

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



Percepción sobre la comunicación interna en la  
Empresa Minera G&M Madre de Dios – Huepetue

Por:

Gandy Infanzón Mamani

Asesor:

Mg. Noé Coila Jallahui

Juliaca, febrero de 2017

Ficha catalográfica elaborada por el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UPeU

<b>TA</b>	Infanzón Mamani, Gandy
<b>2</b>	Percepción sobre la comunicación interna en la Empresa Minera G&M Madre de Dios – Huepetue / Autor: Gandy Infanzón Mamani; Asesor: Mg. Noé Coila Jallahui. --
<b>I52</b>	Juliaca, 2017.
<b>2017</b>	94 páginas: anexos, figuras, tablas.
	Tesis (Licenciatura) -- Universidad Peruana Unión. Facultad de Ciencias Empresariales. EP. de Administración, 2017.
	Incluye referencias y resumen.
	Campo del conocimiento: Gestión de Talento Humano.
	1. Comunicación interna. 3. Comunicación ascendente. 4. Comunicación descendente.

## DECLARACION JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS


Mg. Noé Coila Jallahui, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: "PERCEPCIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA MINERA G&M MADRE DE DIOS - HUEPETUE." constituye la memoria que presenta el bachiller Gandy Infanzón Mamani para aspirar al título Profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en Juliaca a los veintiocho días del mes de noviembre del año dos mil diecisiete.



Mg. Noé Coila Jallahui

Percepción sobre la comunicación interna en la Empresa Minera  
G&M Madre de Dios - Huepetue

# TESIS

Presentado para optar el título profesional de Licenciado en  
Administración y Negocios Internacionales

## JURADO CALIFICADOR



Dr. Humberto Rubén Huanca Callasaca  
Presidente



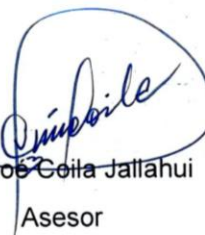
Lic. Dante Ortiz Guillén  
Secretario



Lic. Amed Vargas Martínez  
Vocal



Lic. Julio Samuel Torres Miranda  
Vocal



Mg. Noé Coila Jallahui  
Asesor

Juliaca, 09 de febrero de 2017

*DEDICATORIA*

A mis queridísimos Padres: Hermogenes Infanzón Ccapayque y

Sumilda Mamani Arosquipa, a mi querida hermana

Mary Luz Infanzón Mamani.

## *AGRADECIMIENTO*

Al Dios Eterno, porque es la razón de mí ser, es mi guía y mi protector.

Al asesor Mg. Noé Coila Jallahui por su disposición de tiempo a fuera de tiempo, desde el inicio hasta la culminación de esta investigación.

Al Lic. Amed Vargas Martínez por su apoyo para el logro de este trabajo.

Al Lic. Dante Ortiz Guillen y Lic. Julio Torres Miranda por su aporte para lograr la culminación de este proyecto.

A mis buenos amigos y familiares que hicieron posible que se haga realidad este sueño.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras.....	x
Índice de anexos .....	xi
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
CAPÍTULO I .....	17
EL PROBLEMA.....	17
1.1 Identificación del Tema .....	17
1.2 Descripción del Problema .....	19
1.3 Formulación del problema.....	21
Problema General.....	21
Problemas Específicos.....	21
1.4 Objetivos de la investigación.....	21
Objetivo general .....	21
Objetivos específicos .....	22
1.5 Justificación.....	22
CAPÍTULO II .....	23
REVISIÓN DE LA LITERATURA/MARCO TEÓRICO .....	23
2.1 Revisión de la literatura.....	23
2.2 Antecedentes de la investigación.....	25
2.3 Marco conceptual.....	28

2.3.1 La comunicación Interna .....	28
2.3.2 La comunicación interna descendente .....	38
2.3.3 Comunicación interna descendente sobre el desempeño laboral .....	41
2.3.4 La comunicación interna ascendente .....	46
2.4 Definiciones de términos .....	52
CAPÍTULO III .....	57
3.1 Diseño de investigación .....	57
3.2 Tipo de investigación .....	57
3.3 Identificación de variables .....	57
3.4 Operacionalización de variables .....	58
3.5 Población y muestra.....	58
3.6 Instrumentos de recolección de datos.....	59
CAPÍTULO IV .....	62
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	62
CAPÍTULO V.....	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	72
Recomendaciones .....	74
Matriz instrumental.....	80
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	84
Operacionalización de variables .....	86
CUESTIONARIO.....	90



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de procesamiento de casos .....	76
Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad .....	76
Tabla 3. Sexo del encuestado .....	78
Tabla 4. Edad del encuestado .....	78
Tabla 5. Estado civil .....	79
Tabla 6. Procedencia del encuestado .....	79
Tabla 7. Grado de estudio .....	79
Tabla 8. <i>Resultado de la percepción sobre la comunicación interna</i> .....	80
Tabla 9. Percepción sobre la comunicación interna descendente respecto al desempeño laboral .....	81
Tabla 10. Percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a las políticas de gestión .....	82
Tabla 11. Percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a la situación financiera .....	83
Tabla 12. Percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto al desempeño laboral .....	84
Tabla 13. Percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a las políticas de gestión .....	85
Tabla 14. Percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a la situación financiera .....	86

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de comunicación y sus componentes .....	36
Figura 2. Esquema de los flujos de información de la comunicación interna ....	38
Figura 3. Comunicación interna formal en una empresa.....	46

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Matriz Instrumental .....	98
Anexo B. Matriz de consistencia .....	102
Anexo C. Matriz de Operacionalización de variables .....	104
Anexo D. Cuestionario .....	108
Anexo E. Validación del instrumento.....	112

## RESUMEN

El trabajo de investigación se titula: “Percepción sobre la comunicación interna en la empresa Minera G&M Madre de Dios - Huepetue”. La comunicación interna es el proceso mediante el cual la información es intercambiada, es comprendida y compartida por dos o más personas en el seno de la empresa. Por lo cual actuando de esta manera como un lubricante y jugando un papel importante en toda empresa, una Buena comunicación puede significar eficiencia, organización y coordinación, 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 Empresa Minera G&M Madre de Dios - Huepetue. La investigación es descriptiva, debido a que se describe, analiza e interpreta los resultados del comportamiento de las variables 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 las variables, con el propósito de describir la variable de la comunicación interna en la Empresa Minera G&M Madre de Dios – Huepetue, por medio de la valoración de los trabajadores de la empresa. El estudio fue conformado con una población de 100 empleados y se determinó el uso de una muestra probabilística, resultando una muestra representativa de 44 trabajadores, en cuanto al instrumento, se aplicó un cuestionario conformado por 46 preguntas cerradas o de opción múltiple, incluyendo preguntas de tipo escala de valoración de Likert. El resultado del presente estudio de esta investigación concluye con un 50.0% de percepción sobre la comunicación interna en la Empresa Minera G&M Madre de Dios - Huepetue, en consecuencia, siempre la comunicación interna ha actuado como un lubricante de la empresa, por lo cual la comunicación es aun buena, respecto a la comunicación sobre el desempeño laboral, políticas de gestión y la situación financiera en las dimensiones descendente y ascendente.

**Palabras clave:** Comunicación interna, descendente y ascendente.

## **ABSTRACT**

The research work is titled: "Perception about internal communication in the company G & M Madre de Dios - Huepetue". Internal communication is the process by which information is exchanged, understood and shared by two or more people within the company. By acting in this way as a lubricant and playing an important role in any company, good communication can mean efficiency, organization and coordination, while poor internal communication can give rise to delays, misunderstandings and internal conflicts. This study aims to determine the perception of internal communication in the G & M Madre de Dios - Huepetue Mining Company. The research is descriptive, because it describes, analyzes and interprets the behavioral results of the variables or components. The research design is non-experimental and cross-sectional, because the data were obtained at a given time and in a single time, without manipulating the variables, in order to describe the internal communication variable in the G & M Madre de Dios Mining Company - Huepetue, by means of the valuation of the workers of the company. The study was made up of a population of 100 employees and the use of a probabilistic sample was determined, resulting in a representative sample of 44 workers. The questionnaire was composed of 46 closed or multiple choice questions, including questions Type Likert rating scale.

The result of the present study of this investigation concludes with a 50.0% perception on the internal communication in the G & M Madre de Dios - Huepetue Mining Company, consequently, always the internal communication has acted as a lubricant of the company, Communication is still good, regarding the communication about the labor performance, management policies and the financial situation in the descending and ascending dimensions.

**Key words:** Internal communication, descending and ascending.

## **Introducción**

El papel de hoy en día juega las comunicaciones dentro de nuestra sociedad, se ha convertido en un Sistema dinámico, ya que en todo momento se necesita que la información esté fluyendo a través de las personas y así llegue más rápidamente a quienes está destinada. Dentro de este proceso dinámico de comunicación, la tecnología como internet, intranet, comunicación satelital, telefonía, desempeñan un papel muy importante como herramienta para que cada día exista una mejor comunicación.

La comunicación es parte fundamental de las actividades humanas ya que es un proceso de información tanto verbal como no verbal. Esta es necesaria en cualquier ámbito donde se encuentren interactuando las personas, ya que el tener la información precise, en el momento oportuno puede ayudar a que exista un mejor desarrollo de las actividades humanas.

Dentro de las empresas la comunicación interna, no ha tomado la fuerza que necesita, si se diera mayor importancia se podrían mejorar los aspectos de satisfacción, clima de trabajo, motivación, y con esto se mejoraría la cultura organizacional. El estar bien informados constituye una fuente de energía importante para las empresas u organizaciones, para poder tomar decisiones respecto a los aspectos importantes del entorno de esta.

Las empresas en estos tiempos, se han preocupado por desarrollarse en ambientes competitivos, se requiere que cada vez, tengan mayor información, pero es importante que esta comunicación se comience a dar desde el interior de la empresa.

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, organización de los recursos humanos, dirección, motivación, políticas y control del desempeño.

El significado de la comunicación interna se constituye como una herramienta para la mejora del rendimiento por que supone integrar en la

empresa, elementos innovadores que sitúan a esta en una clara posición de ventaja competitiva. Así como ponen al empleo en una situación de estar abierto a la recepción de información para lograr su mejor desarrollo.

Con esto no se trata de dar a entender que, una vez teniendo una comunicación con cada uno de los empleados, se van lograr las metas de efectividad en el desempeño. Es predecible que la comunicación dentro de una empresa no siempre va a ser del todo efectiva, ya que es desarrollada por personas de las cuales, por su naturaleza humana, pueden surgir problemas que impidan el adecuado flujo comunicativo, para lograr los objetivos planteados, según (Daventport, 2014).

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 (López Fraile, 2014).

En definitiva, una estrategia de comunicación interna efectiva y bien gestionada en el seno de una empresa, pueden brindar múltiples beneficios a cualquier empresa, los cuales se traducen en una mayor competitividad (López Fraile, 2015).

En este sentido el propósito de este estudio gira en torno en la "Percepción sobre la comunicación interna en la empresa Minera G&M Madre de Dios - Huepetue", con el propósito de conocer esta realidad de forma objetiva y comprenderla y explicarla de la manera en que se presenta, sin manipular alguna variable. Esto lo sitúa dentro del paradigma positivista, bajo un enfoque cuantitativo y de corte transversal. En el primer capítulo se ve el problema de la investigación, en este capítulo se considera la presentación de la investigación y contiene: la identificación del problema, la justificación y presuposición filosófica y termina expresando los objetivos de la investigación. El segundo capítulo se basa principalmente en la revisión de la literatura y/o marco teórico, que da soporte a la investigación y la orienta. En él se operativizan los conceptos que acompañarán a todo el estudio y que servirán para la posterior realización del análisis. En el marco teórico se parte de una concepción antropológica del tema de estudio, para luego pasar a definir la percepción sobre la comunicación interna, así como la definición de cada una de las variables de estudio y sus

dimensiones. El tercer capítulo se basa en los materiales y métodos (metodología de la investigación), en este capítulo es importante enfatizar la planificación y la sistematización donde se cumple un papel trascendental y se busca rigor científico, en este capítulo se explica el tipo de investigación, así como quiénes son los sujetos de investigación y cómo es el diseño, proporcionando un detalle pormenorizado de las fases del mismo, a fin de tener una comprensión del objeto de estudio, se definen las variables para luego pasar a explicar las técnicas e instrumentos de recolección de la información empleados, así como el procedimiento de organización y análisis de los resultados. En el cuarto capítulo se presentan los resultados y discusión de la investigación, un aspecto que ayuda a su comprensión, es la información referente al contexto y los sujetos de investigación, así como el uso correcto de herramientas de lectura de resultados cuantitativos, como tablas y gráficos, que van de acuerdo a los objetivos y dimensiones de estudio. Más adelante se exponen estas herramientas, acompañadas de su interpretación y análisis a la luz de la revisión bibliográfica relacionada con los temas en cuestión. Finalmente, en el quinto capítulo a modo de cierre, abarca el resumen de la investigación, considerando tanto las conclusiones como las recomendaciones, lo cual representa el aporte del investigador a la empresa minera G&M. El trabajo, desde su concepción hasta la presentación de las recomendaciones, dará luces respecto a la variable y las dimensiones en la percepción de la comunicación interna, la cual, por situarse en el ámbito empresarial para efectos del presente estudio, comporta un matiz especial y único, en comparación con otras áreas laborales, por cuanto los sujetos de estudio son personas que se dedican a ayudar a otras personas a lograr su perfeccionamiento y por ende su felicidad.



## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Identificación del Tema**

La empresa Minera Huepetue del departamento de Madre de Dios, presenta la mayoría de problemas que caracteriza a la minería artesanal en el Perú: 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 existen varias empresas mineras, una de ellas es la Empresa Minera G&M que cuenta con un promedio de 100 trabajadores obreros en diferentes áreas son empleados de la empresa, motivo de nuestro estudio.

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 el 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)

Dios siempre ha querido comunicarse con su pueblo a través de las edades. Inicialmente lo hizo de manera directa, cara a cara, con Adán y Eva, posteriormente lo hizo a través de sus profetas quienes eran considerados santos mensajeros y apartados para la causa Divina.

En la actualidad, los comunicadores de la verdad del evangelio, somos nosotros. Todo seguidor de Jesús tiene una obra que hacer como misionero en favor de Cristo, en la familia, en el vecindario, en el pueblo o ciudad donde viva. Todos los que están consagrados a Dios son canales de luz. Dios hace de ellos instrumentos de justicia para comunicar a los demás la luz de la verdad.

Para comunicar las buenas nuevas, Dios siempre ha necesitado de la humanidad. "La divinidad necesitó de la humanidad, para que ésta pudiese proporcionarle un canal de comunicación entre Dios y el hombre. Así sucede con los siervos y mensajeros de Cristo" (White E.G. de, 2007:175).

"Dios estaba en Cristo reconciliando consigo al mundo, no tomándoles en cuenta a los hombres sus pecados, y nos encargó a nosotros la palabra de la reconciliación. "(2 Cor. 5: 19).

A través de todas las páginas de la historia sagrada, donde está registrada la relación de Dios con su pueblo escogido, hay huellas vivas del gran YO SOY. En todas estas revelaciones de la presencia divina, la gloria de Dios se manifestó por medio de Cristo. No sólo cuando vino el Salvador, sino a través de todos los siglos después de la caída del hombre y de la promesa de la redención, "Dios estaba en Cristo reconciliando al mundo a sí" (2 Cor. 5: 19). Cristo era el fundamento y el centro del sistema de sacrificios, tanto en la era patriarcal como en la judía. Desde que pecaron nuestros primeros padres, no ha habido *comunicación* directa entre Dios y el hombre. El Padre puso el mundo en manos de Cristo para que por su obra mediadora redimiera al hombre y vindicara la autoridad y santidad de la ley divina. Toda *comunicación* entre el cielo y la raza caída se ha hecho por medio de Cristo. Fue el Hijo de Dios quien dio a nuestros primeros padres la promesa de la redención. Fue él quien se reveló a los patriarcas. Adán, Noé, Abrahán, Isaac, Jacob y Moisés comprendieron el Evangelio. Buscaron la salvación por medio del Sustituto y Garante del ser humano.

"Soñó: y he aquí una escalera que estaba apoyada en tierra, y su extremo tocaba en el cielo; y he aquí ángeles de Dios que subían y descendían por ella." (Gén. 28: 12.)

El caso de Jacob, cuando peregrinaba lejos de su hogar, al mostrársele la escalera mística, por la cual descendían y ascendían los ángeles del cielo, tenía el propósito de enseñar una gran lección en cuanto al plan de salvación. La escalera representaba a Cristo; él es el canal de *comunicación* entre el cielo y la tierra, y los ángeles van y vienen en un trato continuo con la raza caída. Las palabras de Cristo a Natanael estaban en armonía con la figura de la escalera, cuando dijo: "De cierto de cierto os digo: De aquí adelante veréis el cielo abierto, y a los ángeles de Dios que suben y descienden sobre el Hijo del Hombre" (Juan 1: 51). Aquí el Redentor se identifica con la escalera mística que posibilita la *comunicación* entre el cielo y la tierra. Al asumir la humanidad, Cristo plantó firmemente la escalera en la tierra. Llega hasta el más alto cielo, y la gloria de

Dios brilla desde su cima y la ilumina toda, mientras los ángeles van y vienen con mensajes de Dios para el hombre, con peticiones y alabanzas de los hombres para Dios... En la visión de Jacob, la unión de lo humano y lo divino fue representada en Cristo. No es fácil ganar la vida eterna. Con fe viviente, hemos de continuar avanzando, ascendiendo la escalera peldaño tras peldaño, y sin embargo, debemos entender que ningún pensamiento santo, ningún acto desinteresado, pueden originarse en el yo. Sólo mediante Cristo puede haber alguna virtud en la humanidad. Pero al paso que no podemos hacer nada sin él, tenemos algo que hacer en relación con él. En ningún momento debemos relajar nuestra vigilancia espiritual; pues estamos pendiendo, por así decirlo, entre el cielo y la tierra. Debemos aferrarnos a Cristo, subir mediante Cristo, convertirnos en colaboradores con él en la salvación de nuestra alma ( Review and Herald.. 11-11-1890

## **1.2 Descripción del Problema**

Respecto a la comunicación interna, por increíble que parezca, hay empresas mineras donde los empleados apenas conocen 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, desconocen de sus beneficios y aportaciones. Aunque parezca exagerado, pero es así.

Entendemos la comunicación como el mayor don que Dios nos ha dado y lo que nos posibilita ser plenamente humanos, gracias a ella podemos disfrutar de la vida en comunidad en diversidad. Esta comunicación tiene sus expresiones tanto en las relaciones interpersonales como en las que se producen en los grupos u organizaciones en el desarrollo de sus tareas, según (Favaro, 2012).

La comunicación organizacional en un grupo u organización es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional y se concreta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones de la organización y se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea. El comprender a la comunicación como un proceso transversal a la organización hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental, según (Degot, 2013).

(Hellriegel & Slocum, 2014) sostiene que, así como las arterias y las venas mueven la sangre en una persona, las comunicaciones permiten el intercambio de información, pensamientos, ideas y sentimientos. La comunicación es parte fundamental de las actividades humanas ya que es un proceso de información tanto verbal como no verbal. Es necesario en cualquier ámbito donde las personas se encuentren interactuando, ya que el tener la información precisa, en el momento oportuno, permitirá un mejor desarrollo de las actividades de las personas.

Según (Fernández Collado, 2014) 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 donde la Empresa Minera G&M no está exenta de esta problemática.

Los empleados y los directivos de la Empresa Minera G&M han dejado de oírse y comprenderse entre ellos, todo esto por usencia de un programa eficaz de comunicación interna en el seno de la empresa.

Al respecto, (Fernández Collado, 2014), 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 proyecto 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 de la empresa. Debido a esto, se plantea 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 Empresa Minera G&M.

### **1.3 Formulación del problema**

El presente proyecto nos lleva a formular las siguientes preguntas:

#### **Problema General.**

¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna en la Empresa Minera G&M Madre de Dios - Huepetue?

#### **Problemas Específicos.**

1. ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto al desempeño laboral, en la Empresa Minera G&M Madre de Dios - Huepetue?
2. ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a la política de gestión, en la Empresa Minera G&M Madre de Dios - Huepetue?
3. ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a la situación financiera, en la Empresa Minera G&M Madre de Dios - Huepetue?
4. ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto al desempeño laboral, en la Empresa Minera G&M Madre de Dios - Huepetue?
5. ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a las políticas de gestión, en la Empresa Minera G&M Madre de Dios - Huepetue?
6. ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a la situación financiera, en la Empresa Minera G&M Madre de Dios - Huepetue?

### **1.4 Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general**

Determinar cuál es la percepción sobre la comunicación interna en la Empresa Minera G&M Madre de Dios - Huepetue.

### **Objetivos específicos**

1. Describir cuál es la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto al desempeño laboral, en la Empresa Minera G&M Madre de Dios - Huepetue.
2. Describir cuál es la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a las políticas de gestión, en la Empresa Minera G&M Madre de Dios - Huepetue.
3. Describir cuál es la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a la situación financiera, en la Empresa Minera G&M Madre de Dios - Huepetue.
4. Describir cuál es la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto al desempeño laboral, en la Empresa Minera G&M Madre de Dios - Huepetue.
5. Describir cuál es la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a las políticas de gestión, en la Empresa Minera G&M Madre de Dios - Huepetue.
6. Describir cuál es la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a la situación financiera, en la Empresa Minera G&M Madre de Dios - Huepetue.

### **1.5 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 empresa en estudio.

En tal sentido, la Empresa Minera G&M 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

### REVISIÓN DE LA LITERATURA/MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Revisión de la literatura

La comunicación ha existido siempre 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.

Según (Costa, 2014) 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?

La aplicación de la ciencia de la comunicación al mundo de las organizaciones se dio a los principios de los años 70 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, 2014).

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 (Costa, 2014).

Así mismo 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.

(García Mestanza, 2014) 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.

También manifiesta 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.

(Monroy Morante, 2013) sostiene 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 los 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.

Coincidimos con (Degot, 2013) al afirmar que una de las principales transformaciones de las empresas, desde hace unos diez años, en la mayoría de los países europeos, ha consistido el reconocimiento del papel estratégico de la comunicación interna. Esto se ha traducido en la creación de direcciones de comunicación dotadas de medios propios y con funciones específicas.

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.

## **2.2 Antecedentes de la investigación**

Actualmente las empresas logran un alto desempeño organizacional gracias a un buen sistema de comunicación interna, que facilita el conocimiento de las funciones vitales para la organización: difusión de metas, visión y misión, organización de los recursos humanos, dirección, motivación, políticas y control del desempeño.

La comunicación interna es imprescindible para que las empresas cuenten con la mejor estructura organizacional o un desarrollado sistema de trabajo. Si no cuenta con un adecuado sistema de información, en todos los niveles, no podrá obtener los resultados deseados, limitando el desarrollo de un empleado dentro de la organización, condicionado por la información que reciba.

En tal sentido, se presenta como antecedentes algunos trabajos de investigación que están relacionados con el tema de estudio.

(Coila Jallahui, 2013) realizó el presente trabajo de investigación titulado: "Percepción sobre la comunicación interna en los docentes de la Universidad

Peruana Unión, filial Juliaca”. El proyecto de tesis fue conformado por la población de 164 trabajadores a tiempo completos según planilla del periodo 2012 en sus diversas áreas de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca. 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 55 colaboradores para ser encuestados pertenecientes al área académica a tiempo completo. En cuanto a la instrumentación, se aplicó un cuestionario conformado por 42 preguntas cerradas o de opción múltiple, tipo escala de valoración de Likert.

El presente estudio llegó a la conclusión de que la percepción de los docentes sobre la comunicación interna en la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca es de 37.7%. En consecuencia, casi siempre la comunicación interna ha actuado como un lubricante de la universidad, porque desde el punto de vista de la organización, fue un elemento que casi siempre hizo dinámica las acciones dentro de la organización respecto a la comunicación sobre el desempeño laboral, políticas de gestión, la situación financiera y situación académica en las dimensiones descendente y ascendente en la gestión 2012.

(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 fallos 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 en la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca”, estudio que realizo 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%, en consecuencia, casi siempre la comunicación interna ha actuado como un lubricante de la universidad, porque desde el punto de vista de la organización, fue un elemento que casi siempre hizo dinámica las acciones dentro de la organización respecto a la comunicación sobre el desempeño laboral, políticas de gestión, la situación financiera y situación académica en las dimensiones descendente y ascendente en la gestión 2011.

Y finalmente Según la tesis de (Murillo Antón, 2007), con la cual obtuvo el grado de Magíster en Administración titulada “La percepción del personal de servicios y el clima organizacional en la Universidad Peruana Unión, Filial Juliaca”. Este trabajo tiene por objetivo describir cuál es la percepción del personal de servicios sobre el clima organizacional de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca año 2007. El trabajo de investigación mencionado, es un

estudio de tipo descriptivo y el diseño es no experimental, transeccional y se tomaron muestras a los diferentes departamentos de servicios. El objeto de estudio fueron los trabajadores de servicios de tiempo completo considerados en la planilla del periodo 2007 de la Universidad Peruana Unión filial Juliaca.

En este trabajo se utilizó un cuestionario como instrumento para medir el clima organizacional. El trabajo concluyó en que la percepción del personal de servicios sobre el clima organizacional en la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca, es óptimamente aceptable en un 85.7%, y mejorable en un 14%. Es decir, una gran mayoría percibe que existe un buen clima organizacional.

También respecto a “la planificación y estrategia” y “la percepción del personal de servicios” se observó que las necesidades y expectativas de los sectores de la comunidad educativa (profesores, padres, alumnos, personal de administración y servicios), la información procedente del análisis de los resultados, la revisión y actualización de la planificación y estrategia de la universidad, debe hacer cada miembro de la universidad conociendo la planificación, la comunicación e implantación de la misma. Presentan las siguientes características: un grupo considera que es excelente (17.10%), un buen sector (62.9%) lo califica de aceptable, mientras que otro grupo (14.3%) considera mejorable, una minoría (5.7%) considera deficiente. Los trabajadores opinan que existe poca participación del personal cuando la organización realiza los planes de la misma, además que es mejorable el sistema de comunicación.

## **2.3 Marco conceptual**

### **2.3.1 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.

Según (Chiavenato, 2014) la comunicación es la trasmisión 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 trasmite, pero que no es recibida ni entendida, no fue comunicada

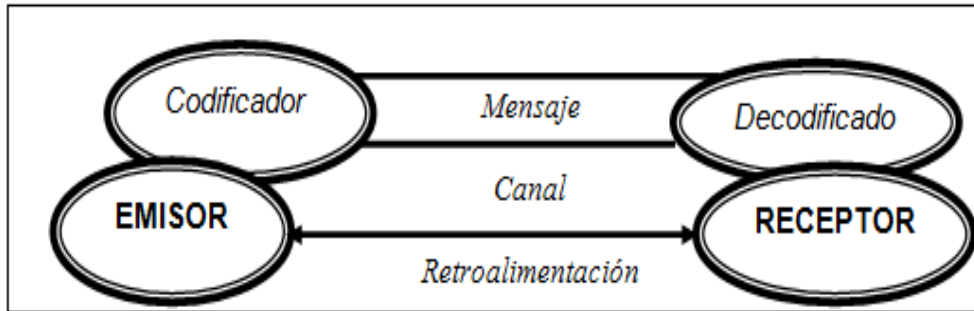
Según (Degot, 2013) la comunicación es un proceso básico de la organización, Constituye prácticamente el “sistema nervioso” que da cohesión a las organizaciones y permite cooperar y coordinarse a sus miembros. Por lo tanto, es algo esencial en cualquier tipo de empresa.

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.

Según (Robbins Stephen P. Coulter, Mary, 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 trasmite, pero que no es recibida ni entendida, no fue comunicada (Chiavenato, 2014).

Respecto al Proceso de la Comunicación, (Hernández y Rodríguez, 2012), 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 realimentación 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.

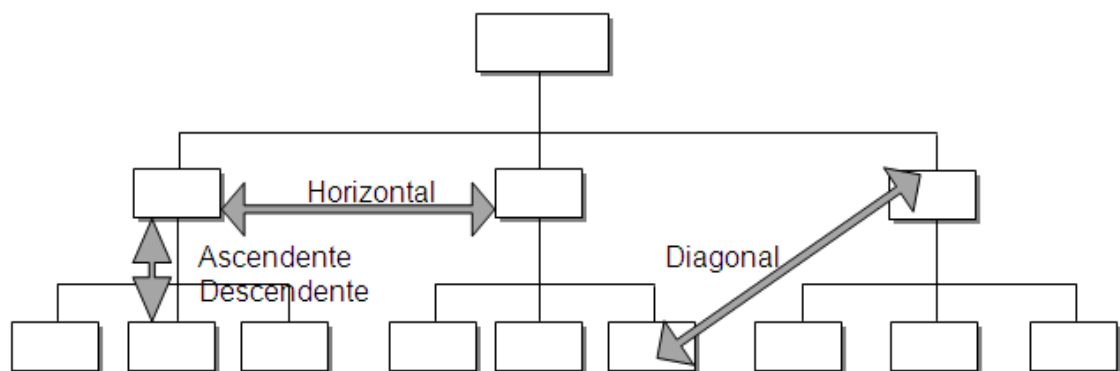
La retroalimentación: Respuesta del receptor sobre la comprensión y el entendimiento del mensaje. Cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, la retroalimentación ha tenido lugar. Si no hay retroalimentación, esto puede deberse a que el mensaje no se recibió, el mensaje no se comprendió 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.

### **El flujo de la comunicación en la organización**

Según (Koontz, 2007) en una organización eficaz, la comunicación fluye en varias direcciones: abajo, arriba y transversalmente. Tradicionalmente se ha preferido la comunicación descendente, pero se tienen muchas pruebas de que, si la comunicación fluye nada más en esa dirección, surgen problemas. De hecho, cabe decir que la comunicación eficaz ha de empezar con el subordinado, lo cual significa que la comunicación tiene que ser ascendente. La comunicación también fluye horizontalmente, es decir, entre personas que se encuentran en el mismo nivel organizacional, y diagonalmente, entre personas de diferentes niveles pero que no guardan relaciones directas de subordinación.



Fuente: Flujo de información en una organización (Koontz, 2007)

Sobre los *elementos del proceso de la comunicación* existen dos partes comprometidos: emisor y receptor.

(Berlo, 2010) afirma que, al comunicarnos, tratamos de alcanzar objetivos relacionados con nuestra intención básica de influir en nuestro medio ambiente y en nosotros mismos.

El proceso de comunicación es bidireccional, es decir, hay dos partes que están involucradas, un emisor y un receptor. Se requieren ocho pasos, sin importar si las dos partes hablan, usan señales manuales o se sirven de otro

medio de comunicación; tres de esos pasos corresponden al emisor y los restantes al receptor.

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

En todas las empresas y 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 entablen 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.

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.

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.

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

Según (Davenport, 2012) en cuanto a su ámbito son internas y externas, en cuanto a su código puede ser escrita y oral, por su grado de formalismo puede ser formal e informal. En cuanto a su ámbito son:

*Interna.* 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.

*Externa.* Aquella que enlaza la empresa con el entorno. En cuanto a su código, puede ser:

*Escrita.* Cuando se realiza por medio de documentos escritos, bien por encontrarse alejados del emisor y el receptor, o porque es necesario que quede constancia del hecho.

*Oral.* Cuando se realiza con la voz, sea con el emisor y receptor juntos o separados por medio de teléfono o radio. Por su grado de formalismo, puede ser:

*Formal.* La establecida oficialmente por la empresa u organización en cuanto a momentos, canales, estructuras, redes, etc.

Según (Chiavenato, 2004) los canales de comunicación formal son las que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidades de la tarea definidos por la organización.

*Informal,* La que se encuentra fuera de las reglamentaciones de la empresa y puede producirse tanto dentro como fuera de ella y del horario de trabajo. Surge de las relaciones espontáneas, por afinidad, que se establecen entre las personas.

Son ejemplos de comunicación informal u organizaciones informales los grupos que se forman para charlar en los descansos, para desayunar, los trabajadores que comparten un medio de transporte o que pasan parte de su tiempo libre juntos, bien en actividades organizadas o simplemente de diversión.

### **Definiciones de la comunicación interna**

En las organizaciones ha existido y existe una necesidad práctica de influir y motivar a sus profesionales, entre otras razones, para alcanzar los objetivos de producción. Para alcanzar este objetivo, tradicionalmente la comunicación interna ha centrado sus esfuerzos en los canales convencionales y en los emisores. A esto se le añade una mayor preocupación por la información que baja desde la dirección hacia los empleados (comunicación descendente). Su traducción práctica la hemos podido ver en resultados a modo de tabloneros de anuncio, revistas de empresa, notas internas y reuniones.

Por otro lado, la figura de un departamento de comunicación interna no ha sido percibida como algo fundamental en muchas empresas hasta hace poco. Ahora nos encontramos inmersos en una nueva etapa, donde la Sociedad del Conocimiento impone sus reglas y hace emerger nuevas necesidades relacionadas con la comunicación.

La comunicación interna 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 (Davenport, 2012).

La comunicación interna constituye una herramienta fundamental en la gestión empresarial moderna. Sin embargo, la mayoría de las empresas siguen buscando una receta adecuada para hacer de ella un verdadero elemento de competitividad externa.

Hoy, 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.

(Degot, 2013) toda actuación dirigida hacia el personal interno de todos los niveles de la empresa actuará de manera significativa y tendrá efectos directos en aspectos como rendimiento, productividad, vinculación y por ende en el valor competitivo o activo intangible de la organización.

(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, 2014) 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 (López Fraile, 2009), 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 Stephen P. Coulter, Mary, 2014).

*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, 2014) afirma que “los canales formales son aquellas que están constituidas por la estructura organizacional compuesta de órganos, cargos, relaciones funcionales, niveles jerárquicos, etc. Aquella que se atiene solo a las relaciones funcionales y a las de líneas lógicas de comunicación y coordinación

horizontal y vertical. Este canal está circunscrita al área física y al horario de trabajo de la empresa”.

Los canales formales se constituyen por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa; tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización. En la figura n° 3 podemos apreciar que los canales de comunicación formal en el seno de la empresa son: ascendente, descendente y horizontal. (Chiavenato, 2014) 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.

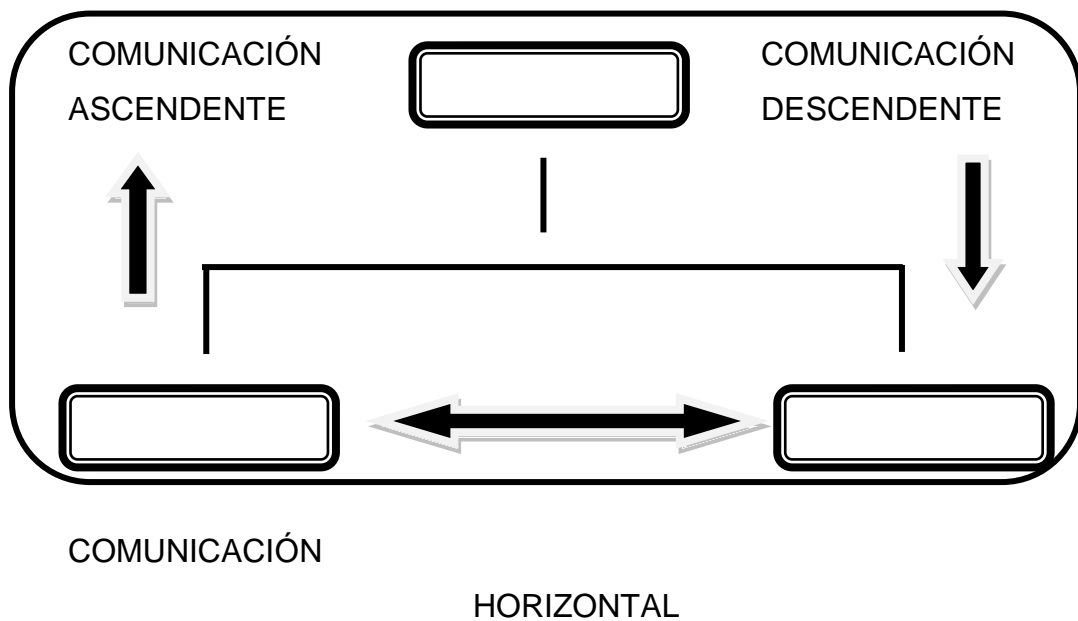


Figura 3. Comunicación interna formal en una empresa, extraído de Chiavenato, Idalberto (2014). Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones.

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, 2014).

Al respecto (Urcola Tellería, Juan Luis, Urcola Martiarena, Nerea, 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.

### **2.3.2 La comunicación interna descendente**

*Comunicación descendente:* 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, perfiles del puesto, políticos 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 (Chiavenato, 2014).

En primer lugar, la comunicación descendente debe informar a los empleados sobre:

- Cuál es la función de la organización, cuáles son sus objetivos, actividades y organización.
- Cuál es su lugar orgánico, qué lugar ocupa en la organización.

- Quién es su superior y su supervisor inmediato, ante quien es responsable.

Estas informaciones permiten que cada empleado conozca el sentido de su trabajo en relación con la organización y de ésta en la sociedad.

La comunicación descendente puede realizarse directamente desde el superior jerárquico más alto a todos los componentes de la organización, pero esta situación, en una empresa mediana o grande, es prácticamente imposible, por lo que, en la mayoría de los casos la información va llegando en cascada a través de los mandos intermedios, lo que puede dar lugar a que el mensaje final pueda estar desvirtuado con respecto al original (Hellriegel & Slocum, 2005).

Una forma peculiar de comunicación descendente es la evaluación del desempeño, es decir, la información a los empleados y subordinados del grado de calidad y cantidad en la realización de sus funciones. Para que la evaluación sea correcta, ha de cumplir las siguientes condiciones:

- Estar relacionada con el trabajo. Evaluar el trabajo, no la persona.
- Oportuna en el tiempo. La mejor evaluación es la que se realiza inmediatamente después de terminar la tarea.
- Específica. Diciendo exactamente lo que está mal, evitando las vaguedades como: no sirve para nada, está mal hecho, etc.
- Objetiva. Basada en aspectos observables y comprobables.
- Deseada. Que el subordinado la desee como medio para mejorar y porque no le supone un conflicto al cumplir las condiciones anteriores.
- Con confirmación de que se ha entendido. Asegurándose de que el subordinado ha entendido lo que le hemos indicado y sabrá hacerlo bien en posteriores ocasiones (Hersey, Blanchard y Dewey, 2005).

(Chiavenato, 2004) 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:

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

Según (BARLOW, 2014) define el desempeño laboral como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

#### **Beneficios para el individuo:**

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.

- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

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.

Según (Urcola Tellería, Juan Luis, Urcola Martiarena, Nerea, 2015) 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**

La comunicación interna descendente sobre las políticas de gestión puede realizarse directamente desde el superior jerárquico más alto a todos los componentes de la organización, pero esta situación, en una empresa mediana o grande, es prácticamente imposible, por lo que, en la mayoría de los casos la información va llegando en cascada a través de los mandos intermedios, lo que puede dar lugar a que el mensaje final pueda estar desvirtuado con respecto al original (Hellriegel & Slocum, 2005).

(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 informara 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 utilizarán 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, 2014), 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 & Slocum, 2014), 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/trabajadores, 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 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 utilizarán 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) 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. Sin embargo, son situaciones en la cual, los socios deben estar completamente informados (Oficina Internacional del Trabajo, 2008).

### **2.3.4 La comunicación interna ascendente**

*Comunicación interna ascendente:* puede ser verbal, no verbal o escrita, brinda retroinformación y no-información cotidiana. El líder eficaz se asegura que la comunicación sea honesta y clara.

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).

Al respecto (Robbins Stephen P. Coulter, Mary, 2014) afirma que “la comunicación ascendente se dirige a un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los administradores al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, los compañeros y la organización en general. Los administradores recurren a esta forma de comunicación para recabar ideas sobre cómo mejorar las cosas”.

(Chiavenato, 2014) 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 Stephen P. Coulter, Mary, 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 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.**

Es aquella que discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la organización. Incluye la comunicación ascendente sobre el desempeño laboral a los superiores de opiniones, sugerencias, ideas, propuestas quejas y problemas de los empleados, información contable o financiera. Sería la retroalimentación de la comunicación descendente (Chiavenato, 2014).

#### *Algunas consideraciones de selección del tipo de datos para evaluar el desempeño laboral*

El desempeño laboral del empleado puede clasificarse según las tres "P": **Productividad** (lo que se ha logrado); **características Personales** (cómo se ha logrado, la conducta) y **Pericia** (habilidad).

#### *Productividad:*

Puede medirse mediante logros laborales específicos.

#### *Características personales:*

Pueden ser la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta).

La evaluación de las características personales es útil; pero algunas veces reflejan más la relación personal con el capataz que el desempeño de tareas.

Cuando las características personales forman parte de la evaluación de desempeño, dichos rasgos deben relacionarse con la tarea.

(Werther y Davis, 2012), establecen que “A menudo, una característica personal puede convertirse en un logro. En lugar de referirse a la responsabilidad (característica personal) de un trabajador, por ejemplo, puede tomarse en cuenta la calidad de sus informes sobre las tareas terminadas (productividad)”.

*Pericia:*

Es la capacidad, conocimientos y habilidades. Es importante para la evaluación de desempeño.

Un administrador de personal agrícola puede evaluarse según su comprensión de los principios administrativos, conocimiento de leyes laborales, habilidad para entrevistar personal o talento para asesorar a los empleados.

Según (Werther y Davis, 2012), La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

La mayor parte de los empleados procura obtener actividades acción sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Según (Villarreal, 2013), Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna.

Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea. Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión...

Según (Mondy, 2013), Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por



evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

(Robbins Stephen P. Coulter, Mary, 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, 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, según (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**

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, según (Fuenmayor, 2014).

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, según (Fuenmayor, 2014).

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.

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.

### **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, 2014).

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, 2014).

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 son superiores 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 los aspectos 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/trabajadores, que deben ser efectuadas de acuerdo a la fecha pactada, según contrato firmado, en caso de la cooperativa

el pago es mensual. De otro lado, la empresa tiene que contar obligatoriamente con un fondo de reserva obligatorio y el fondo de educación y promoción de la empresa.

## **2.4 Definiciones de términos**

### **Comunicación Interna**

(Piñuel, 2014) la comunicación interna se ha vuelto una de las prácticas más útiles y necesarias al momento de dar origen a una empresa. Si bien de antaño era un concepto que poca relevancia se le otorgaba, con los años, las distintas organizaciones han debido darle paso ya que es un área relevante para promover y alcanzar las metas impuestas.

Como se señala, la función de administrar la comunicación consiste hoy en generar condiciones para que se desarrolle la integración social del colectivo, acción que se pretende averiguar con esta investigación.

“Desde finales de los años 70, la comunicación interna se ha impuesto como una disciplina de gestión empresarial, primero al mismo nivel que la gestión de recursos humanos, y posteriormente, llegando a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización”, según (Piñuel, 2014).

La comunicación interna es un proceso comunicacional donde se integran los dirigentes de una organización con todos los niveles de empleados de la misma, a fin que se obtenga una buena imagen interna. Tiene como uno de sus objetivos crear un clima cordial y de confianza donde el trabajador se sienta cómodo y vea que sus objetivos y los de la organización están muy relacionados. Dentro de las justificaciones que se encuentran y que fomentan el promover la comunicación interna, según (Tapia, 2014) están:

- Acercar a la gente la información que desea.
- Ayudar a que desaparezca la indecisión.
- Concentrar la atención en los puntos que la organización considere más importantes.
- A fin de formar una opinión o de actuar se necesita la información, y la comunicación interna la hace llegar.
- Al momento que "todos" entiendan y acepten las políticas y objetivos de la empresa, será más fácil actuar.
- La comunicación interna generará un clima de pertenencia y así se trabajará mucho mejor y más a gusto.

- La información es un instrumento muy importante en el proceso de toma de decisiones, y la comunicación es la encargada de difundirla.
- La comunicación proporciona señales de alerta ante conflicto potenciales de manera que se podrán solucionar más fácil y rápido.

La comunicación interna, que en su diseño debe ser patrimonio de especialistas, le concierne a todo el mundo en las empresas, aunque haya que vencer resistencias o ignorancia en la materia, según (Recasens, 2013).

Para el presente proyecto, Comunicación Interna se refiere al intercambio planificado de mensajes en el seno de la empresa minera G&M, 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**

En las empresas mineras existe una gran diferencia entre la imagen que desean proyectar a las comunidades cercanas y la imagen que estas perciben de la empresa. Sin embargo, para hablar de la percepción hacia una determinada empresa minera es necesario estudiar primero la imagen que se tiene del sector minero en general.

Según (Grau, R., Llorens, S., Agut, S., 2014) la percepción es la capacidad de dar la respuesta a los retos que el trabajo lo plantea, está influida por los factores de la empresa que el trabajador percibe como obstáculo o como elementos facilitadores para el desempeño del mismo y a su vez, la competencia percibida, es un claro antecedente del bienestar psicológico en relación al trabajo.

Se conceptualiza como el proceso por la cual el trabajador connota de significado al ambiente, en este caso la percepción que tienen los socios sobre el estado de la comunicación interna en la empresa minera G&M.

### **Comunicación descendente**

La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas.

Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. Una de las principales funciones de la

comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas, según (Langarica Aguilar, 2014).

Se llama así a la información que fluye hacia abajo en la estructura jerárquica de la Empresa Minera G&M, 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**

La comunicación ascendente es aquella que se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos , este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera pro activa en la toma de decisiones y participen de manera constante en la creación e innovación de la organización, hay quienes consideran que la comunicación ascendente es indispensable pues desde aquí se habla de retroalimentación constante y se fundamenta en el conocimiento mutuo de pensamientos y acciones.

Según (Costa J. , 2014). La comunicación ascendente (Del personal hacia la dirección, gerencia presidencia de la empresa): Los gerentes deben asegurarse que los empleados cuenten con los mecanismos y se vean obligados a mantenerlos informados acerca de los asuntos organizacionales y de negocios. Los mensajes que circulan de abajo a arriba se refieren a las informaciones de rutina necesarias para el trabajo en los diferentes niveles de la empresa. Este tipo de comunicación es de vital importancia en las organizaciones basadas en la información. Muchas de las deficiencias o puntos débiles de este tipo de comunicación podrían evitarse recurriendo al feed-back. La comunicación ascendente se convierte en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora. Para generar información útil desde abajo principalmente requieres hacer dos cosas: Los gerentes deben facilitar la comunicación ascendente y deben motivar a sus empleados a proporcionar informaciones válidas. Su buen funcionamiento hace que los empleados perciban un real interés de los superiores hacia ellos, disminuyendo las presiones de trabajo y la tensión de las relaciones interpersonales.

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**

Según (Chiavenato, 2014) define el desempeño laboral, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la empresa. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza mas relevante con la que cuenta una empresa u organización.

Por su parte (Bittel, 2013), plantea que el desempeño laboral es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto el desempeño se relaciona o vincula con los habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro consolidar los objetivos de la empresa. Al respecto, (Ghiselli, 2012), señala como el desempeño laboral, está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales, claridad y aceptación del rol y oportunidades para realizarse. La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño laboral del empleado va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se requieran alcanzar, seguidos por las políticas normas, visión y misión de la empresa.

El desempeño laboral también se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los dirigentes y los socios/trabajadores que son relevantes para los objetivos de la Empresa Minera G&M 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**

Las políticas de gestión es contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, así como en la construcción y mantenimiento de equipos de trabajos motivados y orientados hacia resultados, se fomenta y apoya el cambio cultural a través de una comunicación oportuna, se busca mantener informado al personal sobre temas relacionados a la gestión de la empresa, actividades de integración, beneficios y programas diseñados para el personal y sus familiares directos, así como captar las inquietudes y necesidades del personal con el fin de propiciar la comunicación de los trabajadores con la empresa, y captar sus

inquietudes y necesidades, donde generan los canales de comunicación a través de los cuales se pueda medir periódicamente las dimensiones y factores que generan el clima laboral de la empresa, y se diseñan las acciones necesarias destinadas a mejorarla, según (Chiavenato, 2012).

En la Empresa Minera G&M, la política de gestión es aquella que prevé el marco de acción, donde la empresa 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**

La situación financiera es una proyección hacia el futuro de los servicios prestados en el seno de la empresa a través de la unidad de medida que se denomina dinero y 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 desde la comunicación ascendente es la retroalimentación de la comunicación descendente (Chiavenato, 2014).

En la situación financiera se aplica especialmente para mostrar cómo la organización gestiona y desarrolla el tratamiento remunerativo en el seno de la Empresa Minera G&M basado en una eficiente orientación o información continua tanto descendente y ascendente sobre sueldos y otras bonificaciones, fechas de depósitos, descuentos y beneficios del empleado.



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### **Método de la investigación**

##### **3.1 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 Empresa Minera G&M por medio de la percepción de los empleados.

Según (Hernández Sampieri, 2014) 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.

##### **3.2 Tipo de investigación**

La investigación es *descriptiva*, debido a que se va a describir, analizar e interpretar los resultados del comportamiento de las variables o componentes.

(Hernández Sampieri, 2014) 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.

##### **3.3 Identificación de variables**

“Comunicación Interna” en la Empresa Minera G&M sobre los criterios de la comunicación interna descendente y ascendente en el seno de la empresa.

### 3.4 Operacionalización de variables

Para la Operacionalización de la variable “Comunicación Interna” en la Empresa Minera G&M Madre de Dios - Huepetue, ver anexo C.

### 3.5 Población y muestra

#### Población:

La población de la Empresa Minera G&M para la presente investigación está constituida por 100 empleados.

#### Muestra:

Según (Hernández Sampieri, 2014), 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 sea el estudio de la población. 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:

$$n_0 = \frac{N pqz^2}{(N-1)d^2 + z^2 pq} = 80$$

#### Donde:

Confianza	1- $\alpha$	0,95
Distribucion normal inversa	Z=Z(1- $\alpha$ /2)	1,96
Tamaño de población	N	100
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  $\frac{n_0}{N} = \frac{80}{100} = 0.80$  es

mayor que 0.10, entonces se corrige el tamaño de muestra utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{80}{1 + \frac{80}{100}} = 44$$

### **3.6 Instrumentos de recolección de datos**

#### **Instrumentos**

El instrumento que se utilizó para la recolección de los datos es el cuestionario consiste de tipo *escala de valoración de Likert* en donde el autor (Hernández Sampieri, 2014) 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, 2014) 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.

Tal cuestionario se procesó en SPSS 24 lo cual permitió de manera amigable y didáctica desarrollar los análisis de fiabilidad, validez del cuestionario y análisis de resultados.

#### **Plan de procesamiento de datos**

Luego de haber obtenido los datos y la información sobre las variables, las dimensiones y los indicadores, recabada mediante el instrumento, se procedió al análisis e interpretación de los datos de acuerdo con los objetivos planteados en el estudio, ejecutando el procedimiento siguiente:

- Los datos fueron evaluados y revisados.
- Los datos fueron digitados utilizando el paquete estadístico SPSS 24, formando así una base de datos para el tratamiento estadístico y obtener la correlación “r” de Pearson entre las variables de estudio.
- La presentación de los datos en tablas.

- La interpretación de los datos de las tablas.

### Confiabilidad del cuestionario

El método utilizado para comprobar la fiabilidad del cuestionario es el Alfa de Cronbach: un índice de consistencia interna con valores entre 0 y 1, útil para comprobar si el instrumento en proceso de evaluación recopila información defectuosa y, por tanto, nos llevaría a conclusiones equivocadas; o, caso contrario, se trata de instrumento fiable el cual permite realizar mediciones estables y consistentes. En este sentido, el Alfa es un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre los ítems, para comprobar que efectivamente sus valores se aproximan. Aplicando el SPSS, el valor de Alfa de Cronbach resulta ser  $\alpha=0,981$ . La ecuación es la siguiente:

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n - 1)}$$

Donde:

n= el número de ítems

p= el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems.

La estimación de Alfa de Cronbach es alta, garantiza que las puntuaciones percibidas son datos fiables de las respectivas características consideradas.

**Tabla 1. Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	44	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	44	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,981	51

### **Validez del cuestionario**

La validez del cuestionario se ha determinado por medio del juicio de expertos. Tres expertos investigadores en el área educativa, quienes validaron las preguntas adecuadas para identificar las relaciones de los recursos didácticos y el aprendizaje, cuidando la coherencia y consistencia del constructo de cada una de las dimensiones en el instrumento, y finalmente la consistencia semántica y gramatical. El instrumento fue validado por el Dr. Salomón Vásquez Villanueva, Mg. Noé Coila Jallahui y Lic. Julio Torres Miranda docentes expertos en investigación.

### **Fuentes de datos primarios**

En primer lugar, se aplicaron encuestas de preguntas cerradas de opción múltiple, con preguntas de tipo escala de valoración de **Likert**, directamente a los empleados de la Empresa Minera G&M según la muestra. Como las encuestas realizadas a personas, gracias a ello, se podrá obtener aportaciones sobre la percepción de los trabajadores de la Empresa Minera G&M Madre de Dios - Huepetue respecto a nuestro objetivo. La valoración de las alternativas será:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

### **Fuentes de datos secundarios**

El trabajo de investigación contó con las siguientes fuentes de datos secundarios: Tesis y libros con referencia al tema de investigación, revistas con artículos especializados en el tema, y artículos en Internet, todo esto para el planteamiento del problema y los fundamentos teóricos de la investigación.

### **Análisis de Datos**

El análisis de datos nos permitió analizar los resultados obtenidos del instrumento aplicado con respecto a nuestros objetivos específicos para llegar a las conclusiones y recomendaciones del estudio.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo analiza e interpreta las tablas obtenidas a partir del cuestionario aplicado a los empleadores de la empresa minera G&M Madre de Dios – Huepetue, con el fin de señalar aspectos relacionados con la comunicación interna en la empresa y así determinar cuál es el estado de la comunicación en la empresa minera G&M. A demás se muestra posteriormente las conclusiones de dichos resultados y las recomendaciones de mejora.

#### **Análisis de Información demográfica**

**Tabla 3. Sexo del encuestado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	41	93,2	93,2	93,2
	Femenino	3	6,8	6,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Tabla 4. Edad del encuestado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	30 - 33 años	5	11,4	11,4	11,4
	34 - 37 años	17	38,6	38,6	50,0
	38 - 41 años	22	50,0	50,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Tabla 5. Estado civil**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casado	44	100,0	100,0	100,0

**Tabla 6. Procedencia del encuestado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sierra	44	100,0	100,0	100,0

**Tabla 7. Grado de estudio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Técnicos	44	100,0	100,0	100,0

Las variables demográficas consideradas en este estudio son: Sexo del encuestado, Edad del trabajador, estado civil, lugar de procedencia y grado de instrucción.

Los trabajadores encuestados fueron 44. El 93,2% son de género masculino y un 6,9% son de género femenino, En edad el 50,0% tienen 38 a 41 años, el 38,6% pertenece entre las edades de 34 a 37 años, el 11,4% tienen edades de 30 a 33 años, Significa que los trabajadores de la empresa más predominan entre las edades de 38 a 41 años. En estado civil el 100,0% de los trabajadores son casados. En la procedencia de los trabajadores el 100,0% de los encuestados son de la sierra peruana y en el grado de instrucción el 100,0% de los trabajadores son técnicos que laboran dentro de la empresa minera G&M.

### **Análisis de resultado para el objetivo general**

El presente análisis, responde a nuestro objetivo general, donde se determina cuál es la percepción de la comunicación interna en la empresa minera G&M Madre Dios - Huepetue. La comunicación interna en la empresa minera, comprende el intercambio de mensajes en el seno de la empresa a un fin

previamente planificado, por esta razón es una necesidad que los trabajadores que hablen el mismo idioma, en donde cada uno puedan diferenciar cuales son las comunicaciones de nivel descendente y ascendente para que así puedan llevar una misma filosofía a desarrollar acciones que están encaminadas con la finalidad en logros de los objetivos trazados como empresa. A continuación, apreciaremos los resultados correspondientes.

**Tabla 8. Resultado de la percepción sobre la comunicación interna**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	casi nunca	5	11,4
	Algunas veces	17	38,6
	Casi siempre	22	50,0
	Total	44	100,0

La tabla 8 muestra el resultado del objetivo general sobre la percepción de la comunicación interna en la empresa minera G&M, de los 44 encuestados en un 50,0% perciben la comunicación interna en la empresa minera G&M, esto significa que los trabajadores y la alta dirección, casi siempre están en comunicación tanto descendente y ascendente sobre el desempeño laboral, políticas de gestión y la situación financiera de la empresa minera.

#### **Dimensión y/o objetivo específico 1: Desempeño laboral**

**Tabla 9. Percepción sobre la comunicación interna descendente respecto al desempeño laboral.**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	casi nunca	3	6,8
	Algunas veces	19	43,2
	Casi siempre	22	50,0
	Total	44	100,0



Respondiendo a la dimensión 1 y a los objetivos específicos 1, la siguiente tabla presenta la percepción de los empleados sobre la comunicación interna descendente respecto al desempeño laboral, se observa que de los 44 encuestados, un 50,0% valoran la comunicación interna descendente sobre el desempeño laboral en la empresa minera G&M, esto significa que los directivos de turno, casi siempre comunica a sus trabajadores respecto a la realización adecuada de su trabajo, en proceso de trabajo, importancia de las tareas, repercusiones del trabajo, como llevar adelante los negocios de la empresa para un buen desempeño y como se distribuye las funciones y atribuciones y quienes dan órdenes a quién. Un segundo grupo el 43,2% dicen que la alta dirección algunas veces comunica a sus trabajadores sobre los indicadores mencionados del desempeño laboral. Esta valoración es riesgosa porque los empleados no tienen mucha información sobre su desempeño en la empresa, donde es el elemento clave para el control y el desarrollo estratégico de la empresa.

#### **Dimensión y/o objetivo específico 2: Políticas de gestión**

**Tabla 10. Percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a las políticas de gestión.**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	casi nunca	5	11,4
	Algunas veces	19	43,2
	Casi siempre	20	45,5
	Total	44	100,0

Respondiendo a la dimensión 2 y a los objetivos específicos 2, la siguiente tabla presenta la percepción de los empleados sobre la comunicación interna descendente respecto a las políticas de gestión, se observa que de los 44 encuestados, un 45,5% valoran la comunicación interna descendente sobre las políticas de gestión en la empresa minera G&M, esto significa que los directivos de turno, casi siempre comunica a sus trabajadores respecto en las políticas de

gestión tanto en la estructura y funcionamiento de la empresa, objetivos y resultados de la empresa, inversiones y proyectos, misión y visión de la empresa, estatutos y reglamentos, informe memoria de las actividades del año de cómo llevar adelante la empresa. Un segundo grupo de los empleados el 43,2% dicen que la alta dirección algunas veces comunica a sus empleados sobre los indicadores mencionados de las políticas de gestión. Esta valoración es riesgosa porque los empleados no tienen una amplia información sobre las políticas de gestión de la empresa, donde es el elemento clave para el desarrollo estratégico de la empresa.

### **Dimensión y/o objetivo específico 3: Situación financiera**

**Tabla 11. *Percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a la situación financiera.***

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	casi nunca	13	29,5
	Algunas veces	9	20,5
	Casi siempre	22	50,0
	Total	44	100,0

Respondiendo a la dimensión 3 y a los objetivos específicos 3, la siguiente tabla presenta la percepción de los empleados sobre la comunicación interna descendente respecto a la situación financiera, se observa que de los 44 encuestados, un 50,0% valoran la comunicación interna descendente sobre la situación financiera en la empresa minera G&M, esto significa que los directivos de turno, casi siempre comunica a sus trabajadores respecto en la situación financiera, en las aportaciones, fechas de depósitos, otras bonificaciones y sobre los excedentes o ganancias de la empresa. Un segundo grupo de los empleados el 29,5% dicen que la alta dirección algunas veces comunica a sus empleados sobre los indicadores mencionados de la situación financiera. Esta valoración es

mucho más riesgosa porque los empleados casi la mitad no reciben la información sobre la situación financiera de la empresa, donde es el elemento clave para el desarrollo de la empresa.

#### **Dimensión y/o objetivo específico 4: Desempeño laboral**

**Tabla 12. *Percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto al desempeño laboral.***

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	casi nunca	3	6,8
	Algunas veces	20	45,5
	Casi siempre	21	47,7
	Total	44	100,0

Respondiendo a la dimensión 4 y a los objetivos específicos 4, la siguiente tabla presenta la percepción de los empleados sobre la comunicación interna ascendente respecto al desempeño laboral, se observa que de los 44 encuestados, un 47,7% valoran la comunicación interna ascendente sobre el desempeño laboral en la empresa minera G&M, esto significa que los empleados, casi siempre comunican a la alta dirección respecto a la realización adecuada de su trabajo, en proceso de trabajo, importancia de las tareas, repercusiones del trabajo, como llevar adelante los negocios de la empresa para un buen desempeño y como se distribuye las funciones y atribuciones y quienes dan órdenes a quién. Un segundo grupo el 45,5% de los empleados algunas veces comunican a la alta dirección sobre los indicadores mencionados del desempeño laboral. Esta valoración es riesgosa porque los empleados no comunican de manera adecuada sobre el desempeño en la empresa, donde es el elemento clave para el control y el desarrollo estratégico de la empresa.

## Dimensión y/o objetivo específico 5: Políticas de gestión

**Tabla 13. Percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a las políticas de gestión.**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	casi nunca	9	20,5
	Algunas veces	15	34,1
	Casi siempre	20	45,5
	Total	44	100,0

Respondiendo a la dimensión 5 y a los objetivos específicos 5, la siguiente tabla presenta la percepción de los empleados sobre la comunicación interna ascendente respecto a las políticas de gestión, se observa que de los 44 encuestados, un 45,5% valoran la comunicación interna ascendente sobre las políticas de gestión en la empresa minera G&M, esto significa que los empleados de turno, casi siempre comunican a la alta dirección respecto de las políticas de gestión tanto en las estructura y funcionamiento de la empresa, objetivos y resultados de la empresa, inversiones y proyectos, misión y visión de la empresa, estatutos y reglamentos, informe memoria de las actividades. Un segundo grupo el 34,1% de los empleados algunas veces comunican a la alta dirección sobre los indicadores mencionados de las políticas de gestión. Esta valoración es preocupante porque los empleados tienen poca información sobre las políticas de gestión de la empresa.

## Dimensión y/o objetivo específico 6: Situación financiera

**Tabla 14. Percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a la situación financiera.**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	casi nunca	6	13,6
	Algunas veces	16	36,4
	Casi siempre	22	50,0
	Total	44	100,0

Respondiendo a la dimensión 6 y a los objetivos específicos 6, la siguiente tabla presenta la percepción de los empleados sobre la comunicación interna ascendente respecto a la situación financiera, se observa que de los 44 encuestados, un 50,0% valoran la comunicación interna ascendente sobre la situación financiera en la empresa minera G&M, esto significa que los empleados de turno, casi siempre comunican a la alta dirección respecto en la situación financiera, de las aportaciones, fechas de depósitos, otras bonificaciones y sobre los excedentes o ganancias de la empresa. Un segundo grupo el 36,4% de los empleados comunican a la alta dirección algunas veces sobre los indicadores mencionados de la situación financiera. Esta valoración es importante porque los empleados deben estar satisfechos de cómo la empresa está siendo dirigida de manera muy eficiente sobre la situación financiera, donde es el elemento clave para el desarrollo de la empresa.

### Discusión

En el artículo realizado por (Rojas Lobo, 2011), sobre la comunicación interna, pretendió mostrar en los colaboradores hacia los labores de la empresa, donde ayuden a la toma de decisiones para tomar medidas sobre la comunicación en las empresas, para así salvaguardar los objetivos que se propone la empresa en los procesos de desempeño del trabajador y así utilizar diferentes canales de comunicación para la mejora, por lo cual tomó una población estudiada donde estuvo compuesta por todos los colaboradores de Amanco Costa Rica, los cuales se dividían en dos segmentos: los administrativos quienes tenía títulos técnicos y universitarios, y los operarios. El muestreo fue aplicado es aleatorio estratificado

pues la población en estudio se dividió en: I Estrato formado por todos los gerentes, jefes y supervisores donde se realizó un censo y el II Estrato formado por el resto de la población de Amanco. Para este último estrato, se definió un tamaño de muestra aleatoria a través de una tabla de números al azar y se aplicaron 135 cuestionarios, llegando a las siguientes conclusiones, por lo cual la comunicación interna debe ser entendida como un proceso sistémico, multidireccionales en donde permitió que el trabajador comprenda la estructura de la organización y las funciones que deben desarrollar para cumplir las metas organizacionales asimismo, permiten generar un sistema de indicadores para evaluar la eficacia y la eficiencia de los procesos, tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción), también deberá elaborar, asimismo, políticas de comunicación que rijan las estrategias, orienten decisiones, monitoreen y evalúen acciones, integren todos los aspectos de identidad de una organización (como la misión, visión, valores, principios, objetivos, posicionamiento y direccionalidad) para evitar una percepción de la imagen de la organización fragmentada, descentralicen funciones y deleguen responsabilidades. Para Van Riel (1997), estas políticas de comunicación deben integrar todas las formas de comunicación de una organización. Cuán importante es la comunicación en las organizaciones y/o empresas públicas y privadas, muchas de las investigaciones realizadas en el ámbito de la sociedad, casi estaba olvidado de realizar una investigación enfocada como en esta investigación desarrollada a una empresa minera sobre la comunicación interna, por lo cual se planteó el problema como un aspecto importante para diagnosticar, ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna en la empresa minera G&M Madre de Dios – Huepetue?, considerando tres aspectos importantes en la comunicación, tomando una muestra a todos los empleados y a los administradores, y se llegó a las siguientes conclusiones, de los 44 encuestados en un 50,0% perciben la comunicación interna en la empresa, esto significa que los empleados y la alta dirección, casi siempre ha actuado como un lubricante en la comunicación descendente y ascendente sobre el desempeño laboral, políticas de gestión y la situación financiera en la empresa. Por lo cual se puede decir que en las empresas aplicadas en la Empresa Amanco Costa Rica, el diagnóstico fue para determinar y conocer las procedimientos establecidos de la empresa, en donde cada empleado debería de considerar dichos aspectos sobre

la comunicación interna ascendente y descendente en las políticas de gestión, por otro lado en la investigación desarrollada en la empresa minera se llega también que los empleados mencionan que un 50% perciben la comunicación desde la alta dirección hacia sus empleados tanto ascendentemente y descendentemente en el desempeño laboral, políticas de gestión y la situación financiera en la empresa, esto nos muestra que está mucho mejor en la comunicación en las empresas como está plantear medidas específicas para que la mayoría de los empleados puedan estar satisfechos de que la empresa tiene una directa comunicación desde los jefes hacia sus empleados.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

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

1. Respecto al objetivo general, describe la percepción sobre la comunicación interna en la empresa minera G&M Madre de Dios - Huepetue, de los 44 encuestados en un 50,0% perciben la comunicación interna en la empresa, esto significa que los empleados y la alta dirección, casi siempre ha actuado como un lubricante en la comunicación descendente y ascendente sobre el desempeño laboral, políticas de gestión y la situación financiera en la empresa.
2. En relación al primer objetivo específico, describe la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto al desempeño laboral, se observa que de los 44 encuestados, un 50,0% valoran la comunicación interna descendente sobre el desempeño laboral en la empresa minera G&M, esto significa que los directivos de turno, casi siempre comunica a sus trabajadores respecto a la realización adecuada de su trabajo, en proceso de trabajo, importancia de las tareas, repercusiones del trabajo y como se distribuye las funciones y atribuciones y un 43,2% dicen que la alta dirección algunas veces comunica a sus trabajadores sobre el desempeño laboral.
3. Para el segundo objetivo específico, describe la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a las políticas de gestión, de los 44 encuestados, un 45,5% valoran la comunicación interna descendente sobre las políticas de gestión en la empresa minera G&M, esto significa que los directivos de turno, casi siempre comunican a sus trabajadores respecto en las políticas de gestión tanto en la estructura y funcionamiento de la empresa, objetivos y resultados de la empresa, inversiones y proyectos, misión y visión de la empresa, estatutos y



reglamentos, informe memoria de las actividades del año y un 43,2% dicen que la alta dirección algunas veces comunican de las políticas de gestión.

4. Concerniente al tercer objetivo específico, describe la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a la situación financiera, de los 44 encuestados, un 50,0% valoran la comunicación interna descendente sobre la situación financiera en la empresa minera G&M, esto significa que los directivos de turno, casi siempre comunica a sus trabajadores respecto en la situación financiera, en las aportaciones, fechas de depósitos, otras bonificaciones y sobre los excedentes o ganancias de la empresa y un 29,5% dicen que la alta dirección algunas veces comunica a sus empleados sobre la situación financiera.
5. En relación al cuarto objetivo específico, describe la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto al desempeño laboral, de los 44 encuestados, un 47,7% valoran la comunicación interna ascendente sobre el desempeño laboral en la empresa minera G&M, esto significa que los empleados, casi siempre comunican a la alta dirección respecto a la realización adecuada de su trabajo, en proceso de trabajo, importancia de las tareas, repercusiones del trabajo, como llevar adelante los negocios de la empresa y como se distribuye las funciones y atribuciones. Un 45,5% de los empleados algunas veces comunican a la alta dirección sobre el desempeño laboral, donde es el elemento clave para el control y el desarrollo estratégico de la empresa.
6. Concerniente al quinto objetivo específico, describe la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a las políticas de gestión, de los 44 encuestados, un 45,5% valoran la comunicación interna ascendente sobre las políticas de gestión en la empresa minera G&M, esto significa que los empleados de turno, casi siempre comunican a la alta dirección respecto de las políticas de gestión tanto en las estructura y funcionamiento de la empresa, objetivos y resultados de la empresa, inversiones y proyectos, misión y visión de la empresa, estatutos y reglamentos, informe memoria de las actividades y un 34,1% de los empleados algunas veces comunican a la alta dirección sobre las políticas de gestión.

7. En relación al sexto objetivo específico, describe la percepción de los empleados sobre la comunicación interna ascendente respecto a la situación financiera, de los 44 encuestados, un 50,0% valoran la comunicación interna ascendente sobre la situación financiera en la empresa minera G&M, esto significa que los empleados de turno, casi siempre comunican a la alta dirección respecto en la situación financiera, de las aportaciones, fechas de depósitos, otras bonificaciones y sobre los excedentes o ganancias de la empresa y un 36,4% de los empleados comunican a la alta dirección algunas veces sobre la situación financiera donde es el elemento clave para el desarrollo de la empresa.

## **Recomendaciones**

Después de conocer los resultados del trabajo de investigación, las recomendaciones son las siguientes:

1. Como resultado de la investigación según la conclusión obtenida en la comunicación interna descendente y ascendente se recomienda a los directivos de la empresa a iniciar un plan de mejora, considerando la información obtenida en el presente trabajo de investigación con el propósito de que la comunicación fluya al 100,0% adecuadamente y sirva de herramienta para el logro de los objetivos.
2. Se recomienda a los directivos mejorar sobre las políticas de gestión difundir con mayor frecuencia por medios de boletines, reuniones, redes sociales de la institución, sobre las la estructura y funcionamiento de la empresa, objetivos y resultados, inversiones y proyectos, visión y misión, estatutos o reglamentos e informe de memoria de las actividades para que los empleados y de alta dirección tengan bien en claro de cómo se rige las políticas de gestión con el empleador y la empresa.
3. Se recomienda hacer investigaciones consecutivas sobre la percepción de la comunicación interna, esto permitirá a ayudar a la empresa a tomar buenas decisiones, con el propósito de mejorar la comunicación interna.

4. Se recomienda realizar tesis de esta naturaleza considerando otros variables y dimensiones que ayuden a la buena comunicación interna de la empresa.
5. Se recomienda extender el estudio de investigación a otras empresas como esta, para evaluar la buena comunicación interna en las empresas de la región de Puno.
6. Se recomienda a los directivos que sigan manteniendo las estrategias de uso para la buena comunicación interna, considerando los objetivos de mejora dentro de la empresa.

## Lista de referencias bibliográficas

- Armas Sandoval, J. G. (2014). *Comunicación interna y clima laboral*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango.
- Ayala Villegas, S. (2014). *Organización del área de recursos humanos*. Tarapoto - Perú: San Cristobal.
- BARLOW, J. (2014). *Gestión Empresarial en el desempeño laboral*. Barcelona - España: Ediciones Gestión .
- Berlo, D. K. (2010). *Redes de la comunicación*. México: Ed. Norman.
- Cardozo Cuenca, H. (2012). *Contabilidad de Economía Solidaria*. Bogotá - Colombia: Ecoe Ediciones Ltda. Bogotá.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Santa Fé de Bogotá: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento Organizacional - La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. México: Ed. Internacional Thomson Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Internacional Thomson.
- Coila Jallahui, N. (2013). *Percepción sobre la Comunicación Interna en los docentes de la Universidad Peruana Unión*. Perú: Imprenta Unión.
- Costa, J. (2014). *De la Comunicación Integrada al Director de Comunicación*. Quito - Ecuador: Comunicación CHASQUI.
- Costa, J. (2014). *La comunicación en acción*. Barcelona - España: Editorial Paidós.
- Davenport, T. H. (2012). *La importancia de la comunicación interna*. México: McGraw Hill.
- Degot, V. (2013). *La comunicación interna como marketing de los nuevos valores y políticos*. Madrid - España: Pearson.
- Donell, K. y. (2011). *Administración*. México: Editorial McGraw Hill.
- Fernández Collado, C. (2014). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Limusa.
- Fuenmayor, K. y. (2014). *La comunicación organizacional rumbo al liderazgo*. Barcelona - España: McGraw Hill.

- García Mestanza, J. (2014). *La auditoría de la comunicación interna*. México: MacGraw Hill.
- Grau, R., Llorens, S., Agut, S. (2014). *Competencia y percepción de la empresa hacia los empleados*. Madrid - España: McGraw Hill.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson, décima edición.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2014). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Colombia: McGraw-Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. (2012). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGraw Hill.
- J., C. (2014). *La comunicación en acción*. Barcelona - España: Editorial Paidós.
- Langarica Aguilar, C. (2014). *La comunicación interna como herramienta*. México: Ediciones Adisson.
- López Fraile, L. A. (2009). *Cómo comunicarse eficazmente con los empleados*. Madrid - España: Centro de empresas profesionales.
- Monroy Morante, J. (2013). *El Empresario y la Comunicación*. España: EACI.
- Murillo Antón, W. S. (2007). *La percepción del personal de servicios y el clima organizacional en la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca*. Lima - Perú: Imprenta Unión.
- Piñuel, J. (2014). *Teoría de las comunicaciones y gestión de las organizaciones*. Madrid - España: Editorial síntesis.
- Quispe Gonzales, J. (2011). *La valoración del personal sobre la comunicación interna*. Perú: Imprenta Unión.
- Ramos Grijalva, D. (2012). *La verdadera dimensión de la comunicación organizacional*. Bogotá Colombia: 1ra. Edición, Editorial San Pablo.
- Ramos Grijalva, D. (2012). *La verdadera dimensión de la comunicación organizacional*. Bogotá - Colombia: Editorial San Pablo.
- Recasens, D. (2013). *La comunicación interna en las empresas*. México: Santo Tomás.
- Robbins Stephen P. Coulter, Mary. (2014). *Administración*. México: Decima segunda Edición PEARSON.
- Tapia, R. (2014). *Comunicaciones Internas*. Chile: Limusa.

- Urcola Tellería, Juan Luis, Urcola Martiarena, Nerea. (2015). *Manual práctico de comunicación empresarial*. Madrid - España: Esic.
- White, Elena G. de (1984). *Mensajes selectos tomo 3*. Primera edición, Asociación Publicadora Interamericana, Florida, Estados Unidos de N.A.
- White, Elena G. de (2007). *El deseado de todas las gentes*. Tercera edición, Asociación Casa Editora Sudamericana, Buenos Aires, Argentina.

## **ANEXOS**

## ANEXO A

### Matriz instrumental

Título	Variables	Dimensiones	Indicadores	Índices	Fuentes de información	Instrumentos
Percepción sobre la comunicación interna en la Empresa Minera G&M Madre de Dios - Huepetue.	Comunicación interna	Comunicación interna descendente	Comunicación sobre el desempeño laboral	La alta dirección comunica sobre la realización adecuada del trabajo de los socios	Personal de la Empresa Minera G&M	Cuestionario
				La alta dirección comunica sobre el proceso adecuado del trabajo		
				La alta dirección comunica sobre la importancia de las tareas que realizan		
				La alta dirección comunica sobre las repercusiones del trabajo que realizan		
				La alta dirección comunica sobre cómo llevar adelante los negocios de la empresa para un buen desempeño		
				La alta dirección comunica sobre cómo se distribuye las funciones y atribuciones y quién da órdenes a quién		
			Comunicación sobre las políticas de gestión	La alta dirección comunica sobre la estructura y funcionamiento de la empresa	Personal de la Empresa Minera G&M	
				La alta dirección comunica sobre los objetivos y resultados de la empresa		
				La alta dirección comunica sobre las inversiones y proyectos de la empresa		
				La alta dirección comunica sobre la visión y misión de la empresa		
				La alta dirección comunica sobre los estatutos o reglamentos de la empresa		
				La alta dirección comunica sobre el Informe Memoria de las actividades del año de la empresa		
				La alta dirección comunica que usted es miembro de la Asamblea General con derecho a voto		
				La alta dirección comunica que la Asamblea General es el órgano supremo de la empresa		



			Comunicación sobre la situación financiera	<p>La alta dirección comunica sobre las aportaciones</p> <p>La alta dirección comunica sobre las fechas de depósito</p> <p>La alta dirección comunica sobre algunas bonificaciones que usted recibe</p> <p>La alta dirección comunica sobre los descuentos que están sujetos sus aportaciones</p> <p>La alta dirección comunica sobre los excedentes (ganancia) de la empresa</p> <p>La alta dirección comunica sobre el balance general de situación de la empresa</p> <p>La alta dirección comunica sobre los estados de resultados de la empresa</p> <p>La alta dirección comunica sobre la obligación de contar con un fondo de reserva, educación y promoción</p> <p>La alta dirección comunica sobre los excedentes que le corresponde</p> <p>La alta dirección comunica sobre las aportaciones</p>	Personal de la Empresa Minera G&M	
		Comunicación interna ascendente	Comunicación sobre el desempeño laboral	<p>El personal comunica con confianza a la alta dirección sobre la realización adecuada de su trabajo</p> <p>El personal comunica con confianza a la alta dirección sobre el proceso adecuado de su trabajo</p> <p>El personal comunica con confianza a la alta dirección sobre la importancia de las tareas que realiza</p> <p>El personal comunica con confianza a la alta dirección sobre las repercusiones de su trabajo</p> <p>El personal comunica con confianza a la alta dirección sobre el logro de los negocios de la empresa con un buen desempeño</p> <p>El personal comunica con confianza a la alta dirección que han entendido perfectamente sus funciones y atribuciones y de quién recibirá órdenes</p>	Personal de la Empresa Minera G&M	

			Comunicación sobre las políticas de gestión	<p>El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de la estructura y el funcionamiento de la empresa</p> <p>El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de los objetivos y resultados de la empresa</p> <p>El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de las inversiones y los proyectos de la empresa</p> <p>El personal comunica a la alta dirección que tienen conocimientos de la visión y misión de la empresa</p> <p>El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de los estatutos o reglamentos de la empresa</p> <p>El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento del Informe Memoria de las actividades del año</p> <p>El personal comunica a la alta dirección que han entendido perfectamente lo que significa ser miembros de la asamblea general con derecho a voto</p> <p>El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento que la Asamblea General es el órgano supremo de la empresa</p>	Personal de la Empresa Minera G&M	
			Comunicación sobre la situación financiera	<p>El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento sobre el estado de sus aportaciones</p> <p>El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de las fechas de depósito de sus aportaciones</p> <p>El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento sobre otras bonificaciones que recibe</p> <p>El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento sobre sus descuentos que están sujetos sus aportaciones</p> <p>El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento sobre los excedentes de la empresa</p>	Personal de la Empresa Minera G&M	

				El personal comunica a la alta dirección que tienen un conocimiento amplio del balance general de la empresa		
				El personal comunica a la alta dirección que tienen un conocimiento amplio de los estados de resultados de la empresa		
				El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de que la empresa está obligada a contar con un fondo de reserva, educación y promoción		
				El personal comunica a la alta dirección que conocen con claridad, sus excedentes que le corresponde según su aportación a la empresa		
				El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento sobre el estado de sus aportaciones		

## ANEXO B

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### Percepción sobre la comunicación interna en la Empresa Minera G&M Madre de Dios - Huepetue.

Título	Planteamiento del problema	Objetivos	Hipótesis	Diseño	Conceptos centrales
<p>Percepción sobre la comunicación interna en la Empresa Minera G&amp;M Madre de Dios - Huepetue.</p>	<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna en la Empresa Minera G&amp;M Madre de Dios - Huepetue?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>1. ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto al desempeño laboral, en la Empresa Minera G&amp;M Madre de Dios - Huepetue?</p> <p>2. ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a la política de gestión, en la Empresa Minera G&amp;M Madre de Dios - Huepetue?</p> <p>3. ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a la situación financiera, en la</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar cuál es la percepción sobre la comunicación interna en la Empresa Minera G&amp;M Madre de Dios - Huepetue.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>1. Describir cuál es la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto al desempeño laboral, en la Empresa Minera G&amp;M Madre de Dios - Huepetue.</p> <p>2. Describir cuál es la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a las políticas de gestión, en la Empresa Minera G&amp;M Madre de Dios - Huepetue.</p> <p>3. Describir cuál es la percepción sobre la comunicación interna descendente respecto a la situación</p>	<p>No tiene hipótesis</p>	<p><b>Tipo de estudio:</b></p> <p>El tipo de investigación es descriptivo diagnóstico.</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>No experimental y transeccional.</p>	<p>Comunicación interna</p> <p>Comunicación descendente</p> <p>Comunicación ascendente</p> <p>Desempeño laboral</p> <p>Políticas de gestión</p> <p>Situación financiera</p>

	<p>Empresa Minera G&amp;M Madre de Dios - Huepetue?</p> <p>4. ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto al desempeño laboral, en la Empresa Minera G&amp;M Madre de Dios - Huepetue?</p> <p>5. ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a las políticas de gestión, en la Empresa Minera G&amp;M Madre de Dios - Huepetue?</p> <p>6. ¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a la situación financiera, en la Empresa Minera G&amp;M Madre de Dios - Huepetue?</p>	<p>financiera, en la Empresa Minera G&amp;M Madre de Dios - Huepetue.</p> <p>4. Describir cuál es la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto al desempeño laboral, en la Empresa Minera G&amp;M Madre de Dios - Huepetue.</p> <p>5. Describir cuál es la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a las políticas de gestión, en la Empresa Minera G&amp;M Madre de Dios - Huepetue.</p> <p>6. Describir cuál es la percepción sobre la comunicación interna ascendente respecto a la situación financiera, en la Empresa Minera G&amp;M Madre de Dios - Huepetue.</p>			
--	--	---	--	--	--

## ANEXO C

### Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Operación Instrumental	Fuentes de información
Comunicación interna	Comunicación sobre el desempeño laboral	La alta dirección comunica sobre la realización adecuada del trabajo de los empleados	1. La alta dirección comunica sobre la realización adecuada del trabajo de los empleados	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 6 y 30 puntos. A mayor valor, mayor comunicación sobre el desempeño laboral. Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
		La alta dirección comunica sobre el proceso adecuado del trabajo	2. La alta dirección comunica sobre el proceso adecuado del trabajo	
		La alta dirección comunica sobre la importancia de las tareas que realizan	3. La alta dirección comunica sobre la importancia de las tareas que realizan	
		La alta dirección comunica sobre las repercusiones del trabajo que realizan	4. La alta dirección comunica sobre las repercusiones del trabajo que realizan	
		La alta dirección comunica sobre cómo llevar adelante los negocios de la empresa para un buen desempeño	5. La alta dirección comunica sobre cómo llevar adelante los negocios de la empresa para un buen desempeño	
		La alta dirección comunica sobre cómo se distribuye las funciones y atribuciones y quién da órdenes a quién	6. La alta dirección comunica sobre cómo se distribuye las funciones y atribuciones y quién da órdenes a quién	
	Comunicación sobre las políticas de gestión	La alta dirección comunica sobre la estructura y funcionamiento de la empresa	1. La alta dirección comunica sobre la estructura y funcionamiento de la empresa	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 8 y 40 puntos. A mayor valor, mayor comunicación sobre las políticas de gestión. Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
		La alta dirección comunica sobre los objetivos y resultados de la empresa	2. La alta dirección comunica sobre los objetivos y resultados de la empresa	
		La alta dirección comunica sobre las inversiones y proyectos de la empresa	3. La alta dirección comunica sobre las inversiones y proyectos de la empresa	
		La alta dirección comunica sobre la visión y misión de la empresa	4. La alta dirección comunica sobre la visión y misión de la empresa	
		La alta dirección comunica sobre los estatutos o reglamentos de la empresa	5. La alta dirección comunica sobre los estatutos o reglamentos de la empresa	
		La alta dirección comunica sobre el Informe Memoria de las actividades del año de la empresa	6. La alta dirección comunica sobre el Informe Memoria de las actividades del año de la empresa	
		La alta dirección comunica que usted es miembro de la Asamblea General con derecho a voto	7. La alta dirección comunica que usted es miembro de la Asamblea General con derecho a voto	
		La alta dirección comunica que la Asamblea General es el órgano supremo de la empresa	8. La alta dirección comunica que la Asamblea General es el órgano supremo de la empresa	

	Comunicación sobre la situación financiera	La alta dirección comunica sobre las aportaciones	1. La alta dirección comunica sobre las aportaciones	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 9 y 45 puntos. A mayor valor, mayor comunicación sobre la situación financiera. Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
		La alta dirección comunica sobre las fechas de depósito	2. La alta dirección comunica sobre las fechas de depósito	
		La alta dirección comunica sobre algunas bonificaciones que usted recibe	3. La alta dirección comunica sobre algunas bonificaciones que usted recibe	
		La alta dirección comunica sobre los descuentos que están sujetos sus aportaciones	4. La alta dirección comunica sobre los descuentos que están sujetos sus aportaciones	
		La alta dirección comunica sobre los excedentes (ganancia) de la empresa	5. La alta dirección comunica sobre los excedentes (ganancia) de la empresa	
		La alta dirección comunica sobre el balance general de situación de la empresa	6. La alta dirección comunica sobre el balance general de situación de la empresa	
		La alta dirección comunica sobre los estados de resultados de la empresa	7. La alta dirección comunica sobre los estados de resultados de la empresa	
		La alta dirección comunica sobre la obligación de contar con un fondo de reserva, educación y promoción	8. La alta dirección comunica sobre la obligación de contar con un fondo de reserva, educación y promoción	
		La alta dirección comunica sobre los excedentes que le corresponde	9. La alta dirección comunica sobre los excedentes que le corresponde	
	Comunicación sobre el desempeño laboral	El personal comunica con confianza a la alta dirección sobre la realización adecuada de su trabajo	1. El personal comunica con confianza a la alta dirección sobre la realización adecuada de su trabajo	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 6 y 30 puntos. A mayor valor, mayor comunicación sobre el desempeño laboral. Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
		El personal comunica con confianza a la alta dirección sobre el proceso adecuado de su trabajo	2. El personal comunica con confianza a la alta dirección sobre el proceso adecuado de su trabajo	
		El personal comunica con confianza a la alta dirección sobre la importancia de las tareas que realiza	3. El personal comunica con confianza a la alta dirección sobre la importancia de las tareas que realiza	
		El personal comunica con confianza a la alta dirección sobre las repercusiones de su trabajo	4. El personal comunica con confianza a la alta dirección sobre las repercusiones de su trabajo	
		El personal comunica con confianza a la alta dirección sobre el logro de los negocios de la empresa con un buen desempeño	5. El personal comunica con confianza a la alta dirección sobre el logro de los negocios de la empresa con un buen desempeño	
		El personal comunica con confianza a la alta dirección que han entendido perfectamente sus funciones y atribuciones y de quién recibirá órdenes	6. El personal comunica con confianza a la alta dirección que han entendido perfectamente sus funciones y atribuciones y de quién recibirá órdenes	

	Comunicación sobre las políticas de gestión	El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de la estructura y el funcionamiento de la empresa	1. El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de la estructura y el funcionamiento de la empresa	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 8 y 40 puntos. A mayor valor, mayor comunicación sobre las políticas de gestión. Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
		El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de los objetivos y resultados de la empresa	2. El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de los objetivos y resultados de la empresa	
		El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de las inversiones y los proyectos de la empresa	3. El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de las inversiones y los proyectos de la empresa	
		El personal comunica a la alta dirección que tienen conocimientos de la visión y misión de la empresa	4. El personal comunica a la alta dirección que tienen conocimientos de la visión y misión de la empresa	
		El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de los estatutos o reglamentos de la empresa	5. El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de los estatutos o reglamentos de la empresa	
		El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento del Informe Memoria de las actividades del año	6. El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento del Informe Memoria de las actividades del año	
		El personal comunica a la alta dirección que han entendido perfectamente lo que significa ser miembros de la asamblea general con derecho a voto	7. El personal comunica a la alta dirección que han entendido perfectamente lo que significa ser miembros de la asamblea general con derecho a voto	
		El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento que la Asamblea General es el órgano supremo de la empresa	8. El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento que la Asamblea General es el órgano supremo de la empresa	
	Comunicación sobre la situación financiera	El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento sobre el estado de sus aportaciones	1. El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento sobre el estado de sus aportaciones	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 9 y 45 puntos. A mayor valor, mayor comunicación sobre la situación financiera. Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
		El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de las fechas de depósito de sus aportaciones	2. El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de las fechas de depósito de sus aportaciones	
		El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento sobre otras bonificaciones que recibe	3. El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento sobre otras bonificaciones que recibe	
		El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento sobre sus descuentos que están sujetos sus aportaciones	4. El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento sobre sus descuentos que están sujetos sus aportaciones	
		El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento sobre los excedentes de la	5. El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento sobre los	



		empresa	excedentes de la empresa	
		El personal comunica a la alta dirección que tienen un conocimiento amplio del balance general de la empresa	6. El personal comunica a la alta dirección que tienen un conocimiento amplio del balance general de la empresa	
		El personal comunica a la alta dirección que tienen un conocimiento amplio de los estados de resultados de la empresa	7. El personal comunica a la alta dirección que tienen un conocimiento amplio de los estados de resultados de la empresa	
		El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de que la empresa está obligada a contar con un fondo de reserva, educación y promoción	8. El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de que la empresa está obligada a contar con un fondo de reserva, educación y promoción	
		El personal comunica a la alta dirección que conocen con claridad, sus excedentes que le corresponde según su aportación a la empresa	9. El personal comunica a la alta dirección que conocen con claridad, sus excedentes que le corresponde según su aportación a la empresa	



## ANEXO D

### UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES EP DE ADMINISTRACIÓN Y NEG. INTERNACIONALES

#### **CUESTIONARIO: PERCEPCIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA MINERA G&M**

El presente cuestionario tiene el propósito de recoger información correspondiente al desarrollo de una tesis titulada: “Percepción sobre la comunicación interna en la Empresa Minera G&M Madre de Dios - Huepetue” gestión 2015. En este sentido, agradecemos de antemano la honestidad de sus respuestas, pues así exige la seriedad y la rigurosidad de la 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 – a más   | (11) |

**3. Estado civil**

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

**4. Procedencia del encuestado**

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

**5. Grado de instrucción**

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

## II. INFORMACIÓN DE LA VARIABLE DE INVESTIGACIÓN: COMUNICACIÓN INTERNA (ASCENDENTE Y DESCENDENTE)

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

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	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 empleados					
2	La alta dirección comunica sobre el proceso adecuado del trabajo					
3	La alta dirección comunica sobre la importancia de las tareas que realizan					
4	La alta dirección comunica sobre las repercusiones del trabajo que realizan					
5	La alta dirección comunica sobre cómo llevar adelante los negocios de la empresa 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 empresa					
8	La alta dirección comunica sobre los objetivos y resultados de la empresa					
9	La alta dirección comunica sobre las inversiones y proyectos de la empresa					
10	La alta dirección comunica sobre la visión y misión de la empresa					
11	La alta dirección comunica sobre los estatutos o reglamentos de la empresa					
12	La alta dirección comunica sobre el Informe Memoria de las actividades del año de la empresa					
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 empresa					
	<b>Comunicación sobre la situación financiera</b>	1	2	3	4	5
15	La alta dirección comunica sobre las aportaciones					
16	La alta dirección comunica sobre las fechas de depósito					
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 empresa					
20	La alta dirección comunica sobre el balance general de situación de la empresa					
21	La alta dirección comunica sobre los estados de resultados de la empresa					
22	La alta dirección comunica sobre la obligación de contar con un fondo de reserva, educación y promoción					
23	La alta dirección comunica sobre los excedentes que le corresponde					
	<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	El personal comunica con confianza a la alta dirección sobre la realización adecuada de su trabajo					
25	El personal comunica con confianza a la alta dirección sobre el proceso adecuado de su trabajo					
26	El personal comunica con confianza a la alta dirección sobre la importancia de las tareas que realiza					
27	El personal comunica con confianza a la alta dirección sobre las repercusiones de su trabajo					
28	El personal comunica con confianza a la alta dirección sobre el logro de los negocios de la empresa con un buen desempeño					
29	El personal comunica 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	El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de la estructura y el funcionamiento de la empresa					
31	El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de los objetivos y resultados de la empresa					
32	El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de las inversiones y los proyectos de la empresa					
33	El personal comunica a la alta dirección que tienen conocimientos de la visión y misión de la empresa					
34	El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de los estatutos o reglamentos de la empresa					
35	El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento del Informe Memoria de las actividades del año					
36	El personal comunica a la alta dirección que han entendido perfectamente lo que significa ser miembros de la asamblea general con derecho a voto					
37	El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento que la Asamblea General es el órgano supremo de la empresa					
	<b>Comunicación sobre la situación financiera</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
38	El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento sobre el estado de sus aportaciones					
39	El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento de las fechas de depósito de sus aportaciones					
40	El personal comunica a la alta dirección que tienen amplio conocimiento sobre otras bonificaciones que recibe					

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

Gracias por su colaboración...!

## ANEXO E

### Validación del Instrumento



*Una Institución Adventista*

# UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

## ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Instrucciones: Sírvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

1. ¿Considera Ud. que el instrumento cumple los objetivos propuestos?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100
2. ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100
3. ¿Estima Ud. que la cantidad de ítems que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100
4. ¿Considera Ud. que si se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrían datos también similares?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100
5. ¿Estima Ud. que los ítems propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100
6. ¿Qué preguntas cree Ud. que se podría agregar?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. ¿Qué preguntas se podrían eliminar?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. Recomendaciones  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Validado por: \_\_\_\_\_