWIN CABRERA ORIHUELA	SUB GERENTE DE TESORERIA		NOMBRADO	31171719
38	GREGORIO VELASQUE AGUILA	APOYO EN SERVICIOS		NOMBRADO	31155743
39	JUDY ALARCON HUAMANI	APOYO SUB GERENTE DESARROLLO	X	CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	47649518
40	MARINA PALOMINO LAURA	APOYO EN SERVICIOS	X	CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	31175411
41	KENNY GEOVANNA SACCA VASQUEZ	ASISTENTA SECRETARIA GENERAL	X	CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	70148793
42	FLOR ANCELMA TANTAVILCA YAZA	RESPONSABLE BIBLIOTECA	X	CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	45496716
43	GLORIA SABINA QUINTANA HERHUAY	RESPONSABLE VASO DE LECHE	X	CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	31175501
44	ABDON PEREDO PAUCAR	RESPONSABLE DE OBRAS	X	CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	44384318
45	ABELARDO HUAMAN PORRAS	TECNICO DE SERENAZGO		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	31483753
46	AGRIPINA VASQUEZ PAHUARA	APOYO EN SERVICIOS		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	25711961
47	LISBETH YESENIA QUISPE JANAMPA	ASISTENTE DE SUB GERENCIA DE SERVICIOS		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	47453392
48	EPIFANIO RAMOS GUTIERREZ	RESPONSABLE DE IMAGEN INSTITUCIONAL		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	10515321
49	EDGAR FLORES HUASCO	TECNICO DE SERENAZGO		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	42671263
50	EDMY DEBORA ALTAMIRANO ACHAICA	SECRETARIA DE GERENCIA MUNICIPAL	X	CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	80069200
51	EDISON OSORIO MIRANDA	ASISTENTE DE PROGRAMA VASO DE LECHE		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	
52	GENARO LOPEZ CARRASCO	OPERADOR DE MAQUINARIA		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	
53	JUVENAL GARCIA FERNANDEZ	JEFE DE MAQUINARIAS Y SERENAZGO	X	CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	23864646
54	LUIS JORGE SOTO HUAMAN	PERSONAL DE APOYO EN SERVICIOS (MATARIFE)		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	80165762
55	LUIS QUISPE SECCE	OPERADOR DE MAQUINARIAS		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	42644780



Gestión 2015 - 2018

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA  
 ANDAHUAYLAS – APURIMAC  
*"Año del Dialogo y la Reconciliación Nacional"*



56	MARXWIN MIJAEI RODAS HUAMANTUMBA	MEDICO VETERINARIO DEL CAMAL		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	41616711
57	MAXIMILIANA AGUIA VASQUEZ	GUARFIAN DE LIMPIEZA DEL LOCAL (TURNO NOCHE)		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	44871340
58	MAXILIANO ANCCO ROJAS	ASISTENTE TECNICO PRODUCTIVO DE LA OFICINA ODEL		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	44754607
59	MIKER ALFARO CCORIMANYA	JEFE DE ADQUISICIONES	X	CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	70226097
60	MISIEL MIKI GUTIERREZ ANDIA	GUARDIAN DEL CAMAL MUNICIPAL		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	74146702
61	RAINER YERAL SILVERA GUEVARA	TECNICO DE SERENAZGO		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	71773903
62	ANGELICA QUISPE ALCARRAZ	PROMOTOR DE OMAPED		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	44897454
63	SERAPIO ORTEGA FLORES	SUB GERENTE DE SERVICIOS	X	CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	44005515
64	TEOFILO VILLA HUAYLLAS	PERSONAL DE APOYO MATARIFE		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	31147143
65	VICTOR HUGO ALTAMIRANO LEGUIA	ASISTENTE DE SGIDUR		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	47026090
66	YANETH ECHEVARRIA RAMOS	SECRETARIA DEL AREA SUB GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	41775766
67	MILIBERT SANGAMA MELENDEZ	TECNICO DE SERENAZGO		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	45221927
68	SANTOS ARICA LOAYZA	SEGURIDAD DEL ALCALDE		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	367909
69	MARYLLIAN BRAVO ESPINOZA	RESPONSABLE DE AREA DE TURISMO Y MEDIO AMBIENTE		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	70063025
70	BRAYAN RAMOS ENCISO	CONTADOR GENERAL	X	DESIGNADO	
71	ROBERTH JOEL SACCA VASQUEZ	DIRECTOR DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO	X	DESIGNADO	
72	RONAL ACOSTA ANCCO	PERSONAL DE LIMPIEZA PUBLICA COMPACTODORA		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	31187832
73	JUAN MATEO AIQUIPA TORO	GERENTE MUNICIPAL		DESIGNADO	20596082
74	MARIO CORDOVA ZEVALLOS	OPERADOR DE MAQUINARIA		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	
75	RAQUEL ALTAMIRANO HURTADO	RESPONSABLE MESA DE PARTES		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	70763451
76	NOEMI CCACCYA FARFAN	ASISTENTE DE SISFOH		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	77383619
77	EDILBERTO ENCISO HUARACA	POLICIA MUNICIPAL	X	NOMBRADO	31175288
78	CHERLY SARMIENTO SOTO	ASISTENTE DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	47545284
79	ALEJANDRO HUAMAN HUAMANI	APOYO EN MARATIFE		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	44021709
80	NANCY EDITHH ESPINOZA HUAYLLA	ASISTENTE DE SECRETARIA DE GERENCIA		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	70661913



Gestión 2015 - 2018

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA  
ANDAHUAYLAS – APURIMAC  
*"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"*



81	RAIDA VANNESA OSSCCO JIMENEZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE TESORERIA		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	70219702
82	ODILON CHIPANA QUISPE	RESPONSABLE DE AREA TECNICA MUNICIPAL DE AGUA Y SANEAMIENTO		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	47765944
83	MAXIMO PASTOR GARIVAY	CONDUCTOR DE MOTO CARGA		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	31469059
84	ROXANA ALARCON MELENDEZ	FISCALIZADORA DE RENTAS		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	40925601
85	MICHELLE MALPARTIDA DURAN	ASISTENTE DE AVASTECIMIENTO		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	73384790
86	JEAN YULIET OROSCO RODRIGUEZ	SECRETARIA MUNICIPAL		CONTRARADO LOCACION DE SERVICIO	41830727
87	SEMIRAMIS RIVEROS JUAREZ	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS		CONTRATADO LOCACION DE SERVICIO	73468418

