

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



PERCEPCIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA  
EN LA COOPERATIVA MINERA CERRO SAN  
FRANCISCO RESPONSABILIDAD  
LIMITADA

Tesis para optar el título profesional  
de Licenciado en Administración

Autor

Juan de Dios Quiroz Chávez

Juliaca – Perú

2015

A mí amada esposa Lidia y a mis dos

Tesoros: Betzabe y Yedira

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar agradecer al Eterno Dios por su constante compañía en esta experiencia intelectual.

En segundo lugar, expresar mi agradecimiento a quienes contribuyeron en esta investigación.

Mg. Juan Félix Quispe Gonzales, asesor en esta tesis, por sus acertados consejos en la conducción de esta investigación. Al Mg. Mario Siles Nates, por su disposición de tiempo y aportes valiosos en la culminación del trabajo.

De igual modo, a la Mg. Julia Ordoñez por su apoyo incondicional en la culminación de la tesis. Al Ingeniero estadístico Noé Coila Jallahui, por su orientación en el análisis y tratamiento de datos.

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
TABLA DE CONTENIDO .....	iv
LISTA DE FIGURAS.....	vi
LISTA DE TABLAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	x
Capítulo	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
Definición del tema .....	1
Descripción del problema.....	2
Formulación del problema.....	4
Problema general.....	4
Problemas específicos.....	4
Objetivos.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
Justificación.....	6
II. MARCO TEÓRICO.....	7
Marco histórico.....	7
Antecedentes de la investigación.....	10
Marco conceptual.....	13
Definiciones de términos.....	34
III. MATERIALES Y MÉTODOS .....	37
Diseño de investigación. ....	37
Tipo de investigación.....	37
Identificación de variable.....	38
Operacionalización de variable. ....	38
Descripción del lugar de ejecución.....	38
Población y muestra.....	39
Técnica de recolección de datos, instrumentos y validación.....	40

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	43
Percepción sobre la comunicación interna en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada.....	43
Percepción sobre la comunicación interna descendente respecto al desempeño laboral en la Cooperativa Minera.....	44
Percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a las políticas de gestión en la Cooperativa Minera.....	46
Percepción sobre comunicación interna descendente respecto a la situación financiera en la Cooperativa Minera.....	47
Percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto al desempeño laboral en la Cooperativa Minera.....	48
Percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a las políticas de gestión en la Cooperativa Minera.....	49
Percepción sobre comunicación interna ascendente respecto a la situación financiera en la Cooperativa Minera.....	50
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES.....	57
LISTA DE REFERENCIAS .....	59
ANEXOS:	
A. CUESTIONARIO.....	62
B. RELACIÓN DE SOCIOS.....	66
C. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	67
D. MATRÍZ INSTRUMENTAL.....	68
E. MATRÍZ DE CONSISTENCIA.....	70

## LISTA DE FIGURAS

1. El Proceso de la Comunicación y sus Componentes.....	14
3. Comunicación Interna Formal en una Empresa.....	20

## LISTA DE TABLAS

1. Percepción sobre la comunicación interna en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada.....	44
2. Percepción sobre la comunicación interna descendente respecto al desempeño laboral en la Cooperativa Minera.....	45
3. Percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a las políticas de gestión en la Cooperativa Minera.....	46
4. Percepción sobre comunicación interna descendente respecto a la situación financiera en la Cooperativa Minera.....	47
5. Percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto al desempeño laboral en la Cooperativa Minera.....	48
6. Percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a las políticas de gestión en la Cooperativa Minera.....	49
7. Percepción sobre comunicación interna ascendente respecto a la situación financiera en la Cooperativa Minera.....	50

## RESUMEN

El trabajo de investigación se titula: “Percepción sobre la comunicación interna en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada”.

La comunicación interna, es el proceso mediante el cual la información es intercambiada, comprendida y compartida por dos o más personas haciendo dinámica las acciones en el seno de la institución. Actuando de esta manera como un lubricante, juega un papel importante en toda empresa, una buena comunicación puede significar eficiencia, coordinación y organización, mientras que una mala comunicación interna puede dar origen a retrasos, malentendidos y conflictos internos.

Este estudio tiene por objetivo determinar cuál es la percepción sobre la comunicación interna en la Cooperativa Minera San Francisco Responsabilidad Limitada. La investigación es descriptiva, debido a que se caracteriza, analiza e interpreta los resultados del comportamiento de las dimensiones de la variable o componentes. El diseño de la investigación es, no experimental y transversal, porque se obtuvieron los datos en un momento dado y en un tiempo único, sin manipular la variable, con el propósito de describir la variable de la comunicación interna de la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada por medio de la percepción de los socios contratistas u operadores de la institución.

La elaboración del trabajo de investigación fue conformado por la población de 160 socios contratistas u operadores de la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada. Para la determinación de la muestra respectiva, se aplicó el muestreo probabilístico, ya que todos los miembros de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Se obtuvo una muestra de 66 colaboradores para ser encuestados. En cuanto a la instrumentación, se aplicó un cuestionario conformado por 46 preguntas cerradas o de opción múltiple, tipo escala de valoración de Likert.

El presente estudio, llegó a la conclusión de que la percepción sobre la comunicación interna en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada es de 53.0%. En consecuencia, siempre la comunicación interna ha actuado como un lubricante de la cooperativa, porque desde el punto de vista de la organización, fue un elemento que siempre hizo dinámica las acciones dentro de la cooperativa respecto a la comunicación sobre el desempeño laboral, políticas de gestión y la situación financiera en las dimensiones descendente y ascendente en la gestión 2015.

## INTRODUCCIÓN

Considerando que las organizaciones son unidades sociales, compuestas de dos o más personas que interactúan entre sí y, que necesitan constantemente de la comunicación para establecer diversas relaciones, por eso la comunicación dentro de las organizaciones, incluye mucho más que mensajes verbales y no verbales, es hablar de relaciones humanas, de interacción y también de convivencia.

La comunicación interna en el seno de una cooperativa minera o de cualquier otra institución, debe conseguir que los mensajes calen y las informaciones importantes lleguen a las personas adecuadas, la comunicación debe fluir en todos los sentidos y no sólo en el tradicional "de arriba a abajo", es decir, de la gerencia a los trabajadores. También es necesario que los mensajes lleguen en el sentido contrario (de abajo a arriba), así como de forma horizontal, facilitando su intercambio entre los diversos departamentos, grupos y empleados.

De esta forma, los directivos deben tomar las medidas correspondientes para canalizar adecuadamente la información a través cauces formales que en un determinado momento revestirá especial importancia en empresas que se enfrentan a períodos de cambios. Es en esos momentos cuando los empleados sufren mayores incertidumbres de índole personal y por tanto la motivación se encuentra en sus momentos más bajos. La mala información, el comunicar a destiempo o la "rumorología" pueden ser fatales en esos casos y una estrategia de comunicación adecuada es fundamental.

En definitiva, una estrategia de comunicación interna efectiva y bien gestionada en el seno de una institución, pueden brindar múltiples beneficios a cualquier empresa, los cuales se traducen en una mayor competitividad.

La conformación del presente trabajo de investigación está constituida de la siguiente forma:

El capítulo I detalla el planteamiento del problema, la misma que incluye la descripción de la situación problemática, también los antecedentes de la investigación, formulación y justificación del trabajo. Este capítulo cierra detallando los objetivos de la investigación.

El capítulo II detalla el marco histórico, luego se presenta el marco teórico. Es decir se presenta las bases teóricas de la variable comunicación interna. Seguidamente desarrolla la comunicación interna descendente y ascendente, definiendo los términos más utilizados en esta investigación. Finalmente se identifica y operacionaliza la variable.

El capítulo III trata sobre la metodología utilizada, como el tipo, diseño, delimitaciones, población, muestra y las técnicas de recolección de datos que se utilizaron.

El capítulo IV analiza e interpreta los datos. El análisis toma en cuenta los objetivos planteados en la investigación para valorar así el estado de la comunicación interna de la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada.

## **CAPÍTULO I**

### **IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **Definición del tema**

La comunicación interna, es el intercambio de mensajes del hombre en el seno de las instituciones, es decir, es la manera cómo se gestiona la comunicación dentro de las organizaciones, por tal razón las distintas instituciones necesitan con suma urgencia prestar más atención sobre cómo se está llevando la comunicación interna, para pasar de un estado improvisado y artesanal para llegar a ser una comunicación profesional, que sea gestionada y dirigida por personas capacitadas que puedan transmitir los planes, procesos, visión y misión de la instituciones y las metas propuestas para que así, se pueda minimizar y eliminar los malos entendidos en los equipos de trabajo y sobre todo los rumores y confusiones que conlleva a situaciones de tensión y malos entendidos que impide el progreso y eficiencia de las instituciones.

Al respecto, Elena G. de White declara, que en toda comunicación el hombre es el emisor y su interlocutor es el receptor que viene a ser el mismo hombre. En el libro Deseado de Todas las Gentes se encuentra la declaración: "Con avidez casi impaciente, los ángeles aguardan nuestra cooperación; porque el hombre debe ser el canal de comunicación con el hombre. Y cuando nos entregamos a Cristo en una consagración de todo corazón, los ángeles se regocijan de poder

hablar a través de nuestras voces para revelar el amor de Dios" (White E.G. de, 2007: 175).

### **Descripción del problema**

El Centro Poblado Mina Rinconada, distrito de Ananea, Provincia de San Antonio de Putina del departamento de Puno, presenta la mayoría de los problemas que caracteriza a la minería artesanal que son: gestión inadecuada, Informalidad, equipos rústicos de trabajo, abuso de la mano de obra en los procesos derivado de la básica tecnología utilizada. En este sector existe 3 cooperativas, una de ellas es la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada que cuenta con un promedio de diez mil trabajadores obreros en diferente áreas, de los cuales 160 son socios contratistas u operadores de la cooperativa, motivo de nuestro estudio.

Respecto a la comunicación interna, por increíble que parezca, en la cooperativa, motivo de estudio, los socios apenas conoce lo que tiene que ver en su ámbito concreto de trabajo, ignorando cosas tan importantes como: objetivos, estrategias y planes institucionales (por no hablar de las misión, visión y los valores), los resultados alcanzados, el tamaño y alcance de la operación, la dispersión geográfica, las políticas y procedimientos más importantes o hasta los productos y servicios que ofrece. Aunque parezca exagerado, desconocen de sus beneficios y aportaciones.

Al respecto, Fernández Collado (2005), afirma que la gente de la empresa tampoco conoce acerca de las noticias que van generándose día a día en la organización, y que ayudan a la gente a estar enterada de lo que sucede, de lo que cambia, de lo que mejora, de lo que se decide, de lo que tiene éxito y de lo que

fracasa. Incluso se llegan a dar casos en que los empleados de la empresa reciben noticias tan importantes como la salida de su director general... ¡por los periódicos!

Ahora más que nunca, los administradores necesitan aprender a comunicarse eficazmente con un mayor número de gente proveniente de distintas esferas. También con mayor rapidez: la información que hoy es noticia, mañana ya está en la papelera de reciclaje. Sin embargo, la falta de comunicación continúa siendo el problema fundamental en cualquier empresa y la Cooperativa Minera Cerro San Francisco no está exenta de esta problemática.

Los socios y los directivos de la Cooperativa Minera Cerro San Francisco han dejado de oírse y comprenderse entre ellos, todo esto por ausencia de un programa eficaz de comunicación interna en el seno de la cooperativa.

Al respecto, Fernández Collado (2005), afirma que las informaciones acerca del trabajo, es tan crítica como descuidada en muchas organizaciones. Comprende todo lo que las personas necesitan, para saber lo que se espera de ellas; los parámetros bajo las cuales se evaluará el desempeño y la forma en que se han realizado las actividades. También incluye la información que requieren para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades y para tomar buenas decisiones.

El presente trabajo de investigación, surge debido al problema que existe dentro del mercado global, en el que sobresale la competitividad y por ende la gran necesidad de administrar adecuadamente las informaciones comenzando desde el interior de la organización. Debido a esto, planteamos la idea de que a partir de los resultados de la investigación, se puedan diseñar e incluso implementar un sistema eficaz de comunicación interna en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada.

## **Formulación del problema**

Las problemáticas expuestas, nos lleva a formular las siguientes preguntas:

### **Problema General**

¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada?

### **Problemas Específicos**

1. ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto al desempeño laboral, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada?

2. ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a la política de gestión, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada?

3. ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a la situación financiera, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada?

4. ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto al desempeño laboral, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada?

5. ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a las políticas de gestión, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada?

6. ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a la situación financiera, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada?

### **Objetivos**

#### Objetivo general

Determinar cuál es la percepción sobre la comunicación interna en la Cooperativa Minera San Francisco Responsabilidad Limitada.

#### Objetivos específicos

1. Describir cuál es la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto al desempeño laboral, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada.

2. Identificar cuál es la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a las políticas de gestión, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada.

3. Identificar cuál es la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a la situación financiera, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada.

4. Identificar cuál es la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto al desempeño laboral, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada.

5. Identificar cuál es la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a las políticas de gestión, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada.

6. Identificar cuál es la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a la situación financiera, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada.

### **Justificación**

Las empresas se han preocupado por desarrollarse en ambientes netamente competitivos, requiriendo la consolidación de una mejor información, como una característica de una comunicación hacia el interior de la empresa. Es por ello, la necesidad de conocer la percepción sobre el estado de la comunicación interna de la organización; para establecer programas de mejoramientos continuos en la gestión administrativa de la Cooperativa en estudio.

En tal sentido, la Cooperativa Minera San Francisco, se verá beneficiado con esta investigación porque se tratará de conocer el estado de la comunicación interna de la misma y, por su puesto, a partir de estos resultados se podrán implementar planes y mejoras en los distintos sectores donde amerite realizarlos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Marco histórico**

##### La comunicación interna

El aspecto de la comunicación, siempre ha existido desde que los primeros habitantes quisieron comunicarse; con el afán de compartir, trabajar, intercambiar y por la misma necesidad. No obstante como ciencia se originó en la década pasada.

Al respecto, Costa (2005), afirma que la comunicología, es una tecnología y aunque la ciencia de la comunicación, que le dio origen, nació en los laboratorios en 1948 con la difusión de la Cibernética y la Teoría Matemática de la Información, no sería hasta la década de los 70 cuando se transformó en Comunicología para ser aplicada a las empresas. ¿Cómo fue el paso de la ciencia *pura* a su aplicación en un mundo tan diferente como es el de la praxis de las organizaciones?

En los principios del año 70, se dio la aplicación de la ciencia de la comunicación al mundo de las organizaciones, precisamente cuando en las empresas, se estaba produciendo un aumento desordenado de la cantidad de diversificación de mensajes, en especial debido al auge –todavía naciente – de los servicios. Entonces, los servicios ocupaban el 30 por ciento de la población activa, y tomaron un potente ascenso que les llevaría, en 2000 a ocupar el 60 por

ciento de la población activa. Curiosamente, la industria ocupaba el 28 por ciento, que descendió, en 2000, al 20 por ciento. Era el ascenso de los servicios que coincidía con el declive del industrialismo (Costa, 2005).

Así mismo afirma el autor anterior, que estos datos estadísticos son reveladores de lo que estaba sucediendo en las empresas. Las organizaciones se encontraban todavía muy fragmentadas a causa de la influencia del industrialismo. Las empresas estaban muy desarticuladas y por departamentos, esta estructura de compartimentos estancos generaba desorden, incoherencias y dispersión en el flujo de sus comunicaciones. Lo cual repercutiría negativamente, de no corregirse tanto en la economía (aunque la ineficacia en comunicación conlleva desperdicio), como en la imagen a medio plazo, porque las incongruencias y contradicciones de los mensajes, actuarían en su contra.

También declara el autor, que en los años 70 mientras trabajaba mayoritariamente en empresas de servicios (banca, ahorro, transporte, seguros y servicios públicos), ya apuntaban la conveniencia de pensar en las comunicaciones internas.

Por su parte García Mestanza (1999) afirma, que la necesidad de la empresa de comunicarse con los miembros de su organización y gestionar la información que circula de manera interna por la misma ha ido cobrando reconocimiento a lo largo de los años noventa. Este decenio, ha servido para transitar de una situación de opacidad informativa en la empresa a otra muy distinta, donde se le asigna a la función de comunicar múltiples objetivos relacionados con la satisfacción de las necesidades de los empleados o con el logro de objetivos finales como la rentabilidad.

Sostiene También el autor, que en pocos años se ha elevado la comunicación interna a la categoría de función directiva, se le ha dotado de ubicación física en la empresa y asignado presupuesto y capital humano en la medida en que se han diversificado las funciones asignadas. Sin embargo, algunos autores opinan que la comunicación interna ha existido siempre y que la diferencia radica en la toma de conciencia de su importancia en los últimos años.

La revista también cita que la literatura económica vinculada al estudio de la gestión de la información en el seno de las organizaciones empresariales ha sido igualmente política en los últimos años. De su lectura se destaca el intento por identificar las funciones a cumplir en la gestión de la comunicación interna, así como los objetivos y compromisos que debe adquirir vinculados a la política estratégica de la empresa.

Según Monroy Morante (1999), afirma que tan importante como la comunicación hacia la opinión pública, es la comunicación interna orientada al asociado o trabajador. Lo que diferencia a un empresario asociado a una organización de otro que no lo está, estriba en que el primero es alguien informado y se siente debidamente representado. Participa en las decisiones con sus propuestas y es consultado con regularidad para diseñar las líneas de actuación. La comunicación interna, por la empresa como herramienta de gestión que satisfaga la necesidad de difundir sus políticas y su propia identidad, forma parte de las funciones atribuidas a esta nueva función. En los últimos años los objetivos y las responsabilidades atribuidas a la comunicación interna se han multiplicado, quizás en un ritmo similar al que ha ido cobrando reconocimiento y lugar en el organigrama, de las organizaciones empresariales. Sin embargo, no es posible obviar su carácter novedoso y que como cualquier procedimiento interno

en la empresa, necesita ser contrastada su validez y eficacia. La citada contrastación se ve dificultada enormemente por la intangibilidad de sus resultados y la dificultad de su medición.

En estos últimos años, se está dando un posible efecto moda en el tratamiento recibido por la comunicación interna. Esta probable explicación se ve reforzada con hechos, como la consideración cíclica de la importancia que se otorga a la comunicación interna en la empresa, en función del momento coyuntural, por el que atraviesan las organizaciones y eso es importante.

Por tal razón a principios de los años noventa, las grandes compañías españolas crean en su seno los gabinetes o departamentos de comunicación interna, reconociéndoles su funcionalidad e independencia.

El primer autor que utiliza este concepto es Arndt en el año 1983 al referirse a la aplicación del marketing a la gestión del personal, diferenciándolo del marketing político o social. Este concepto fue desarrollado de manera más precisa por Michel, Levionnois en 1987, definiendo el marketing interno como un conjunto de técnicas y métodos que puestas en acción en un determinado orden, permiten a la empresa aumentar su nivel de efectividad considerando a la vez el interés de sus clientes y sus propios colaboradores. Es entonces bajo estas circunstancias que se comenzó a utilizar el concepto Comunicación Interna (Arndt, 1983).

### **Antecedentes de la investigación**

He aquí algunos antecedentes de investigación que están relacionados con el tema de estudio.

Armas Sandoval (2014) en la tesis “Comunicación Interna y Clima laboral” el cual tuvo por objetivo, el determinar la manera en que la comunicación interna

favorece al clima laboral en el call center de la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala. El diseño de investigación que se utilizó para el presente estudio fue el descriptivo, y se obtuvo como resultado de éste, que la comunicación interna favorece al clima laboral porque existe un proceso de comunicación donde se explican y se comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente, lo que hace que existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización.

López Fraile (2009), en su investigación “Cómo comunicarse eficazmente con los empleados”, tuvo como objetivo demostrar que las buenas relaciones públicas comienzan por dentro, si hay fallas en la comunicación con el personal, crean inactividad, ineficiencia, producción reducida, baja moral, costosas huelgas, alta rotación y otros problemas que afectan de manera negativa a las ventas, a la productividad y a la imagen empresarial. El instrumento que utilizó fue la encuesta, la misma que la realizó a 300 empresas, cuyo resultado reveló los siguientes puntos críticos: la mayoría de los empleados prefieren comunicación cara a cara con su supervisor directo; si los supervisores no se comunican satisfactoriamente, el personal percibe a la alta directiva fuera de su alcance y, por ende, como algo negativo; los empleados se muestran muy críticos por la negatividad de la alta dirección a escucharles o darles seguimiento a sus ideas.

Harvard Deusto Business Review (2014), en su artículo “¿Es importante la comunicación interna en una empresa?”, tuvo por objetivo describir que la comunicación interna, es un aspecto fundamental, para que una empresa funcione a la perfección. En un principio, la comunicación interna se focalizó en difundir de forma vertical información de tres tipos: laboral, operativa y organizacional, es decir,

información sobre condiciones de trabajo, salarios, normativa, etc. De esta manera, se consiguió establecer una relación fluida entre todos los trabajadores de la empresa. Concluye en definitiva que, la comunicación interna seguirá siendo una parte vital de las estrategias empresariales a las que hay que dedicar especial atención para alcanzar los objetivos y conseguir que la organización sea rentable y altamente competitiva.

Quispe Gonzales (2011), en la tesis “La valoración del personal sobre la comunicación interna en la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca”, estudio que realizó con 55 colaboradores de dicha universidad, se propuso como objetivo determinar cuál es la valoración del personal sobre la comunicación interna de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca.

En cuanto a la instrumentación, se aplicó un cuestionario conformado por 42 preguntas cerradas. El presente estudio llegó a la conclusión de que la valoración del personal sobre la comunicación interna en la Universidad fue de 37.7%, esta valoración no fue tan favorable para la institución, en consecuencia, este resultado significa que casi siempre la comunicación interna, ha actuado como un aceite de tal manera que pueda tener fluidez la comunicación en la universidad, porque desde el punto de vista de la gestión educativa, fue un elemento que casi siempre hizo dinámica las acciones en el seno de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca referente a la comunicación sobre el desempeño laboral, políticas de gestión, la situación financiera y situación académica en sus dos dimensiones tanto descendente y ascendente en el año académico 2011.

## **Marco conceptual**

### La comunicación Interna

Cabe recalcar que antes de presentar las bases teóricas de la variable comunicación interna, es necesario hablar sobre la comunicación, concepto y procesos de la comunicación.

La comunicación es la herramienta que nosotros, como seres humanos usamos para interpretar, reproducir, mantener y transformar el significado de las cosas.

Robbins y Couter (2014), en su libro “Administración” afirman que la comunicación es el proceso de transferencia y comprensión de significados. Es decir, si no se trasmite información o ideas, no se lleva a cabo la comunicación. Para que la comunicación sea exitosa, es necesario que el significado se transmita y se comprenda.

La comunicación es la transmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra. Más aun, la comunicación es el proceso mediante el cual la información es intercambiada, comprendida y compartida por dos o más personas, generalmente con la intención de influir en el comportamiento. Para que haya comunicación, manifiesta el autor, es necesario que la información sea recibida y entendida por el destinatario. Asimismo, la información que solo se transmite, pero que no es recibida ni entendida, no fue comunicada (Chiavenato, 2004).

Respecto al Proceso de la Comunicación, Hernández y Rodríguez (2008), afirma que incluye mensaje que parte de un emisor, a un receptor mediante un medio que lleva la información y que al ser recibido por el receptor, emite una retroalimentación hacia el emisor para determinar que el mensaje fue captado.

Seguidamente se puede apreciar (figura 1) el proceso de la comunicación y sus partes, componentes esenciales.

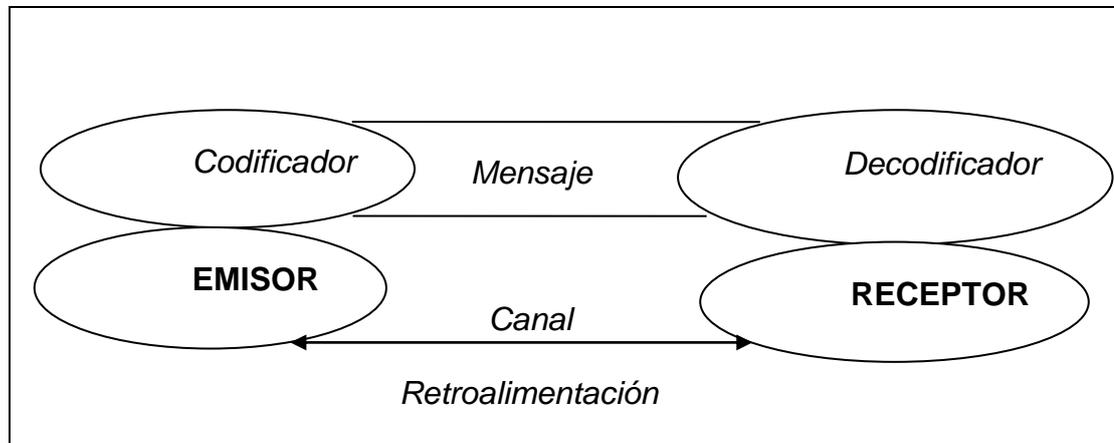


Figura 1. El proceso de la comunicación y sus componentes, extraído de Hernández y Rodríguez, Sergio (2008). Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad.

Emisor: Persona que emite el mensaje, es quien abre el proceso de la comunicación, el que da a conocer el mensaje.

El receptor: Es la persona que recibe el mensaje, en una conversación, el receptor es quien responde a la conversación.

El medio o canal: Instrumento por el cual se trasmite la información. Éste puede ser una conversación, un medio escrito, electrónico, etc. No todos los canales poseen la misma capacidad para transmitir información. Los canales de comunicación pueden ser formales o informales. En la vida organizacional, los canales formales, son aquellos como cartas, correos electrónicos, etc., en donde se transmite información sobre aspectos laborales. Los canales informales, por su parte, son las redes de comunicación que se llevan a cabo a través de interacción social, con preguntas, comentarios, etc.

El mensaje: Objetivo o finalidad de la información. El mensaje representa la información, que el emisor desea transmitir al receptor, y que contiene los

símbolos verbales (orales o escritos) y claves no verbales que representan la información que el emisor desea transmitir al receptor.

La retroalimentación: Respuesta del receptor sobre la comprensión y el entendimiento del mensaje. Cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, la retroalimentación ha tenido lugar. Si no hay retroalimentación, esto puede deberse a que el mensaje no se recibió, el mensaje no se comprendió o el receptor no quiso responder. En estos casos, el emisor debe de indagar la falta de retroalimentación.

En ocasiones un directivo (emisor) envía a uno o varios colaboradores (receptores) en circular (medio o canal), una información con un propósito (mensaje), solicitando la opinión de los colaboradores (retroalimentación).

Grados Espinoza (2006), amplía los procesos de la comunicación y afirma que los elementos indispensables para que una comunicación se concrete son: contexto, emisor, mensaje, canal o medio, código, receptor y retroalimentación.

### **La comunicación en las empresas**

Todos los factores en relación con la comunicación interpersonal se aplican también a la comunicación dentro de las empresas. La comunicación es importante tanto en la vida privada y personal, así también en una organización empresarial, con unos objetivos muy definidos que es preciso conseguir y con muchos integrantes es algo fundamental. La comunicación siempre ha existido en la organización, porque es la que permite que se establezcan relaciones entre los individuos, debe poseer un lenguaje que la exprese y permita ser comprendida por los otros. Además de servir para la necesaria coordinación de actividades meramente profesionales y por su puesto operativa en las organizaciones (Stoner; Freeman; Gilbert, 2009).

La comunicación es un proceso básico de la organización. Digamos que constituye prácticamente el “sistema nervioso” que da cohesión, circulación a las organizaciones la misma que permite cooperar y coordinar a sus miembros dentro de la organización o empresa.

Como el sistema nervioso es importante en nuestro cuerpo humano, así también, la comunicación juega un papel importante en toda empresa. Una buena comunicación puede significar eficiencia, coordinación y organización, mientras que una mala comunicación puede dar origen a retrasos, malentendidos y conflictos internos en el seno de las empresas.

Para Ramos Grijalva (2012), la comunicación organizacional cumple dentro y/o fuera funciones que ninguna otra actividad podría realizar y que abarcan desde lo más simple hasta lo más complejo. Por ejemplo: mantener a los trabajadores bien informados, para que estén motivados al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficientemente; o la de explicar a los trabajadores las razones de las instrucciones que reciben y las decisiones que se toman dentro de la organización.

De otro lado, la comunicación en la empresa, es la fuerza que une entre sí a las personas, a través de la cual pueden llegar a un punto de vista común y comprender y cooperar para lograr los objetivos y fines de la empresa.

A nivel empresarial podemos encontrar los siguientes tipos de comunicación interna: Formal, que incluye las comunicaciones Descendente, Ascendente y Horizontal; Informal, individual, colectiva, verbal, escrita y electrónica (Urcola Terrería; Urcola Martiarena, 2015).

Respecto a la comunicación en las empresas actualmente actúan a un ritmo muy rápido en un entorno que cambia a toda velocidad. Para adaptarse a estos

ciclos es necesario un personal que se encuentre motivado e informado, con ganas y fuerzas para evolucionar, al mismo tiempo que lo hace la empresa. La comunicación en la empresa no es simplemente la información que corre desde la dirección a la base, implica también un sentido ascendente y horizontal.

### **Tipos de comunicación dentro de la empresa**

Los tipos de comunicación dentro de la empresa, en cuanto a su ámbito de acción con su público son: internas y externas (Pintado Blanco; Sánchez Herrera, 2014).

**Interna:** La comunicación comienza en el interior de la organización, es aquella que enlaza los distintos escalones jerárquicos y departamentos. Ésta, a su vez, puede ser vertical u horizontal. La primera se establece entre la dirección y los empleados (puede ser descendente o ascendente) y la segunda, entre empleados del mismo nivel u horizontal.

**Externa:** Aquella que enlaza la empresa con la audiencia externa o el entorno.

### **Definiciones de la comunicación Interna**

Urcola Tellería; Urcola Martiarena (2015), define a la comunicación interna como todo lo que ocurre dentro de las organizaciones compuestas por individuos. Es el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa, y que responde a un fin previamente planificado. Su función principal, es apoyar culturalmente el proyecto organizacional. La primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general.

Fernández Collado (2005), define a la comunicación interna como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Esta comunicación en la organización, es la que permite dar órdenes, fijar y conseguir objetivos, enseñar o corregir a los colaboradores, motivar, informar, trabajar en equipo define el autor (Urcola Tellería; Urcola Martiarena, 2015).

Hoy en día, en que los estudios de cultura corporativa, identidad corporativa y cultura empresarial están adquiriendo dimensiones muy interesantes, puede afirmarse que no existe una cultura corporativa fuerte, basada en compartir normas, creencias, objetivos y cuyo fin último sea conducir la empresa a la meta común, sin una buena política de comunicación interna.

Por estas definiciones, sostenemos que la comunicación interna, es una vía para que las personas mediante la transparencia en el conocimiento de los temas que les afectan, puedan sentirse más involucradas en sus actuaciones cada día, y así aumentar su motivación personal como resultado de una excelente comunicación.

Así mismo, sostenemos que la comunicación interna, busca hacer del conocimiento de los empleados lo que piensan los mandos superiores, que estos también conozcan el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí. La comunicación interna se considera como el lubricante de las empresas, porque desde el punto de vista de la organización, es un elemento que hace dinámica las acciones dentro de las organizaciones, la cual deberá favorecer

la participación e implicación de todos en un proyecto común de la empresa.

### **Funciones de la comunicación interna**

La comunicación interna cuenta con cuatro funciones principales y son: control, motivación, expresión emocional e información (Robbins; Coulter, 2010).

**Control:** La comunicación actúa para controlar el comportamiento del empleado de muchas maneras. Por ejemplo, cuando se solicita que los empleados comuniquen cualquier inconformidad a su gerente inmediato, que sigan la descripción de su puesto o que observen las políticas de la compañía, se está usando la comunicación para controlar.

**Motivación:** La comunicación motiva ya que aclara a los empleados lo que se debe hacer, qué tan bien lo están haciendo y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si es que no está en el nivel idóneo.

**Expresión emocional:** Para muchos empleados, su trabajo es una fuente primaria de interacción social. La comunicación que se da dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el cual los miembros comparten frustraciones y sentimientos de satisfacción. La comunicación, por lo tanto, proporciona un alivio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.

**Información:** Los individuos y los grupos necesitan información para que se hagan las cosas en las organizaciones. La comunicación proporciona esa información.

### **Canales de la comunicación interna**

Al respecto se han investigado tres sistemas básicos de comunicación interna en las organizaciones. Comunicación descendente, ascendente y horizontal.

Chiavenato (2000) sostiene que los canales de comunicación interna se dan en tres direcciones (figura 2), en la que visualiza con claridad los tipos de comunicación interna formal. Se puede apreciar que los canales de comunicación formal en el seno de la empresa son: ascendente, descendente y horizontal.

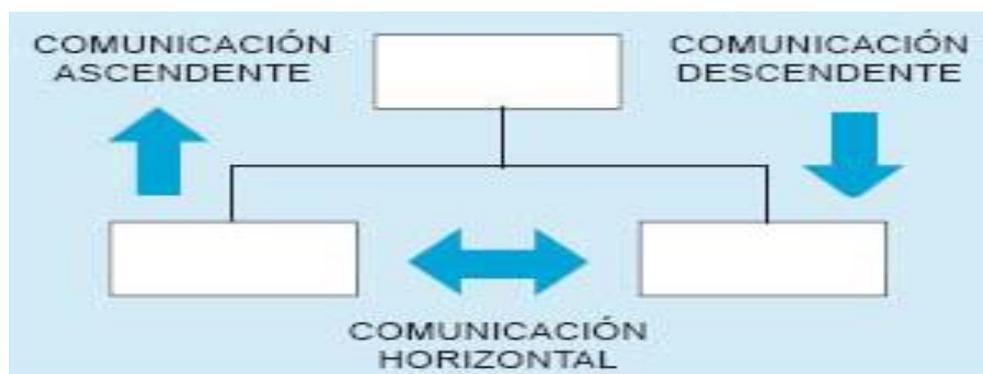


Figura 2. Comunicación interna formal en una empresa, extraído de Chiavenato, Idalberto (2004). Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones.

Los canales formales, son aquellos que están constituidas por la estructura organizacional compuesta de órganos, cargos, relaciones funcionales, niveles jerárquicos, etc. Aquélla que se atiene solo a las relaciones funcionales y a las de líneas lógicas de comunicación y coordinación horizontal y vertical. Este canal está circunscrito al área física y al horario de trabajo de la empresa (Chiavenato, 2000).

Al respecto Urcola Tellería; Urcola Martiarena (2015), sostienen que los tipos de comunicación interna son: Formal, dentro de esto están la comunicación Descendente, Ascendente y Horizontal; Informal, individual, colectiva, verbal, escrita y electrónica.

Igualmente Ramos Grijalva (2012), sostiene que los canales de la comunicación interna se dan en tres flujos: el ascendente, el descendente y el horizontal. Los resultados del presente trabajo de investigación están basados en

la teoría de Chiavenato, Idalberto y Ramos Grijalva conocidos como canales de la comunicación interna en la empresa y básicamente en el presente trabajo de investigación, se considera la comunicación interna descendente y ascendente por ser las principales en una organización.

La clave de una buena comunicación en las empresas reside, en que la comunicación vertical tanto ascendente y descendente fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. Creemos que no basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión, para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa.

#### La comunicación interna Descendente

Chiavenato (2000), afirma que este canal es la más común, la información fluye hacia abajo en la estructura jerárquica de la organización, su medio de uso es el escrito y trasmite, indicaciones concretas, perfil del puesto, políticas y objetivos, adoctrinamiento, retroalimentación e información ideológica. El contenido de esta comunicación, es toda aquella información que ayude a las personas a comprender mejor su función y la de los demás; que incremente el sentido de solidaridad con la empresa; y que refuerce la motivación o autoestima de los trabajadores.

El objetivo de la comunicación descendente, es mantener informados a los colaboradores de todos aquellos aspectos que son necesarios para el desarrollo perfecto de su cometido (Chiavenato, 2004).

En la comunicación descendente de toda empresa, los líderes deben usar todos los medios posibles a su alcance para comunicar la cultura deseada y conseguir una mejor calidad de vida laboral de todo el equipo. Los líderes de equipos de trabajo en empresas del siglo XXI, existen para asegurar que lo que el trabajador haga sea coherente con lo que quiere la empresa, la habilidad de comunicación, es la que le permitirá crear y producir valores y significados compartidos y provocar cierta reacción emocional en el grupo de colaboradores, y así se va a sentir parte del proyecto de la empresa.

Así mismo como líder, la comunicación que entable con sus seguidores debe de considerar tanto el mensaje que emite, como la retroalimentación de los seguidores. La comunicación no siempre fluye directamente del líder al seguidor, los ciclos de retroalimentación determinan si el mensaje emitido fue recibido e interpretado con exactitud. El líder exitoso debe influir y ser eficaz en el proceso de comunicación.

La comunicación descendente, es aquella que tiene por objeto informar e influir en los miembros de una organización mediante mensajes que se vierten en la estructura de arriba abajo (Urcola Tellería; Urcola Mariarena, 2015).

En términos generales, es el líder quien determina el clima de la organización e influye sobre las actitudes de los miembros de la empresa. Hace esto a través del tipo de comunicación que desarrolle con los empleados. Sin embargo, aunque los líderes de la organización tienen una responsabilidad primordial en la comunicación efectiva, también comparten esta responsabilidad todas las personas dentro de la organización, independientemente del nivel jerárquico en el que se encuentre.

La comunicación descendente, es la forma de comunicación de jefe a subordinado, normalmente se trata de órdenes: decisiones, objetivos que hay que cumplir, planes que se van a implantar, políticas, procedimientos, etc. Puede constituir en solicitudes específicas de información para la toma de decisiones o controlar el funcionamiento.

El resultado de la comunicación interna descendente se encuentra condicionado a varios aspectos, los que empezaremos a mencionar y detallar en el presente trabajo de investigación, ellos son: comunicación interna descendente sobre su desempeño laboral, comunicación interna descendente sobre las políticas de gestión y comunicación interna descendente sobre la situación financiera. A continuación detallamos dichos aspectos:

### **Comunicación interna descendente sobre el desempeño laboral**

Al respecto Urcola Tellería; Urcola Martiarena (2015), afirman que una forma peculiar de comunicación descendente es la evaluación del desempeño laboral, es decir la información a los empleados y subordinados sobre instrucciones de trabajo, procedimientos o procesos operativos, información, motivación, evaluación, resultados que vienen obteniendo en el ejercicio, actividad de cada departamento o servicio, los diversos proyectos de la empresa, distinciones etc.

Cuando se les comunica a los trabajadores el modo en que se está trabajando se consigue un mejor clima laboral. Asimismo, favorecer la circulación de información, abre la participación y permite generar intercambios, lo cual sirve para motivar al personal.

Cuando el personal sabe qué se espera de él y que está desempeñándose en un nivel competente siente otras necesidades de comunicación, se estrechan

vínculos y cada uno se siente más cómodo en su tarea. Si se da una respuesta satisfactoria al personal sobre las tareas, el desempeño y la importancia que tienen sus prácticas para los objetivos de la empresa, los empleados comienzan a percibir algo más que sus propios intereses, se identifican con la empresa. Es en ese punto donde el trabajador en relación con su trabajo, se sienten parte de una misma misión.

### **Comunicación interna descendente sobre las políticas de gestión**

Sobre el presente ítem Urcola Tellería; Urcola Martiarena (2015), afirma que la comunicación descendente sobre políticas de gestión debe informar a los empleados sobre políticas estratégicas, evolución de los objetivos de la empresa o departamento, los proyectos de la empresa, estructura del departamento, etc.

El trabajador debe estar claramente informado, sobre cuál es su lugar orgánico, qué lugar ocupa en la organización. Es decir debe informar sobre la estructura de la organización, en la cual está colaborando. Así mismo el de arriba debe informar, cuál es la función de la organización, cuáles son sus objetivos, actividades y resultados de la organización. También informar, cuáles son las inversiones, proyectos, control del trabajo y la productividad que tiene la organización. Cuál es la visión y misión de la organización, así como informar los procedimientos dentro de la organización y el funcionamiento de otros departamentos. Quién es su superior y su supervisor inmediato, ante quien es responsable y cuáles son los manuales de funciones. Todos estos puntos son importantísimos en la comunicación de arriba abajo. Sostenemos que no tenemos derecho a exigir a nuestro trabajador si primero no está bien informado sobre política de nuestra institución.

Un trabajador puede desempeñarse eficientemente a la medida que ha sido bien informado sobre las políticas de la institución. Las empresas pueden lograr un alto desempeño organizacional gracias a un buen sistema de comunicación interna, en donde se pueden dar a conocer las funciones vitales para la organización como: difusión de metas, visión y misión, organización de los recursos humanos, dirección, motivación, políticas y control del desempeño.

Así mismo, se debe tomar en cuenta que quienes supervisan el trabajo tienen que conocer el sistema de valores de la empresa e internalizarlo porque así es como se definen las reglas de funcionamiento, la capacidad de interacción y las estrategias que desarrollará cada grupo de trabajo, área o sección en particular. En la práctica, esta cuestión requiere del supervisor: tener una apreciación personal y conocimiento de la visión, la misión y la orientación estratégica de la empresa.

Al respecto Ramos Grijalva (2012), afirma que la función de la comunicación de la dirección tiene por objeto hacer que el plan estratégico para el período establecido se cumpla en los plazos y en las metas trazadas por la organización, aparte de esto también se encarga de que los públicos, sobre todo internos, entiendan la estrategia empresarial y se integren en la consecución de la visión de la organización.

Si no se realizan consideraciones periódicas sobre: metas, planes y objetivos y se comunican claramente desde el nivel gerencial hasta el de empleados, éstos se pueden perder de vista. El personal podrá ser castigado o incluso despedido por cometer errores en su trabajo sin saber cómo desarrollar correctamente su trabajo porque nunca nadie se lo dijo explícitamente.

La Oficina Internacional del Trabajo (2008), en su libro “Dirección y Administración de las Cooperativas” declara que el órgano supremo de la cooperativa, es la asamblea general de los socios, quienes deben resolver tres asuntos principales: recibir y aprobar la memoria de actividades del año, acompañada de un estado financiero; decidir en qué forma se utilizaran los excedentes que hayan podido arrojar el ejercicio; y elegir uno o varios comités que dirigirán los negocios de la sociedad durante el año siguiente. En algunas cooperativas, el presidente y el secretario, son elegidos también por la asamblea general anual. Puede haber otros temas de debate por ejemplo proyecto de modificatoria de los estatutos o reglamentos. De todos estos asuntos, previamente el directorio tiene el deber de comunicar o informar con anticipación sobre la asamblea general de los socios.

### **Comunicación interna descendente sobre la situación financiera**

Al respecto Ayala Villegas (2004), señala algunas responsabilidades y obligaciones más específicas y comunes en cuanto a remuneración: informar a las partes implicadas en la negociación de las remuneraciones, fecha de pago, otras bonificaciones y descuentos, proponer escalas salariales, calcular remuneraciones y demás beneficios económico.

Es importante mantener una continua información sobre las remuneraciones que perciben los empleados, dado que es la parte sensible en el trabajador.

Hellriegel (2005), afirma que la administración de sueldos y salarios es un punto muy importante en la gerencia de los recursos humanos ya que estos representan una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y causa un impacto en el modo de vida, los empleados desean

sistemas de compensación que sean justos y proporcionales con sus habilidades y expectativas. La correcta administración de sueldos y salarios, es un factor motivante para el desempeño del trabajador.

Las remuneraciones deben abonarse luego de haberse efectuado la prestación de servicios y en los períodos convenidos pudiendo ser semanal, quincenal, mensual, semestral o anual, para ello deberá elaborarse las respectivas planillas y boletas de pago (Ayala Villegas, 2004).

Las remuneraciones que perciben los socios contratistas u operadores deben ser efectuadas de acuerdo a la fecha pactada, según contrato firmado, en caso de la cooperativa el pago es mensual.

Cardozo Cuenca (2012), en su libro “Contabilidad de economía solidaria (Cooperativas)”, afirma que de acuerdo con el nuevo Plan Único de Cuentas del sector solidario (Cooperativas), las transacciones se pueden clasificar en los grupos de cuentas, tales como cuentas reales del balance general, de resultados y de orden o registro. Estas herramientas mencionadas son instrumentos que reflejan la situación financiera de las cooperativas. El Directorio y la Gerencia de la Cooperativa, tiene la obligación de exponer, comunicar o informar a los socios en una asamblea general.

La Oficina Internacional del Trabajo (2008), declara que el órgano supremo de la cooperativa es la asamblea general de los socios, quienes tienen todo el derecho a asistir y cada uno de los cuales, dispone de un voto. La asamblea general se celebra generalmente una vez al año y debe resolver tres asuntos principales: recibir y aprobar la memoria de actividades del año, acompañada de un estado financiero; decidir en qué forma se utilizaran los excedentes que hayan podido arrojar el ejercicio, y elegir uno o varios comités que dirigirán los negocios

de la sociedad durante el año siguiente. De todos estos asuntos, previamente el directorio tiene el deber de comunicar o informar con anticipación sobre la asamblea general de los socios.

Las personas socias, además, deben percibir de los beneficios (excedentes) que les corresponda, según su aportación a la actividad cooperativizada. De otro lado, las cooperativas tienen que contar obligatoriamente con un fondo de reserva obligatorio y el fondo de educación y promoción cooperativas. Estos fondos no se deben entender como propiedades de los socios, sino como propiedad de la cooperativa. Sin embargo son situaciones en la cual, los socios deben estar completamente informados (Oficina Internacional del Trabajo, 2008)

#### La comunicación interna Ascendente

Chiavenato (2000), afirma que la comunicación interna ascendente, es aquella que discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la organización. Incluye la comunicación a los superiores de opiniones, sugerencias, ideas, propuestas, quejas y problemas de los empleados. Es la retroalimentación de la comunicación descendente.

En mi opinión, la comunicación ascendente suele ser menos común que la descendente y se descuida más, pero, paulatinamente las empresas se van haciendo conscientes de su importancia. El alcance y la eficacia de este tipo de comunicación, dependen en gran medida de la cultura de la organización.

Al respecto Robbins; Coulter (2014), afirman que la cantidad de comunicación ascendente que se utiliza depende de la cultura organizacional. Si los gerentes, crean un clima de confianza y respeto, y utilizan el empoderamiento o la toma de decisiones participativa, habrá una cantidad considerable de

comunicación ascendente cuando los empleados hagan sus aportaciones. En un entorno muy estructurado y autoritario también se presenta la comunicación ascendente, pero de manera más limitada.

La comunicación ascendente se da cuando las personas emiten uno o más mensajes a los niveles superiores de la empresa, bien sea a través de canales formales o informales, con el fin de informar, proponer o aportar sugerencias. Este tipo de comunicación es importante porque promueve la participación y la aportación de ideas, ayuda a conocer el estado de ánimo y motivación de cada trabajador, mejora el conocimiento entre la dirección y su equipo y sirve como retroalimentación para saber cómo llegó el mensaje que queríamos comunicar (Urcola Tellería; Urcola Martiarena, 2015).

La innovación de las compañías depende de la buena comunicación que exista de abajo hacia arriba, ya que en la comunicación muchas veces es más importante recibir que dar. La comunicación es un proceso diario permanente, no algo limitado a los medios o eventos y se da dentro de la empresa, se quiera o no.

Por tal razón, la comunicación ascendente es considerada como la fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente.

Al igual que la comunicación interna descendente, el resultado de la comunicación interna ascendente se encuentra condicionado a varios aspectos, los que empezaremos a mencionar y detallar en este trabajo de investigación, ellos son: comunicación interna ascendente sobre su desempeño laboral, comunicación interna ascendente sobre las políticas de gestión y comunicación interna ascendente sobre la situación financiera. A continuación detallamos dichos

aspectos que no son otra cosa que la retroalimentación de la comunicación interna descendente.

### **Comunicación interna ascendente sobre el desempeño laboral.**

Robbins y Coulter (2014), afirma que la comunicación ascendente mantiene a los administradores al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su propio trabajo, sobre los compañeros y la organización en general; sobre procesos, importancia y repercusiones de su trabajo. Los administradores recurren a esta forma de comunicación para recabar ideas sobre cómo mejorar las cosas.

Una adecuada comunicación ascendente es importante por diversas razones. En primer lugar, los gerentes saben qué está pasando. La dirección obtiene una imagen más precisa del trabajo, procesos de las mismas, logros, problemas, planes y actitudes de los subordinados. En segundo lugar, los empleados obtienen la oportunidad de comunicarse hacia arriba. La gente puede aliviar algunas de sus frustraciones, alcanza un sentido más sólido de participación en la empresa, y mejorar la moral. En tercer lugar, la comunicación ascendente eficaz, facilita la comunicación descendente a medida que escuchar bien se vuelve una calle de dos sentidos (García Hernández, 2006).

Lo importante de todo esto es que la comunicación ascendente, sobre el desempeño laboral se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

## **Comunicación interna ascendente sobre las políticas de gestión**

Al respecto Robbins y Coulter (2014), sostiene que la comunicación interna ascendente sobre las políticas de gestión es aquella que se dirige a un nivel superior en el grupo u estructura de la organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas u objetivos, informar de la productividad o rendimiento, informar del avance de las inversiones y proyectos a su cargo, informar del progreso hacia la visión y misión de la empresa y dar a conocer problemas actuales.

Es importante puntualizar que todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y la visión son determinantes en la dirección y el futuro de la organización por lo que deben considerarse como políticas de la organización.

Una buena visión mal comunicada no tiene sentido o también una visión deficiente puede ser mejorada y potenciada con una excelente comunicación. La potencia de la visión está en los efectos de su comunicación, una de las razones principales de la comunicación es desarrollar la visión común. Un líder centra la atención en la coalición de los grupos sobre la ilusión de la visión, en la motivación e inspiración para mantener a la gente emocionada en la dirección de futuro visionado.

La comunicación interna ascendente, se emplea preferentemente para informar sobre los resultados o efectos de las tareas, las acciones ejecutadas, las opiniones sobre las prácticas y políticas de la organización, necesidades, sugerencias, etc.

Es una necesidad que toda la organización hable el mismo idioma, y no en el sentido del término, de si se hablan español o inglés, es en el que cada uno de los colaboradores de los diferentes niveles, sepan para qué están allí, desarrollen la misma filosofía, sus acciones estén encaminada al logro de los objetivos, motivados y vinculados con la empresa, que quieran aportar a los logros y alcance del éxito de la estrategia.

### **Comunicación interna ascendente sobre la situación financiera**

Es aquella, que discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la organización. Incluye la comunicación a los superiores de opiniones, sugerencias, ideas, propuestas quejas y problemas de los empleados, información contable o financiera.

La comunicación ascendente, es la retroalimentación de la comunicación descendente (Chiavenato, 2000).

El subordinado y el jefe deberían tratar temas como las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asignó la organización; deberían saber que las compensaciones pueden ser directa e indirecta. La compensación directa es el pago que recibe el colaborador en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones. La compensación indirecta, llamada también beneficios, son las que se otorgan por derechos y prestaciones que se adquieren, como son las vacaciones, gratificaciones, asignación familiar, seguros, etc. (Ayala Villegas, 2004).

Respecto al pago de las remuneraciones, así como sus reintegros, debe hacerse en forma directa al colaborador, salvo que se trata de apoderado que tenga la calidad de cónyuge, hijo, hermano mayor o padre del colaborador. El

pago podrá ser efectuado directamente por el empleador o por intermedio de terceros, siempre que en este último caso se permita al colaborador disponer de la remuneración en la oportunidad establecida, sin costo alguno. La remuneración debe abonarse al colaborador en la forma convenida, luego de haberse efectuado la prestación de servicios y en los periodos convenidos, salvo cuando por convenio por la naturaleza del contrato, o por la costumbre, deba pagarse por adelantado o periódicamente (Ayala Villegas, 2004).

El colaborador y el jefe, deben tener claro que las remuneraciones en la mayoría de los casos es superior al salario mínimo y su fijación depende del pacto o convenio colectivo o bien de disposición legal, esta remuneración básica consecuentemente excluye las gratificaciones, bonificaciones y toda otra remuneración eventual o permanente, así como asignaciones por variaciones de precios o por negociación colectiva, y los anticipos de los aumentos por pactarse (Ayala Villegas, 2004).

La Constitución Política del Estado en su artículo 25° consagra el derecho de los colaboradores: al descanso semanal remunerado, los feriados no laborables y las vacaciones anuales pagadas, con la necesidad de preservar la salud del colaborador mediante el descanso físico, de los colaboradores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, sin pérdida de la remuneración habitual a fin de recuperar las energías gastadas durante el tiempo de prestación de servicios a la empresa (Ayala Villegas, 2004).

Es saludable, para las partes que el aspecto financieros, especialmente el tema salarial, deberían proporcionarse informaciones claras, precisas y asegurarse que los colaboradores hayan entendido perfectamente el tema. Esto involucra la retroalimentación de la información sobre asignación de sueldos,

fecha de depósito, otras bonificaciones y descuentos laborales. Así también involucra la retroalimentación de la información sobre las remuneraciones que perciben los socios operadores o contratistas, que deben ser efectuadas de acuerdo a la fecha pactada, según contrato firmado, en caso de la cooperativa el pago es mensual.

Las personas socias, además, deben percibir de los beneficios (excedentes) lo que les corresponda según su aportación a la actividad cooperativizada. De otro lado, las cooperativas tienen que contar obligatoriamente con un fondo de reserva obligatorio y el fondo de educación y promoción cooperativas. Estos fondos no se deben entender como propiedades de los socios, sino como propiedad de la cooperativa. Son situaciones en la cual los socios deben estar completamente informados de parte de la alta dirección y cerciorarse mediante la retroalimentación al respecto.

### **Definiciones de términos**

#### Comunicación interna

Para el presente trabajo de investigación, Comunicación Interna se refiere al intercambio planificado de mensajes en el seno de la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada, que responde a un fin previamente planificado. Su función principal, es apoyar culturalmente el proyecto organizacional, la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la institución minera motivo de nuestro estudio.

## Percepción

Se conceptualiza como el proceso por la cual el trabajador (socios de la cooperativa) connota de significado al ambiente, en este caso la percepción que tienen los socios sobre el estado de la comunicación interna en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada.

## Comunicación descendente

Se llama así, a la información que fluye hacia abajo en la estructura jerárquica de la Cooperativa Minera, su medio de uso es el escrito y trasmite, indicaciones concretas sobre trabajos, perfil del puesto, visión y misión, políticas, objetivos, información ideológica, aspectos financieros y mineros.

## Comunicación ascendente

Puede definirse, como la comunicación formal que fluye hacia arriba, puede ser verbal, no verbal o escrita, brinda retroinformación sobre indicaciones concretas de trabajos, perfil del puesto, visión y misión, políticas, objetivos, información ideológica, aspectos financieros y mineros.

## Desempeño laboral

El desempeño laboral, se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los dirigentes y los socios operadores o contratistas que son relevantes para los objetivos de la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la institución, las mismas que necesitan ser comunicados a sus protagonistas, a fin de elaborar planes de mejora.

### Políticas de gestión

Es aquella, que prevé el marco de acción, donde la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada, tiene claro sus límites y sus aspiraciones, las mismas que necesitan ser comunicados a sus actores a fin de tener muy claros sus planes, estructura, objetivos, proyectos, visión y misión, su manual de funciones y sus procesos administrativos.

### Situación financiera

Este nombre se aplica especialmente para mostrar cómo la organización gestiona y desarrolla el tratamiento remunerativo en el seno de la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada basado en una eficiente orientación o información continua tanto descendente y ascendente sobre sueldos y otras bonificaciones, fechas de depósitos, descuentos, beneficios de excedentes, aportaciones de los socios.

### Cooperativa

Es una asociación de personas, que se han juntado voluntariamente para lograr un objetivo económico común mediante la formación de una organización mercantil dirigida democráticamente, que llevan un aporte equitativo al capital requerido y que aceptan una justa parte de los riesgos y beneficios de la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **Diseño de investigación**

En cuanto al diseño de la investigación es no experimental y transeccional. Porque se obtuvieron los datos, en un momento dado y en un tiempo único, sin manipular la variable, con el propósito de describir la variable de la comunicación interna de la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada, por medio de la percepción de los socios operadores o contratistas mineros.

Según Hernández Sampieri (2003), afirma que la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular intencionalmente las variables. Lo que se hace, dice el autor, es observar fenómenos tal y como se dan en su contenido natural para después describirlos y analizarlos. Es transeccional, porque estos diseños de investigación recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado y en forma simultánea.

#### **Tipo de investigación**

La investigación es *descriptiva*, debido a que se ha descrito, analizado e interpretado los resultados del comportamiento de las variables o componentes.

Hernández Sampieri (2003), al respecto afirma que el propósito de esta investigación, es que el investigador describa situaciones y eventos, así como es y

cómo se manifiesta determinados fenómenos. Los estudios descriptivos, buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. También sostiene el autor que las investigaciones descriptivas miden o evalúan con la precisión posible diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

### **Identificación de variables**

La variable del trabajo de investigación es la “Comunicación Interna”. Son los criterios de los socios operadores de la cooperativa minera respecto a la comunicación interna descendente y ascendente en el seno de la cooperativa.

### **Operacionalización de variables**

Para la operacionalización de la variable “Comunicación Interna” en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada, ver anexo C.

### **Descripción del lugar de ejecución**

La Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada, se encuentra ubicada en el Centro Poblado Mina Rinconada, distrito de Ananea, Provincia de San Antonio de Putina del departamento de Puno. En este sector existe 3 cooperativas, una de ellas es la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada; que cuenta con un promedio de diez mil trabajadores obreros en diferentes áreas, de los cuales 160 son socios operadores contratistas que pertenecen a Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada, motivo de nuestro estudio.

## Población y muestra

### Población:

La población de la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada; para la presente investigación está constituida por 160 socios operadores contratistas.

### Muestra:

Según Hernández Sampieri (2003), la muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra, que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo, se quiera que sea el estudio de la población. Los tipos de muestra son: *Aleatoria*, *Estratificada* y *Sistemática*. La muestra a trabajar estará determinada por el resultado de la fórmula estadística que se determinará de la forma siguiente:

La determinación del número de las unidades de análisis, sigue un proceso probabilístico. Se tomó el tamaño de muestra por asignación proporcional:

$$n_0 = \frac{N pqz^2}{(N - 1) d^2 + z^2 pq} = 113$$

### Donde:

Confianza	1- $\alpha$	0,95
Distribucion normal inversa	Z= $Z(1 - \alpha/2)$	1,96
Tamaño de población	N	160
Proporción de población que presenta la característica	P	0,5
Proporción de la población que no presenta la característica	Q	0.5
Error de estimación	D	0,05

Como el factor de corrección para poblaciones finitas  $\frac{n_0}{N} = \frac{113}{160} = 0.71$  es mayor que 0.10, entonces se corrige el tamaño de muestra utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{113}{1 + \frac{113}{160}} = 66$$

### Técnicas de recolección de datos, Instrumentos y validación

#### Técnicas

En primer lugar se hizo uso de la técnica de la *encuesta* a los socios de la Cooperativa Cerro San Francisco.

#### Instrumentos

El instrumento, que se utilizó para la recolección de los datos fue el *cuestionario*. El cuestionario, con preguntas de tipo **escala de valoración de Likert** en donde el autor Hernández Sampieri (2003), dice que se refieren a un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide al sujeto que externé su relación eligiendo una de las opciones de la escala según sea el caso.

El cuestionario consiste, en un conjunto de preguntas respecto a una o varias variables a medir. Hernández Sampieri (2003), sostiene que el uso de cuestionarios en investigación supone que:

1. El investigador, debe partir de objetivos de estudio perfectamente definidos.
2. Cada pregunta es de utilidad para el objetivo planteado por el trabajo.

3. El investigador, debe estructurar las preguntas teniendo en mente siempre los objetivos del trabajo.
4. El que contesta, está dispuesto y es capaz de proporcionar respuestas fidedignas.

También afirma el autor, que los cuestionarios son los instrumentos más utilizados para la recolección de datos porque su naturaleza, suele ser el instrumento menos caro, además de que puede ser aplicado a un gran número de personas simultáneamente y esto ayuda a un ahorro de tiempo.

#### Validación de instrumentos

Respecto a la validación del cuestionario, fue revisado por tres expertos para medir la confiabilidad del instrumento, las mismas que estructuraron la ficha técnica por cada ítem. Luego se hizo tres ensayos con 10 personas distintas para medir la fiabilidad del instrumento.

#### Plan de procesamiento de datos

Tal cuestionario, fue procesado con el Spss V23 lo cual permitió de manera amigable y didáctica desarrollar los análisis de fiabilidad y validez del cuestionario.

El cuestionario está formado, por 46 ítems de opción múltiple, incluyendo preguntas de tipo escala de valoración de Likert sobre la cual Hernández Fernández (1998), refiere a un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide al sujeto que externe su relación eligiendo una de las opciones de la escala según sea el caso. Cada ítem tiene cinco posibles respuestas tales como: nunca, pocas veces, no sabe, muchas veces y siempre.

La dimensión Comunicación Interna Descendente, tiene tres indicadores que son: comunicación sobre su desempeño laboral (01 al 06), comunicación sobre las políticas de gestión (07 al 14) y comunicación sobre la situación financiera (15 al 23).

La dimensión Comunicación Interna Ascendente, también tiene tres indicadores que son: comunicación sobre su desempeño laboral (24 al 29), comunicación sobre las políticas de gestión (30 al 37) y comunicación sobre la situación financiera (38 al 46).

Sobre el instrumento (anexo A), respecto a esto debemos indicar que el instrumento fue considerado tomando en cuenta que dicho modelo fue aplicado en la Universidad de las Américas, Puebla - México, cuyo objetivo era diagnosticar la comunicación interna en dicha universidad, la encuesta fue aplicada en los empleados del nivel académico, sin considerar los de nivel administrativo (Barba Guzmán, 2003). Las mismas que fueron adaptados para ser aplicada en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El presente capítulo analiza e interpreta las tablas obtenidas a partir de los cuestionarios aplicados a los socios operadores o contratistas de la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada 2015, con el fin de señalar aspectos relacionados con la comunicación interna de la institución y así determinar cuál es el estado de la comunicación en la Cooperativa Minera. Además, se muestra posteriormente las conclusiones de dichos resultados y las recomendaciones de mejora.

#### **Percepción sobre la comunicación interna en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada**

Considerando que la comunicación interna, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada, comprende el intercambio planificado de mensajes en el seno de la institución y que responde a un fin previamente planificado. Hoy, es una necesidad que los socios operadores contratistas y la plana directiva de la Cooperativa hable el mismo idioma, y no en el sentido del término, de si se hablan español, quechua o aimara. Es necesario que cada uno de los colaboradores de los diferentes niveles de la Cooperativa, sepa para qué están allí, y bajo una misma filosofía desarrollen acciones que estén encaminadas al logro de los objetivos, motivados y vinculados con la institución, con la finalidad de aportar a los logros y alcance del éxito de la estrategia.

En ese sentido, respondiendo a nuestro objetivo general, el presente ítem determina cuál es la percepción sobre, la comunicación interna en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada (tabla 1). A continuación apreciaremos los datos referidos.

Tabla 1

*Percepción sobre la comunicación interna*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	2	3,0
	Pocas veces	12	18,2
	No sabe	9	13,6
	Muchas veces	8	12,1
	Siempre	35	53,0
	Total	66	100,0

Se observa que de los 66 socios encuestados (tabla 1), en un 53 % perciben la comunicación interna en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada, esto significa que los socios y la alta dirección, siempre están en comunicación, tanto descendente y ascendente sobre el desempeño laboral, políticas de gestión y la situación financiera de la Cooperativa Minera.

**Percepción sobre la comunicación interna descendente  
respecto al desempeño laboral, en la Cooperativa  
Minera Cerro San Francisco  
Responsabilidad Limitada**

Respondiendo a los objetivos específicos, la siguiente tabla presenta la percepción de los socios sobre la comunicación interna descendente, respecto al desempeño laboral (tabla 2).

Tabla 2

*Percepción sobre la comunicación interna descendente respecto al desempeño laboral*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	16	24,2
	Pocas veces	25	37,9
	No sabe	4	6,1
	Muchas veces	15	22,7
	Siempre	6	9,1
	Total	66	100,0

Se observa que de los 66 encuestados, un 37.9% valoran la comunicación interna descendente sobre el desempeño laboral en la Cooperativa Minera. Esto significa que los directivos de turno, pocas veces comunica a sus socios, respecto a la realización adecuada de su trabajo, proceso adecuado de su trabajo, importancia de las tareas, repercusiones de su trabajo, cómo llevar adelante los negocios de la cooperativa para un buen desempeño y cómo se distribuye las funciones y atribuciones y quiénes dan órdenes a quién. Un segundo grupo de mayor concentración valoran en 24.2% notándose así, que la alta dirección nunca comunica sobre los indicadores mencionados que involucra la dimensión “desempeño laboral”.

Esta valoración es riesgosa, porque los socios operadores contratistas no tiene amplia información sobre su desempeño en la cooperativa, elemento clave para el control y el desarrollo estratégico de la Cooperativa Minera.

**Percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a las políticas de gestión, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada**

Los resultados sobre la percepción de los socios a la comunicación descendente sobre las políticas de gestión (tabla 3), son las siguientes:

Tabla 3

*Percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a las políticas de gestión*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	10	15,2
	Pocas veces	29	43,9
	No sabe	5	7,6
	Muchas veces	14	21,2
	Siempre	8	12,1
	Total	66	100,0

Se observa, que de los 66 encuestados, un 43.9% perciben la comunicación interna descendente respecto a las políticas de gestión, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada. El mayor porcentaje queda concentrado en pocas veces, es decir con poca frecuencia, los directivos del año 2015, han comunicado a los socios sobre la estructura y funcionamiento de la cooperativa, objetivos y resultados de la cooperativa, inversiones y proyectos, visión y misión de la organización, estatutos o reglamentos, informe memoria de actividades del año, sobre si los socios son miembros de la asamblea general con derecho a voto y que si la asamblea general es el órgano supremo de la cooperativa.

Esta valoración, también es riesgosa, porque el personal no tiene amplia información sobre políticas de la cooperativa, elemento clave para la estrategia de desarrollo en la Cooperativa Minera.

**Percepción sobre la comunicación interna descendente  
respecto a la situación financiera en la Cooperativa  
Minera Cerro San Francisco  
Responsabilidad Limitada**

A continuación presentamos los datos relacionados con la comunicación sobre la situación financiera (tabla 4).

Tabla 4

*Percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a la situación financiera*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	2	3,0
	Pocas veces	14	21,2
	No sabe	9	13,6
	Muchas veces	8	12,1
	Siempre	33	50,0
	Total	66	100,0

Notamos que la percepción de los socios respecto a la situación financiera es de 50%. Esta información es bueno porque la mayor concentración esta en siempre, es decir que, siempre los directivos comunica a los socios sobre las aportaciones, fecha de depósito de los mismos, otras bonificaciones que recibe, sobre algunos descuentos que están sujetos sus aportaciones y sobre los excedentes o ganancias de la cooperativa.

**Percepción sobre la comunicación interna ascendente  
respecto al desempeño laboral, en la Cooperativa  
Minera Cerro San Francisco  
Responsabilidad Limitada**

La comunicación ascendente es prácticamente la retroalimentación, es la respuesta a la comunicación descendente, es aquella que fluye hacia arriba en la estructura jerárquica de la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada (tabla 5).

Tabla 5

*Percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto al desempeño laboral*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	23	34,8
	Pocas veces	25	37,9
	No sabe	6	9,1
	Muchas veces	6	9,1
	Siempre	6	9,1
	Total	66	100,0

Se observa que de los 66 encuestados, un 37.9% valoran sobre la comunicación interna ascendente respecto al desempeño laboral en la Cooperativa Minera. Significa que los socios operadores contratistas, pocas veces retroalimentan o responden a los directivos, respecto a la realización adecuada de su trabajo, proceso adecuado de sus trabajo, importancia de las tareas que realiza, repercusiones de su trabajo, sobre el logro de los negocios de la cooperativa y que hayan entendido sus funciones y atribuciones. Adicionado a esto, hay otro grupo que valora un 34.8% notándose así, que los directivos nunca

se apertura o escuchan a los socios sobre sus desempeño laboral en la cooperativa.

De igual forma, esta valoración no es nada satisfactorio, porque los socios no se sienten con predisposición para tocar el tema de sus desempeños laborales porque los directivos trabajan a puerta cerrada, es decir no hay apertura.

Dicho de otra forma, la tabla muestra que el desempeño laboral no ha sido vendido eficientemente, es decir, no ha sido internalizada o procesada por los socios, por tal razón no hay una efectiva respuesta o una retroalimentación al respecto.

**Percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a las políticas de gestión, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada**

La siguiente tabla, analiza la percepción de los socios sobre la comunicación interna ascendente respecto a las políticas de gestión de la cooperativa (tabla 6).

Tabla 6

*Percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a las políticas de gestión*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	12	18,2
	Pocas veces	14	21,2
	No sabe	10	15,2
	Muchas veces	28	42,4
	Siempre	2	3,0
	Total	66	100,0

Muestra la tabla que los socios perciben en un 42.4% sobre la comunicación interna ascendente, respecto a las políticas de gestión en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco. Por lo que se observa, que el mayor porcentaje está concentrado en muchas veces, es decir, que muchas veces los socios promueven o entran al tema o quieren que se les explique sobre temas como la estructura y funcionamiento de su cooperativa, quieren saber sobre los objetivos y resultados de la cooperativa, sobre inversiones y proyectos de la cooperativa, quieren saber su visión y misión de la organización, sobre sus estatutos o reglamentos que tiene su cooperativa, sobre las actividades de año y comunican a sus directivos que se les explique lo que significa ser miembro de la asamblea general como órgano supremo de la cooperativa.

**Percepción sobre la comunicación interna ascendente  
respecto a la situación financiera, en la Cooperativa  
Minera Cerro San Francisco  
Responsabilidad Limitada**

La siguiente tabla registra los datos relacionados con la percepción de los socios, sobre el estado de la comunicación ascendente respecto a los aspectos financieros (tabla 7) en la Cooperativa Minera.

Tabla 7

*Percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a la situación financiera*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	4	6,1
	Pocas veces	12	18,2
	No sabe	11	16,7
	Muchas veces	19	28,8
	Siempre	20	30,3
	Total	66	100,0

Finalmente, se observa que la percepción a la comunicación interna respecto a la situación financiera es de 30.3%. Se aprecia, que la mayor concentración está en siempre, es decir, que siempre los socios encuentra apertura o las facilidades de charlar con los directivos sobre el estado de sus aportaciones, fechas de depósito de las aportaciones, otras bonificaciones que reciben, sobre algunos descuentos que están sujetos sus aportaciones, excedentes de la cooperativa, amplio conocimiento del balance general, que tienen conocimiento sobre los estado de resultado, que conocen que la cooperativa está obligada a contar con un fondo de reserva, educación y promoción y que conocen con claridad los excedentes de la cooperativa.

De igual forma, el segundo ítem, con valoración alta es de 28.8 % significa que muchas veces los socios encuentra apertura o las facilidades de charlar con los directivos sobre los indicadores mencionados. El nervio más sensible pasa por los bolsillos, pues este tema es administrado claramente por los directivos de la cooperativa, propiciando así una buena comunicación en ambas direcciones.

Por lo que se ha podido apreciar, en este segundo bloque, se ha podido observar el análisis de la comunicación interna ascendente, es decir aquella información que fluye hacia arriba en la estructura jerárquica de la cooperativa, como la retroalimentación de la comunicación descendente. Se analizó la aceptación de los mensajes emitidos por la alta dirección respecto al desempeño laboral, política de gestión y situación financiera. También se analizó toda aquella información que ayudó a los socios de la cooperativa minera a comprender mejor su función y la de los demás de tal forma que incremente el sentido de solidaridad con la cooperativa y que refuerza la motivación o autoestima de los protagonistas

en el seno de la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada.

## CONCLUSIONES

Finalmente, después de haber realizado el presente trabajo de investigación y analizado los datos obtenidos respondiendo así a nuestro objetivo general y específico, se arribó a las siguientes conclusiones:

1. La percepción sobre la comunicación interna de la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada, es 53.0%. Significa que, en línea general, la comunicación interna siempre ha actuado como un lubricante de la cooperativa, porque desde el punto de vista de la organización, fue un elemento que siempre hizo dinámica las acciones dentro de la cooperativa minera respecto a la comunicación, sobre el desempeño laboral, políticas de gestión y la situación financiera en las dimensiones descendente y ascendente en la presente gestión.

2. La percepción sobre la comunicación interna descendente respecto al desempeño laboral, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada es 37,9%. De lo cual se concluye que la directiva pocas veces comunica a los socios respecto a la realización adecuada de su trabajo, proceso adecuado de su trabajo, importancia de las tareas, repercusiones de su trabajo, cómo llevar adelante los negocios de la cooperativa para un buen desempeño y cómo se distribuye las funciones y atribuciones y quiénes dan órdenes a quién. En segundo lugar, acentuando la crisis en esta dimensión, el 24.2% perciben que nunca los directivos comunican sobre los desempeños laborales en la cooperativa.

3. Respecto a la percepción sobre la comunicación interna descendente, concerniente a las políticas de gestión, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada, es de 43.9%. El mayor porcentaje está concentrado en pocas veces, lo cual permite concluir que los directivos de la cooperativa pocas veces comunica a los socios sobre la estructura y funcionamiento de la cooperativa, objetivos y resultados de la cooperativa, inversiones y proyectos, visión y misión de la organización, estatutos o reglamentos, informe memoria de actividades del año, sobre si los socios son miembros de la asamblea general con derecho a voto y que si la asamblea general es el órgano supremo de la cooperativa. Este indicador revela que el personal no tiene amplia información sobre políticas de su cooperativa, elemento clave para el desarrollo estratégico de la Institución.

4. En relación a la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a la situación financiera, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada, se obtuvo un 50.0%. La mayor concentración está, en siempre, es decir, que siempre los directivos de turno comunican a los socios sobre las aportaciones, fecha de depósito de los mismos, otras bonificaciones que recibe, sobre algunos descuentos que están sujetos sus aportaciones y sobre los excedentes o ganancias de la cooperativa.

5. La percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto al desempeño laboral, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada, es de 37.9% es decir, pocas veces retroalimentan o responden a los directivos respecto a la realización adecuada de su trabajo, proceso adecuado de sus trabajo, importancia de las tareas que realiza, repercusiones de su trabajo, sobre el logro de los negocios de la cooperativa y

que hayan entendido sus funciones y atribuciones. Adicionado a esto, hay un segundo grupo que valora un 34.8% notándose así, que los directivos nunca apertura o escuchan a los socios sobre sus desempeño laboral en la cooperativa, por tal razón, éstos no tienen predisposición para tocar el tema porque los directivos trabajan a puerta cerrada, es decir no hay apertura.

6. La percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a las políticas de gestión, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada, es de 42.4% de allí que se concluye que, el mayor porcentaje está concentrado en muchas veces, es decir, que con mucha frecuencia los socios tienen apertura o hacen llegar su voz frente a los directivos sobre temas como la estructura y funcionamiento de su cooperativa, quieren saber sobre los objetivos y resultados de la cooperativa, sobre inversiones y proyectos de la cooperativa, quieren saber su visión y misión de la organización, sobre sus estatutos o reglamentos que tiene su cooperativa, sobre las actividades de año y comunican a sus directivos que se les explique lo que significa ser miembro de la asamblea general, como órgano supremo de la cooperativa..

7. La percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a la situación financiera, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada, es de 30.3%, la mayor concentración esta en siempre, es decir, los socios siempre encuentran apertura frente a la alta dirección sobre temas económicos que son sus derechos tales como el estado de sus aportaciones, fechas de depósito de las aportaciones, otras bonificaciones que reciben, sobre algunos descuentos que están sujetos sus aportaciones, excedentes de la cooperativa, amplio conocimiento del balance general, que tienen conocimiento sobre los estado de resultado, que conocen que la

cooperativa está obligada a contar con un fondo de reserva, educación y promoción y que conocen con claridad los excedentes de la cooperativa. Así mismo, el segundo ítem con valoración alta es de 28.8 % significa, que muchas veces los socios abordan temas de esta índole, causando seguridad en los socios sobre temas financieros. De lo que se concluye que existe una retroalimentación aceptable al respecto.

## **RECOMENDACIONES**

Por lo tanto, después de conocer los resultados del trabajo de investigación, las recomendaciones son las siguientes:

### **Investigativas**

1. Se recomienda realizar, una investigación sobre percepción de la comunicación interna con nuevas tendencias con el propósito de investigar nuevas dimensiones.
2. Se recomienda desarrollar, un estudio de la comunicación externa de la cooperativa minera. Se sabe que el desafío de alta globalización, tanto dentro como fuera de la institución, es administrar las conversaciones con todas nuestras audiencias externas, y así ser más eficaz en el logro de las metas, posicionamiento de marca y diferenciación.
3. Se recomienda extender el estudio a otros canales de la comunicación interna, como la comunicación horizontal; para valorar el estado de la comunicación entre socios operadores o contratistas.

### **Administrativas**

1. Se recomienda a los directivos de la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada; destinar recursos e iniciar un plan de mejora, considerando la información obtenida en el presente trabajo de investigación, con el propósito de que la comunicación interna tanto descendente y ascendente en la

cooperativa fluya 100% adecuadamente y sirva de herramienta para el logro de los objetivos.

2. Se recomienda a los directivos de la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada, difundir con mayor frecuencia por medio de boletines, reuniones, capacitaciones, redes sociales de la institución, sobre los procesos, las especificaciones de las tareas, las repercusiones de las mismas, sobre las funciones, atribuciones e instancias jerárquicas. Para tener buen desempeño laboral; los directivos de la cooperativa deben invertir más en orientar a sus socios operadores o contratistas

3. Se recomienda a los directivos de la Cooperativa Minera, ampliar el número de reuniones para informar sobre la estructura y funcionamiento de la cooperativa, resultados de la cooperativa, así como inversiones y proyectos, estatutos o reglamentos, actividades del año, sobre si los socios son miembros de la asamblea general con derecho a voto y que si la asamblea general es el órgano supremo de la cooperativa. Además, elaborar y colocar en lugares estratégicos de la cooperativa los objetivos, visión y misión de la organización. De tal forma que los visitantes y los socios tengan una amplia información sobre, políticas de la cooperativa, elemento clave para el desarrollo estratégico de la institución.

4. Se recomienda a los directivos de la Cooperativa Minera, trabajar a puertas abiertas, es decir; crear un clima de confianza en los socios para que estos ingresen a la oficina del directivo y tengan la seguridad de ser escuchado sobre los desempeños laborales. El directivo de turno debe ser una persona abierta, amable, inspirador, de tal manera que los socios se sientan parte de la cooperativa y tenga la plena seguridad, que va ser escuchado. Esto es un buen punto para una adecuada retroalimentación.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Armas Sandoval, José Gabriel (2014). *Comunicación interna y clima laboral*. Tesis en la Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango, Guatemala.
- Ayala Villegas, Sabino (2004). *Organización del área de recursos humanos*. Primera edición, Tarapoto, Perú.
- Cardozo Cuenca, Hernán (2012). *Contabilidad de Economía Solidaria (Cooperativas)*. Cuarta Edición, Ecoe Ediciones Ltda. Bogotá DC. Colombia.
- Chiavenato, Idalberto (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana, quinta edición, México.
- Chiavenato, Idalberto (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. International thomson, México.
- Fernández Collado, Carlos (2005). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas, Segunda edición, España.
- Grados Espinoza, Jaime (2006). *Proceso de la comunicación*. Primera edición, México.
- Harvard Deusto Business Review (2014). *¿Es importante la comunicación interna en una empresa?* Artículo publicada el 25 de agosto, Retos Directivos, Barcelona.
- Hellriegel, Don; Slocum, Jonh W. Jr. (2005). *Comportamiento organizacional*. Thomson, décima edición, México.
- Hernández y Rodríguez, Sergio (2008). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. McGraw Hill, segunda edición, México.
- Hernández Sampieri, Roberto. (2003). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana, tercera edición, Colombia.
- López Fraile, Luis Antonio (2009). *Cómo comunicarse eficazmente con los empleados*. Centro de Empresas Profesionales, Madrid, párr. 1, 4 y 8 en la dirección:  
[http://www.cambadu.com.uy/Informacion/Noticias/RRHH/com\\_eficaz.html](http://www.cambadu.com.uy/Informacion/Noticias/RRHH/com_eficaz.html)

- Oficina Internacional del Trabajo (2008). *Dirección y administración de las cooperativas*. Quinta Edición, Ginebra, Suiza.
- Pintado Blanco, Teresa; Sánchez Herrera, Joaquín (2014). *Nuevas tendencias en la comunicación estratégica*. 3ra. Edición, Esic Editorial, Madrid, España.
- Quispe Gonzales, Juan Félix (2011). *La valoración del personal sobre la comunicación interna en la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca*. Tesis UPeU-J Lima- Perú.
- Ramos Grijalva, Darío (2012). *La verdadera dimensión de la comunicación organizacional*. 1ra. Edición, Editorial San Pablo, Bogotá, Colombia.
- Robbins Stephen P.; Coulter Mary (2010). *Administración*. Décimo edición E- Book, Pearson Educación, México.
- Robbins Stephen P.; Coulter Mary (2014). *Administración*. Décimo segunda edición, Edic. Pearson, México.
- Stoner, James A.F.; Freeman, Edward; Gilbert, Daniel (2009). *Administración*. 8va edición, Pearson Educación, Madrid, España.
- Urcola Tellería Juan Luis, Urcola Martiarena Nerea (2015). *Manual práctico de comunicación empresarial*. Esic Editorial, Madrid, España.
- White, Elena G. de (2007). *El deseado de todas las gentes*. Tercera edición, Asociación Casa Editora Sudamericana, Buenos Aires, Argentina.

## **ANEXOS**

# ANEXO A

## Cuestionario

### Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada

Escuela Profesional de Administración  
Mención Administración y Negocios Internacionales

#### Cuestionario: Comunicación interna (ascendente y descendente)

El presente cuestionario tiene el propósito de recoger información correspondiente al desarrollo de una tesis titulada: "Percepción sobre la comunicación interna en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada" gestión 2015. En este sentido, agradecemos de antemano la honestidad de sus respuestas, dada la seriedad exigida por una investigación.

#### I. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

Marque con una X el número que corresponda a su respuesta.

**1. Sexo:**

Masculino (1)

Femenino (2)

**2. Edad del encuestado**

- 18 – 21 años (1)
- 22 – 25 años (2)
- 26 – 29 años (3)
- 30 – 33 años (4)
- 34 – 37 años (5)
- 38 – 41 años (6)
- 42 – 45 años (7)
- 46 – 49 años (8)
- 50 – 53 años (9)
- 54 – 57 años (10)
- 58 – 61 años (11)
- 62 – 65 años (12)
- 66 – a más (13)

**3. Estado civil**

Casado (1) Soltero (2) Divorciado (3) Conviviente (4)

**4. Procedencia del encuestado**

Costa (1) Sierra (2) Selva (3) Extranjero (4)

**5. Grado de estudio**

- Primaria (1)
- Secundaria (2)
- Técnicos (3)
- Bachiller (4)
- Licenciado (4)
- Ingeniero (5)
- Abogado (6)
- Profesor (7)

## II. INFORMACIÓN SOBRE LA VARIABLE DE INVESTIGACIÓN:

Cada ítem tiene cinco posibles respuestas, marque con una X el número de la columna que corresponda a su respuesta.

	Nunca	Pocas veces	No sabe	Muchas veces	Siempre
	1	2	3	4	5
Ítems					
<b>Comunicación interna</b>					
<b>Comunicación de la dirección (descendente)</b>	1	2	3	4	5
<b>Comunicación sobre el desempeño laboral</b>					
1	La alta dirección comunica sobre la realización adecuada del trabajo de los socios				
2	La alta dirección comunica sobre el proceso adecuado del trabajo de los socios				
3	La alta dirección comunica sobre la importancia de las tareas que realizan los socios				
4	La alta dirección comunica sobre las repercusiones del trabajo que realizan los socios				
5	La alta dirección comunica sobre cómo llevar adelante los negocios de la cooperativa para un buen desempeño				
6	La alta dirección comunica sobre cómo se distribuye las funciones y atribuciones y quién da órdenes a quién				
<b>Comunicación sobre las políticas de gestión</b>	1	2	3	4	5
7	La alta dirección comunica sobre la estructura y funcionamiento de la cooperativa				
8	La alta dirección comunica sobre los objetivos y resultados de la cooperativa				
9	La alta dirección comunica sobre las inversiones y proyectos de la cooperativa				
10	La alta dirección comunica sobre la visión y misión de la cooperativa				
11	La alta dirección comunica sobre los estatutos o reglamentos de la cooperativa				
12	La alta dirección comunica sobre el Informe Memoria de las actividades del año de la cooperativa				
13	La alta dirección comunica que usted es miembro de la Asamblea General con derecho a voto				
14	La alta dirección comunica que la Asamblea General es el órgano supremo de la cooperativa				
<b>Comunicación sobre la situación financiera</b>	1	2	3	4	5
15	La alta dirección comunica sobre las aportaciones de los socios				
16	La alta dirección comunica sobre las fechas de depósito de las aportaciones				
17	La alta dirección comunica sobre algunas bonificaciones que usted recibe				
18	La alta dirección comunica sobre los descuentos que están sujetos sus aportaciones				
19	La alta dirección comunica sobre los excedentes (ganancia) de la cooperativa				

20	La alta dirección comunica sobre el balance general de situación de la cooperativa					
21	La alta dirección comunica sobre los estados de resultados de la cooperativa					
22	La alta dirección comunica sobre la obligación de contar con un fondo de reserva, educación y promoción cooperativa					
23	La alta dirección comunica sobre los excedentes que le corresponde a los socios según su aportación a la cooperativa					
<b>Comunicación a la dirección (ascendente)</b>						
<b>Comunicación sobre el desempeño laboral</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
24	Los socios reportan con confianza a la alta dirección sobre la realización adecuada de su trabajo					
25	Los socios reportan con confianza a la alta dirección sobre los proceso adecuado de su trabajo					
26	Los socios reportan con confianza a la alta dirección sobre la importancia de las tareas que realiza					
27	Los socios reportan con confianza a la alta dirección sobre las repercusiones de su trabajo					
28	Los socios reportan con confianza a la alta dirección sobre el logro de los negocios de la cooperativa con un buen desempeño					
29	Los socios comunican con confianza a la alta dirección que han entendido perfectamente sus funciones y atribuciones y de quién recibirá órdenes					
<b>Comunicación sobre las políticas de gestión</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
30	Los socios comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de la estructura y el funcionamiento de la cooperativa					
31	Los socios comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de los objetivos y resultados de la cooperativa					
32	Los socios comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de las inversiones y los proyectos de la cooperativa					
33	Los socios comunica a la alta dirección que tienen conocimientos de la visión y misión de la cooperativa					
34	Los socios comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de los estatutos o reglamentos de la cooperativa					
35	Los socios comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento del Informe Memoria de las actividades del año					
36	Los socios comunica a la alta dirección que han entendido perfectamente lo que significa ser miembros de la asamblea general con derecho a voto					
37	Los socios comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento que la Asamblea General es el órgano supremo de la cooperativa					
<b>Comunicación sobre la situación financiera</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
38	Los socios comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento sobre el estado de sus aportaciones					
39	Los socios comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de las fechas de depósito de sus aportaciones					
40	Los socios comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento sobre otras bonificaciones que recibe					

41	Los socios comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento sobre sus descuentos que están sujetos sus aportaciones					
42	Los socios comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento sobre los excedentes de la cooperativa					
43	Los socios comunica a la alta dirección que tienen un conocimiento amplio del balance general de la cooperativa					
44	Los socios comunica a la alta dirección que tienen un conocimiento amplio de los estados de resultados de la cooperativa					
45	Los socios comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de que la cooperativa está obligada a contar con un fondo de reserva, educación y promoción					
46	Los socios comunica a la alta dirección que conocen con claridad, sus excedentes que le corresponde según su aportación a la cooperativa					

## ANEXO B

### Relación de socios

Socio trabajador y socios contratistas de la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada

ÁREA DE TRABAJO	MUJERES	VARONES	TOTAL
Socio Trabajador	2	17	19
Socios Contratistas	1	140	141
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>157</b>	<b>160</b>

Fuente: Relación de socios según libro de acta 2015

## ANEXO C

### Operacionalización de variables

**TÍTULO:** Percepción sobre la comunicación interna en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES
Comunicación interna	Comunicación interna descendente	Comunicación sobre el desempeño laboral	Escala de valoración de LIKERT para cada ítemes:  1= Nunca 2=Pocas veces 3=No sabe 4= Muchas veces 5= Siempre
		Comunicación sobre las políticas de gestión	
		Comunicación sobre la situación financiera	
	Comunicación interna ascendente	Comunicación sobre el desempeño laboral	
		Comunicación sobre las políticas de gestión	
		Comunicación sobre la situación financiera	

## ANEXO D

### Matriz instrumental

#### Percepción sobre la comunicación interna en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada

Título	Variables	Dimensiones	Indicadores	Índices	Fuentes de información	Instrumentos
Percepción sobre la comunicación interna en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad	Comunicación interna	Comunicación interna descendente	Comunicación sobre el desempeño laboral	1.Realización adecuada de su trabajo de los socios	Socios operadores contratistas mineros	Cuestionario
				2.Proceso adecuado de su trabajo		
				3.Importancia de las tareas		
				4.Repercusiones del trabajo		
				5.Cómo llevar adelante los negocios de la cooperativa		
				6.Distribución de las funciones y atribuciones		
		Comunicación interna descendente	Comunicación sobre las políticas de gestión	7.Estructura y funcionamiento de la cooperativa	Socios operadores contratistas mineros	
				8.Objetivos y resultados de la cooperativa		
				9.Inversiones y proyectos de la cooperativa		
				10.Visión y misión de la cooperativa		
				11.Estatutos y reglamentos de la cooperativa		
				12.Informe memoria de actividades del año		
				13.Miembros de la asamblea general		
				14.Asamblea general como órgano supremo		
		Comunicación interna descendente	Comunicación sobre la situación financiera	15.Aportaciones de los socios	Socios Operadores contratistas mineros	
				16.Fecha de depósito de las aportaciones		
				17.Otras bonificaciones que recibe		
				18.Descuentos que están sujetos sus aportaciones		
				19.Excedentes de la cooperativa		
				20.Balance general de situación		
				21.Estados de resultados		

Limitada				22.Fondos obligatorios de reserva, educación y promoción de cooperativa				
				23.Excedentes que corresponden a los socios				
				Comunicación sobre el desempeño laboral			24.Realización adecuada de su trabajo	Socios operadores contratistas mineros
							25.Proceso adecuado de su trabajo	
							26.Importancia de las tareas	
							27.Repercusiones del trabajo	
							28.Logro de los negocios de la cooperativa	
				Comunicación sobre las políticas de gestión			29.Distribución de las funciones, atribuciones y de quién recibirá órdenes	Socios operadores contratistas mineros
							30.Estructura y funcionamiento de la cooperativa	
							31.Objetivos y resultados de la cooperativa	
							32.Inversiones y proyectos de la cooperativa	
							33.Visión y misión de la cooperativa	
							34.Estatutos y reglamentos de la cooperativa	
							35.Informe memoria de actividades del año	
				Comunicación sobre la situación financiera			36.Miembros de la asamblea general	Socios operadores contratistas mineros
							37.Asamblea general como órgano supremo	
38.Aportaciones de los socios								
39.Fechas de depósito de sus aportaciones								
40.Otras bonificaciones que recibe								
41.Descuentos que están sujetos sus aportaciones								
42.Excedentes de la cooperativa								
43.Balance general de situación								
44.Estados de resultados de la cooperativa								
45.Fondos obligatorios de reserva, educación y promoción de cooperativa								
46.Excedentes que corresponden a los socios								

## ANEXO E

### Matriz de consistencia

Título	Planteamiento del problema	Objetivos	Hipótesis	Diseño	Conceptos centrales
<p>Percepción sobre la comunicación interna en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada</p>	<p><b>1. Problema general</b> ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada?</p> <p><b>2. Problemas específicos</b></p> <p>2.1. ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto al desempeño laboral, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada?</p> <p>2.2. ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a la política de gestión, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada?</p> <p>2.3. ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a la situación financiera, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada?</p>	<p><b>1. Objetivo general</b> Determinar cuál es la percepción sobre la comunicación interna en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada.</p> <p><b>2. Objetivos específicos</b></p> <p>2.1. Describir cuál es la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto al desempeño laboral, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada.</p> <p>2.2. Identificar cuál es la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a las políticas de gestión, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada.</p> <p>2.3. Identificar cuál es la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a la situación financiera, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada.</p>	<p>No hay</p>	<p><b>1. Tipo de estudio:</b> El tipo de investigación es descriptivo.</p> <p><b>2. Diseño:</b> No experimental y transeccional.</p>	<p>Comunicación descendente</p> <p>Comunicación ascendente</p> <p>Cooperativa</p> <p>Desempeño laboral</p> <p>Políticas de gestión</p> <p>Situación financiera</p>

	<p>2.4. ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto al desempeño laboral, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada?</p> <p>2.5. ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a las políticas de gestión, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada?</p> <p>2.6. ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a la situación financiera, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada?</p>	<p>2.4. Identificar cuál es la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto al desempeño laboral, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada.</p> <p>2.5. Identificar cuál es la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a las políticas de gestión, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada.</p> <p>2.6. Identificar cuál es la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a la situación financiera, en la Cooperativa Minera Cerro San Francisco Responsabilidad Limitada.</p>			
--	--	---	--	--	--