

**UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS**

**“LIC. MAURICIO ANTONIO BARRIENTOS MURCIA”**



Seminario de Pre Especialización

**“Comunicación Interna en el Gobierno Corporativo de Interpharmas”**

Monografía para optar al título de:

**Licenciatura en Relaciones Públicas con Especialidad en Marketing.**

**PRESENTADO POR:**

**Delmy Tatiana Ramos Sánchez**

**Estefany Pamela Villa Montoya**

**José David Valle Arrazola**

**ASESOR:**

**MGTR. JOSUÉ GIOVANNI TORRES RODRÍGUEZ**

**San Salvador, Mayo 2022**

**UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS**  
**“LIC. MAURICIO ANTONIO BARRIENTOS MURCIA”**



**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

DRA. CRISTINA GLORIBEL JUÁREZ DE AMAYA

**RECTORA**

DRA. MIRNA GARCÍA DE GONZÁLEZ

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

DR. DARÍO ANTONIO CHÁVEZ SILIÉZAR

**VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL**

ING. SONIA CANDELARIA RODRÍGUEZ DE MARTÍNEZ

**SECRETARIA GENERAL**

MSTR. JOSÉ VICENTE PÉREZ

**DECANO**

MTRA. HELEN ARMIDA GENOVEZ QUEVEDO

**COORDINADORA EN LA CARRERAS DE  
RELACIONES PÚBLICAS Y MARKETING**

**SAN SALVADOR, MAYO 2022**

**Contenido**

**AGRADECIMIENTOS**

**RESUMEN**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>3</b>
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
<b>CONTEXTO DEL ESTUDIO .....</b>	<b>4</b>
<b>JUSTIFICACION DEL ESTUDIO.....</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo II: ENFOQUE TIPO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>SUJETOS Y OBJETOS DE ESTUDIO .....</b>	<b>8</b>
Encuesta.....	8
<b>SUJETOS DE ESTUDIO .....</b>	<b>9</b>
<b>VARIABLES E INDICADORES .....</b>	<b>9</b>
<b>TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN: MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>11</b>
Dirección de Comunicación interna.....	19
<b>INSTRUMENTOS DE REGISTRO Y MEDICIÓN.....</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO III: PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Análisis de los resultados .....</b>	<b>26</b>
3.1.1 Revisión Documental .....	26
3.1.2 Cuestionario de Satisfacción:.....	27
3.1.3 Encuesta a jefes Inmediatos .....	29
3.1.4 Análisis de contenido (periódico mural).....	31

<b>3.2 Principales Hallazgos .....</b>	<b>33</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>34</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>35</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>36</b>
<b>ARTÍCULO.....</b>	<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>80</b>

## **AGRADECIMIENTOS**

- Delmy Tatiana Ramos Sánchez

Doy agradecimiento primeramente a Dios, por brindarme la oportunidad de desarrollarme académicamente y por permitirme completar cada requerimiento necesario a la fecha. Brindo un especial agradecimientos a las personas que siempre me dieron palabras de apoyo y motivación a mi familia por su apoyo durante cada proceso, a mis docentes por su guía e instrucciones, finalmente a mis compañeros de equipo por su compromiso y dedicación en el proceso de elaboración del proyecto.

- Estefany Pamela Villa Montoya

No me alcanzaría las palabras para expresar en este apartado todo el profundo agradecimiento que siento hacia varias personas que han formado parte de este proceso. Sin embargo, quiero agradecer y dedicarle esta meta cumplida a Jehová por brindarme sabiduría, energía y gracia durante todo este tiempo.

Agradecerles especialmente a mis padres por su apoyo, amor y especial cuidado, enseñándome a esforzarme a diario, mis logros y objetivos cumplidos se los debo a ellos. Así mismo, a mi red de apoyo diario, mis hermanos, mis amigos más cercanos y personas que han sido de bendición para mí. Por último, a mis compañeros de este proyecto por su compromiso y constancia en todo el proceso de la monografía.

- José David Valle Arrazola

Primeramente, a Dios quién me ayudo en todo mi proceso de seminario de graduación y que gracias a Él lo puedo terminar con éxito. Así mismo, a mis padres que siempre estuvieron apoyándome en medio de todas las circunstancias y altibajos durante estos meses. Por último, a mis compañeras de trabajo por ser constantes y perseverantes al trabajar para culminar con éxito nuestra monografía.

## RESUMEN

El presente documento da a conocer la importancia de un buen desarrollo en la comunicación interna dentro del gobierno corporativo. De igual manera en términos académicos, es de referencia, partiendo del estudio de un caso real, el cual tiene resultados que sirven de guía para futuros diagnósticos de comunicación interna corporativa.

Estudiar la comunicación interna en los gobiernos corporativos de las instituciones, es importante, porque esta garantiza la solidez en el desarrollo de la reputación de marcas que se representan y de la misma organización. El buen funcionamiento de esta mejora en la calidad de atención al público interno y externo, lo cual produce confianza, estrecha la relación entre los públicos y la marca o institución.

Como parte de los objetivos propuestos en la mono- grafía se tienen:

- Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en Interpharmas y la influencia de esta en el desarrollo de un buen gobierno corporativo.
- Comprender la importancia y concepción que Interpharmas posee sobre la comunicación interna.
- Evaluar los canales de comunicación interna que posee Interpharmas para definir las prácticas y formatos de comunicación desarrollados por la organización.

Para la recolección de información, que ayudara al alcance de los objetivos planteados, se desarrolló la actual investigación con contenido utilizado en el mes de marzo 2022, para el desarrollo de la comunicación interna, en Interpharmas, y se hizo uso de dos cuestionarios direccionados uno para colaboradores, y el siguiente a jefatura, ambos cuestionarios fueron- ron compartidos en el mes de mayo del 2022.

La investigación es de enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo, la razón de que el estudio sea clasificado así es debido a que se usaron de instrumentos de recolección que dieron resultados mixtos, lo cual hace necesario que el enfoque sea conforme a los resultados que se obtendrán.

Como parte de los resultados obtenidos se encontró que en Interpharmas la comunicación mediante los canales digitales que usan ha sido de gran utilidad a la fecha, se cuenta con un porcentaje grande de aprobación por parte de los colaboradores, y se registra un porcentaje de un 15% de oportunidad de mejora de los medios y el lenguaje comunicacional que se usan.

Interpharmas como empresa en crecimiento a nivel PYME, posee canales de comunicaciones como Zoom, WhatsApp, y correo institucional. Como medio tradicional tiene un periódico mural el cual es de utilidad para comunicados generales.

Se encontró que es esencial para empresas como Interpharmas ampliar los canales de comunicación digitales e integrar canales más personalizados para cada departamentos u área, al mismo tiempo continuar respaldando los comunicados con papelería física que sirve para recordar a los colaboradores el mensaje.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación interna efectiva es lo que hace que los procesos y sistematización de la empresa sean eficientes. La presente monografía muestra que las marcas como Interpharmas puedan utilizar la comunicación interna de una manera eficaz y que debe estar contemplado como uno de los procesos más importantes de las empresas para el buen funcionamiento de esta.

La investigación que se realizó fue hecha dentro de los meses de abril y mayo del 2022 con el fin de saber cómo es que la empresa PYME manejan la comunicación desde el gobierno corporativo. Este con el fin de poder ver si es que las empresas de este tamaño están tomando acciones de comunicación claves que traten de no solamente transmitir mensajes de las gerencias de empresas a los empleados, sino que haya una buena retroalimentación buen y un buen desempeño comunicativo entre ambas partes.

El diseño en el que se realizó la investigación fue de manera exploratoria con un enfoque mixto. Esto nos dio la apertura para recopilar datos cualitativos y cuantitativos para tener resultados relevantes dentro de la investigación. De esta manera pudimos tener un diagnóstico de cómo el gobierno corporativo de la empresa en cuestión maneja la comunicación interna. Los instrumentos utilizados en la investigación fueron encuestas y cuestionarios a ambos públicos inmersos en la comunicación interna, colaboradores y jefes. De esta manera pudimos ver la influencia que tiene las gerencias sobre sus subalternos al momento de comunicarse.

Los resultados de la investigación dieron a conocer de qué manera la buena gestión de la comunicación interna influye cuando el gobierno corporativo realiza acciones que llevan a la buena comunicación empresarial. Cabe destacar que la empresa evaluada, Interpharmas, lleva 9 años como empresa formal y que aún en crecimiento se puede ver que este tema ha sido de mucha importancia para los procesos del día a día internamente.

## Capítulo I: Situación Problemática

El desarrollo de la comunicación interna en la gobernabilidad corporativa tiene un gran impacto en el futuro de la empresa y cómo estas pueden gestionar una comunicación fácil, comprensiva y útil para los procesos de los negocios. Las nuevas tecnologías han hecho que las empresas migren a opciones tecnológicas para la comunicación con empleados, jefes menores y altos mandos.

Según Pizzolante (2004) la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. Es importante la comunicación entre empleados y jefes para poder llevarlo todo al beneficio de la empresa. Así que, los gobiernos corporativos tienen que implementar estrategias para realizar una comunicación efectiva y constante entre ambos públicos. Para el enfoque de esta investigación tendremos en cuenta a la empresa Interpharmas la cual es una PYME y por lo tanto su modelo de comunicación se ha adaptado a las necesidades actuales que se tienen.

Para el desarrollo del estudio se realizó un breve diagnóstico a través de la observación de dos de las integrantes del grupo que trabajan actualmente en el negocio mencionado. Se pudo establecer que son 4 modelos de comunicación que se ocupan para la comunicación interna las cuales son: chat interno a través de sitio interno, WhatsApp, pizarrón de noticias y correo electrónico. En la actualidad los canales de comunicación entre público interno de empresas van más allá de un mensaje de chat o un correo electrónico. Hay diferentes plataformas profesionales para poder comunicarse hoy en día.

Se analiza de primera mano que los canales de comunicación de dicha empresa se están haciendo acorde a lo que muchos otros negocios tienen. Sin embargo, ¿Será clave para Interpharmas ocupar los mismos canales de comunicación que otras empresas solo porque son los más utilizados?, ¿Acaso la comunicación interna implementada por los gobiernos corporativos está siendo de influencia para el público interno de Interpharmas?

## **ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

- ✓ ¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna en Interpharmas y la influencia de esta en el desarrollo de un buen gobierno corporativo?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en Interpharmas y la influencia de esta en el desarrollo de un buen gobierno corporativo.

### **Objetivos Específicos**

1. Comprender la importancia y concepción que Interpharmas posee sobre la comunicación interna.
2. Evaluar los canales de comunicación interna que posee Interpharmas para definir las prácticas y formatos de comunicación desarrollados por la organización.
3. Definir la influencia que posee la comunicación interna para el desarrollo de procesos ágiles en los distintos departamentos de Interpharmas.

## CONTEXTO DEL ESTUDIO

Interpharmas es una empresa de clasificación PYME, una empresa con una cantidad máxima de 25 colaboradores en planilla y un pequeño porcentaje de colaboradores que trabajan mediante la modalidad de prestación de servicio cobrando honorarios, sin tener un contrato formal (Temporal). La empresa cuenta con nueve años de experiencia en el rubro de salud, trabajando líneas de productos farmacéuticos los cuales ofrece al mercado institucional (ISSS, MINSAL, etc).

La empresa actualmente posee algunos medios para establecer comunicación, esto fue confirmado por dos fuentes que laboran internamente en la empresa, las cuales brindan información desde su experiencia y lo que han logrado visibilizar desde sus roles de trabajo.

Los medios que se utilizan son:

- Mural informativo: En el área de recepción se encuentra un mural informativo el cual tiene como información actividades del mes, anuncios informativos, aniversarios de colaboradores e información relevante.
- Intranet: Tienen un portal activo para establecer comunicación mediante un chat interno, de esta forma crean flujos de la comunicación en una plataforma donde se coloca información relevante o en uso en la empresa.
- Correos informativos: Se maneja información de carácter informativo mediante correos masivos institucionales.
- Reuniones en ZOOM: Ante la nueva realidad de distanciamiento por COVID-19, las reuniones de carácter formal, informativas, comunicados y más, se trasladaron a lo virtual dejando de hacer uso de las reuniones frecuentes en la sala de juntas.

- Grupo de WhatsApp: Grupo donde la comunicación es más relajada, menos formal, pero donde siempre se comparte información de interés, se hacen anuncios relevantes que surgen de forma inmediata.

Todos estos canales han sido funcionales ante la población interna que maneja la empresa (colaboradores, accionistas, directivos, funcionarios) pero a medida el crecimiento exista en la empresa, los medios deben ir evolucionando de forma que permita la fluidez de la comunicación.

Los colaboradores en Interpharmas se caracterizan por ser cooperativos, parte de la cultura interna es mantener a todos informados, para minimizar errores en procesos y malas experiencias.

Interpharmas, es una empresa con un ideal de apoyar al público interno, la intención es más que promover y vender productos fármacos, la cultura consiste en que cada miembro de Interpharmas se sienta parte importante de la empresa que sienta suya la visión de la empresa, esto lo logran mediante la motivación, relacionan los objetivos internos con la superación personal de cada colaborador, la cual al final tendrá una recompensa que les motivara a continuar.

Interpharmas, es salud para todos como dice su slogan para el público externo, pero para el público interno es, Interpharmas cuida de todos, porque la intención en el mensaje es que los colaboradores se sientan integrados, respaldados, cuidados, e importantes para la empresa.

Después de lo detallado anteriormente, se puede hacer una hipótesis, para el cumplimiento del ideal de cultura interna que quiere lograr la empresa, se debe actualizar constantemente en los medios de uso para el traslado del mensaje o comunicación interna.

## **JUSTIFICACION DEL ESTUDIO**

El presente documento da a conocer la importancia de un buen desarrollo en la comunicación interna dentro del gobierno corporativo. De igual manera en términos académicos, es de referencia, partiendo del estudio de un caso real, el cual tiene resultados que sirven de guía para futuros diagnósticos de comunicación interna corporativa.

Estudiar la comunicación interna en los gobiernos corporativos de las instituciones, es importante, porque esta garantiza la solidez en el desarrollo de la reputación de marcas que se representan y de la misma organización. El buen funcionamiento de esta mejora en la calidad de atención al público interno y externo, lo cual produce confianza, estrecha la relación entre los públicos e institución.

La comunicación interna genera la percepción correcta en los diferentes públicos, ayudando a transmitir su esencia como marca u organización; El mensaje que se comunica debe de ir alineado con los medios de comunicación adecuados, así mismo cumplir los objetivos y estrategias del plan comunicacional. De lo contrario el efecto negativo seria la creación de una imagen errónea en la mente del consumidor, afectando la imagen e identidad de marca.

Uno de los beneficios de la comunicación interna es construir relaciones exitosas entre las diferentes audiencias y, así consolidar la imagen en el mercado, marcando una diferencia entre la competencia, fortaleciendo negocios y relaciones con los diferentes stakeholders.

## **Capítulo II: ENFOQUE TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es de enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo, la razón de que el estudio sea clasificado así es debido a que se usaron de instrumentos de recolección que dieron resultados mixtos, lo cual hace necesario que el enfoque sea conforme a los resultados que se obtendrán.

Los resultados cualitativos son del todo descriptivos e importantes porque estos ayudan a identificar elementos que den respuesta al comportamiento y reacciones de los sujetos en estudio, así se obtuvieron conclusiones del por qué, cómo y qué motiva a la correcta comunicación interna o efectos contrarios que perjudican la comunicación interna.

El estudio también es cuantitativo debido a que se obtuvieron resultados que son medibles, como el nivel de satisfacción del desarrollo de la comunicación interna, nivel en que se desarrolla la comunicación, así se logró tener un diagnóstico cuantitativo sobre el estado actual e identificar que tanta se debe mejorar la comunicación interna.

En el estudio encontraremos que el diseño de investigación es exploratorio, ya que en la conclusión se tienen datos que dan a conocer el nivel de satisfacción y el estado actual de la comunicación interna en Interpharmas.

## SUJETOS Y OBJETOS DE ESTUDIO

Para el estudio se decidió evaluar de la siguiente manera:

Encuesta:

- Primeramente, la encuesta se realizó a 23 empleados asalariados, de los diferentes departamentos de la organización (contabilidad, regulatorios, bodega, administración, mercadeo y publicidad, visita médica, licitaciones) se obtuvieron datos acerca de la comunicación interna, los medios de esta, forma y estilo.
- 
- Por consiguiente, se realizó la encuesta a las jefaturas de las diferentes áreas para conocer la manera en cómo querían comunicarse, sus estrategias y medios.
- De esta forma se obtuvo un panorama más amplio por las dos partes.

Cuestionario de satisfacción:

- Este cuestionario se realizó a los empleados asalariados, tomando en cuenta su opinión, valoración para saber que tan satisfechos estaban con el manejo y forma de la comunicación interna, permitiendo conocer las áreas por mejorar y sugerencias.

## SUJETOS DE ESTUDIO

El estudio se hizo en total a 23 colaboradores donde se contemplaron a los integrados en la planilla como jefaturas, Interpharmas es una empresa PYME por ello cuenta con una planilla pequeña a la fecha, esto facilita el compartir encuestas y cuestionarios de evaluación para la comunicación interna.

## VARIABLES E INDICADORES

### Variables:

<b>Variable Independiente</b>	<b>Variable Dependiente</b>
X Influencia de comunicación interna	Y Gobierno Corporativo
<b>Subvariables independientes</b>	<b>Subvariables dependientes</b>
X1 Concepción	Y1 Comunicación Interna
X2 Canales de Comunicación	Y2 Buenas prácticas de comunicación
X3 Influencia de Comunicación	Y3 Procesos Agiles

### Indicadores:

- Maneras de comunicarse.
- Medios de los cuales se comunican.
- Que tan frecuente se comunica los directivos con los empleados.
- El estatus de satisfacción de comunicación de los empleados en la comunicación interna.

## **TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

- ✓ ENCUESTA: Se realizó una encuesta para conocer el nivel en que se encuentra la comunicación interna, desde tiempos medios y más. La encuesta fue dirigida a las jefaturas.
  
- ✓ CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN: Este instrumento fue entregado a todos los colaboradores para conocer el nivel de satisfacción que se tiene en relación con la fluidez de la comunicación interna.
  
- ✓ ANÁLISIS DE CONTENIDO: Se evaluaron contenidos que fueron presentados en calidad de evidencia para el estudio, se logró examinar la forma en que se desarrolló la comunicación interna.

## **FUENTES DE INFORMACIÓN: MARCO CONTEXTUAL**

### **Historia de Interpharmas**

Interpharmas, es una empresa fue fundada el 22 de abril del año 2013, introduciéndose al mercado salvadoreño con productos farmacológicos de origen colombiano, entre otros. Se origina ante la necesidad de suplir medicamentos de alta calidad y difícil adquisición.

El trabajo que se realiza está regido por un código de ética y calidad.

La visión de Interpharmas es, ser la compañía farmacéutica líder a nivel regional en terapias integrales.

La empresa tiene la filosofía de no vender solo salud, más bien brindar salud integral para todos, tal y como hace referencia el slogan, Salud para todos.

A nivel interno la comunicación es de integración, el personal es contratado bajo la ideología de aprendizaje e integración al rubro de medicamentos, es decir se busca personal calificado, con disposición de aprender sobre el trabajo en la industria y, se da mucha apertura a perfiles que no cuenten con experiencia laboral. La intencionalidad es formar equipos de trabajo dispuestos a colaborar entre si y dar crecimientos a la empresa por medio del trabajo en equipo.

Internamente la salud ocupacional es tomada con seriedad, es una empresa dedicada a un rubro muy importante, y que como tal debe reflejar el mismo cuidado de la salud para con sus colaboradores, es así como nacen campañas de prevención de accidentes, consejos para manejo del estrés, entre otras.

Los canales de comunicación en la actualidad son más de manejo digital a partir de la pandemia por covid-19, canales que siguen vigentes a la fecha.

## Marco teórico

### Comunicación Interna

¿Qué es comunicación interna?

#### Información vs Comunicación

La primera diferenciación que se debe hacer es que dentro de cualquier empresa u organización es muy distinto informar al personal que comunicarse. Dimitri Wiss y Annie Bartolf la diferencia de esta manera: la información es la simple transmisión de mensaje que envía el emisor y el receptor, mientras que la comunicación es intercambio de información entre emisor y receptor. Las empresas no pueden funcionar si solo se están enviando información entre jefes y colaboradores, la comunicación es necesaria para poder mantener una armonía de trabajo entre ambas partes. (Beltran, Diseño de un modelo teórico de gestión de la nueva comunicación interna, 2011)

Lo que hizo dar a entender el autor es que el intercambio de la información solo de un canal sin recibir la retroalimentación adecuada es un sinónimo a decir que los procesos comunicativos no se están realizando con efectividad. Entre altos y bajos mandos debe haber una reciprocidad para que todos los pasos para poder tener una gestión ordenada de la empresa.

Entender la diferencia entre ambos términos nos ayuda a visualizar si la empresa internamente está comunicando bien o solo está informando a sus empleados de lo que se tiene que hacer. La comunicación viene del término latino *communicatio* que significa participación, poner en común, compartir; mientras que, información viene de *informatio*, que significa, imagen, dato, o algo que pueda guardarse en la mente humana. (Villafañe, 1993)

El autor Villafañe menciona la diferencia entre estas dos definiciones que ayudan a la empresa si están realmente utilizando una estrategia de comunicación interna o solamente que se deje a un lado.

Uno de los puntos clave que hay que ver es que la comunicación tiene un punto en clave que ayuda a entenderse de mejor manera la información que es la retroalimentación o feedback. En si la retroalimentación permite la participación y que haya un entendimiento claro de la información. Si existe la una comunicación efectiva, habrá una retroalimentación del receptor hacia el emisor haciendo que esta sea colaborativa y enriquecida en información.

### **Comunicación organizacional**

La comunicación interna u organizacional es algo que se debe procurar tener en cualquier empresa efectiva, no un lujo. La comunicación como se explicó anteriormente es una participación constante entre dos personas las cuales tienen retroalimentación por ambas partes. La comunicación interna hace referencia a las relaciones que se dan entre diferentes departamentos y niveles jerárquicos dentro de una organización. Las dos formas de comunicarse son de manera horizontal (entre iguales) y ascendente/descendente (entre jefes y colaboradores e inversamente).

La tendencia que buscan las empresas formar son redes de comunicación que sean fáciles de manejar y entender. En la mayoría de ellas usan comunicación diagonal o transversal, en el que todos se relación con todos. (Beltran, Diseño de un modelo teórico de gestión de la nueva comunicación interna, 2011)

**Figura 4.1.**



**Fuente:** Txema Ramírez, *op. cit.*, pág. 62.

(Beltran, Diseño de un Modelo Teórico de Gestión de la Comunicación Corporativa, 2011)

### **Perspectivas de la comunicación interna**

Hay autores que están de acuerdo con que hay diferentes tipos de comunicación interna. Sin embargo, la funcionalidad o fin de ella difiere entre ellos. Se muestran tres diferentes perspectivas y cómo estos autores ven la comunicación interna.

- María Teresa Sáenz  
Según ella la políticas y prácticas de la comunicación interna se encuentran enlazadas a conceptos de la integración, motivación y organización del trabajo con los miembros de la empresa.
- Justo Villafañe  
Para uno de los autores más importantes para la comunicación interna es un poco más elaborado. Con ello presenta que es de esta manera que la visión estratégica de cualquier empresa puede ser logrado. Es saber poder adaptar a cualquier persona en cualquier nivel y tipo de comunicación empresarial y darle una imagen positiva a ello.

- **Del Pozo Lite**

El autor se refiere a orientar la comunicación en diferentes puntos estratégicos para ayudar a la organización a poder crear un ambiente en que ayude al crecimiento profesional de la misma.

Hay diferentes maneras de abordar como la comunicación interna juega un papel en la organización de la empresa. Sin embargo, todos los puntos clave de los autores mencionados y omitidos puede concluir que la comunicación interna debe tener una perspectiva en la cual se enfoque en la mejora de los procesos de motivación y organización de la empresa.

La comunicación interna es la que puede avanzar o retrasar la cultura corporativa que es otro elemento que tiene protagonismo en estas situaciones. El poder tener una cultura corporativa define como la empresa está llevando su gestión profesional en todos los ámbitos, y si la comunicación no es efectiva pueda que este derrumbe cualquier empresa.

## **Canales/Espacios de Comunicación**

### **Espacios de Comunicación**

Uno de los puntos más importantes en cuanto a este tema es cómo es que dirigiremos la comunicación del emisor al receptor. Es como se ve el flujo de la comunicación en cuanto a cómo se comporta en relación el canal de comunicación con ambas partes.

Justo Villafañe lo describe de esta manera:

“La compañía debe ser concebida como un mercado de información en el que existe una oferta y una demanda de productos o servicios informativos y como un lugar de reunión de personas que ofrecen e intercambian información que otras personas adquieren.

El funcionamiento óptimo de este particular mercado se producirá cuando exista un equilibrio entre la oferta y la demanda informativas, para lo cual, lo mismo que sucede en todo mercado, será necesario estimular la demanda a través de dos caminos: haciendo atractivo el producto informativo tanto en su contenido y su forma y, en segundo lugar, facilitando el acceso a la información a través de canales internos muy simplificados”. Villafañe, (1993, P (84))

Según Villafañe (1993, P (84)) lo que debe ser los canales y espacios de comunicación es como un mercado en donde lo más común es pedir información pero que se haga de una manera atractiva y funcional para cualquier colaborador o jefe de la organización. Significa que en sí los canales de comunicación deben ser fáciles de utilizar y que sean de manera atractiva ocuparla.

## **Canales de comunicación en la actualidad**

En el 2022 los canales de comunicación se han diversificado gracias a la tecnología. No solamente por el uso de ella, sino la atraktividad y la facilidad de la misma. Sin embargo, se confunden muchas veces los canales de comunicación empresarial con los canales de comunicación para socializar.

Según Zendesk (2021) (plataforma virtual de comunicación) están son las maneras en las que los colaboradores y jefes pueden comunicarse entre sí:

- Reuniones: Ya sean presenciales o virtuales. Es un canal de comunicación interna efectivo para presentar ideas, estrategias y más.
- E-mails: Por medio se pueden gestionar tareas y hacer seguimientos en los procesos.
- Chat interno: Permite agilizar los procesos en tiempo real.
- Videoconferencia: considerada uno de los canales de comunicación interna más utilizadas por las empresas en la actualidad. Facilita la comunicación de equipos remotos y ahorro de ostros en traslados.
- Teléfono: Es uno de los medios de comunicación más utilizados ya que a través de ellos pueden crearse grupos de chat interno con redes sociales corporativas.

Ya que en la actualidad no solamente hay grupos físicos en oficinas, sino que hay grupos remotos se considera dos opciones de como elegir adecuadamente los canales de comunicación interna en ambos casos.

Para la opción presencial pueden ocupar:

- Reuniones
- Teléfono
- Videoconferencia si es necesaria hacer reuniones con grupos externos.
- Chat interno con el fin de agilizar procesos.

Para equipos remotos:

- Videoconferencias
- Chat interno/mensajería
- Emails

Si vemos en la actualidad hay muchas maneras en las que las empresas se pueden comunicar. Así como hay maneras, hay demasiadas herramientas que pueden agilizar procesos. Plataformas como Monday, Click Up, Zendesk, Google y más pueden ayudar a que las empresas puedan agilizar procesos y que la comunicación interna sea más eficiente.

Sin embargo, ya que la conectividad es mucha y se desea hacerlo de manera más fácil. Se cae en el error de pensar que las redes sociales de uso masivo serán adecuadas para el uso de comunicación interna. Esto es incorrecto y no se debe hacer ya que la función de ellas no es hacer comunicación entre empleados de una empresa, sino que con todo el mundo. Por lo tanto, las empresas deben evitar hacer:

- Grupos de Facebook
- Mensajería por Facebook, Instagram u otra red social.
- Hacer grupos de WhatsApp Interno

Aunque WhatsApp puede ser una buena herramienta, el uso es de comunicación social que no está ligado mucho a la comunicación interna. Se debe buscar una herramienta digital que sea solamente para el uso de comunicación interna. (Silva, 2021)

## Dirección de Comunicación interna

En varias ocasiones se tiene en cuenta quién debería ser las personas que deben de estar encargados de la comunicación interna. Muchas de las ocasiones se dejan esto al área de Recursos Humanos o a la Gerencia General para que puedan manejar estos procesos. No obstante, esto puede llegar a ser un error ya que pueda que no tengan los suficientes conocimientos para poder hacer esta tarea de manera efectiva.

Autores como Villafañe y el catedrático López Lita mencionan que esta función debe ser delegada a un puesto que se debe de llamar Dirección de Comunicación y entregarle a esta persona los requerimientos de cómo será la comunicación entre los colaboradores y jefes de la empresa, esto en compañías grandes. Cuando son compañías pequeñas lo que se debe realizar es que el gerente por departamento debe de realizar la manera de la comunicación y la gerencia general con los gerentes de departamentos una manera de comunicación clave. (Diseño de un modelo teórico de gestión de la nueva comunicación interna)

Hay ventajas y desventajas en este planteamiento y se muestra en el siguiente esquema (Diseño de un modelo teórico de gestión de la nueva comunicación interna)

La responsabilidad de la comunicación interna		
	La Dirección de personal	La Dirección de comunicación
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Es terreno conocido: se apoya sobre un buen conocimiento de los asalariados.</li> <li>—Zona de actividades paralelas: la gestión de personal y la comunicación interna persiguen objetivos complementarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Un estilo más seductor: la proximidad de un servicio de comunicación es más atractiva que la de una Dirección de Personal, con frecuencia austera.</li> <li>—Armonización de los mensajes en el exterior e interior de la empresa.</li> </ul>
<b>Inconvenientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Conflictos potenciales: sus gestiones y sus prioridades no serán necesariamente concordantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Peligro: la empresa corre el riesgo de practicar una política de segunda mano, contentándose con aplicar a lo interno operaciones concebidas para lo externo.</li> </ul>
<b>Balance</b>	<p>Se debe de planificar con una doble condición:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>—Que la comunicación interna no sea tratada como un subproducto de la política de personal.</li> <li>—Que no se limite a la difusión bruta de informaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Buena solución en el marco de una gran empresa suficientemente madura en materia de comunicación.</li> </ul>

(Beltran, Diseño de un Modelo Teórico de Gestión de la Comunicación Corporativa, 2011)

Viendo un autor más que es Fernando Martín la gestión de la comunicación interna debe ser dependiente de la alta dirección por los siguientes motivos:

- Conocimiento de cuál, cómo es y cómo se desarrolla la cultura corporativa de la organización.
- Saber cómo piensa, en todo momento, la Alta dirección.
- Tener fuerza, autonómica y poder de decisión y comunicación ante la empresa o institución.
- Coordinar y difundir toda la información que se produce.
- Toma de decisiones sobre Imagen, ante los Medios de comunicación.

Cómo vemos la comunicación interna y su gestión por directivos tiene muchas maneras de abordarse, pero dos principales las cuales son una compañía grande y una pequeña. Dependiendo de cual se esté manejando así debería ser manejada la comunicación interna de la empresa.

## **Planificación de la Comunicación Interna**

El punto de la planificación en cualquier sentido debe tomarse como uno de los requerimientos principales para la estrategia de comunicación interna. No se puede dejar solamente dicho lo que se hará, también hay que documentarse de manera detallada todo lo previsto para que de esta manera las empresas puedan ser efectivos en sus procesos.

El establecimiento en si de cualquier estrategia, en este caso de comunicación interna, es con objetivos. ¿Qué desea alcanzar la empresa con la estrategia de comunicación interna? ¿Qué problemas tiene pensado arreglar? ¿Cómo la estrategia ayudará a que los procesos dentro de la empresa sean efectivos? Con estas preguntas basamos los objetivos y a través de ellos podemos empezar a planificar.

No se debe caer en la “*comunicación informal*” como lo presenta Bartolí. Que se refiere cuando hay una ausencia de una planificación o formulación adecuada de la comunicación interna y no es más que desorganización gestión centrada sólo en corto plazo que terminará perdiendo operatividad y eficacia en todos los procesos.

Justo Villafaña a partir de los estudios de Westphalen analiza cuatro grandes variables en los cuales pueden planificarse los objetivos y en si la estrategia de comunicación interna, los cuales es la siguiente. (Beltran, Diseño de un Modelo Teórico de Gestión de la Nueva Imagen Corporativa., 2011)

- ¿Quién informa?
  - La Alta dirección
  - Los gerentes de departamentos
  - Colaboradores
  - Otros emisores

- La naturaleza y el marco de información
  - Información oficial y controlada
  - Información oficiosa (rumores, circuitos cerrados, etc.)
  - Información ascendente o descendente
  - Que medios informativos se utilizan
  
- Cuando se informa
  - Los flujos de información son regulares o esporádicos
  - En qué fase de los procesos de decisión

Para lo que respecta a los resultados de la comunicación, el análisis se centra en tres grandes efectos:

- a. Cuáles son las expectativas del personal en materia de información:
  - Respecto a la temática de está
  - En cuanto si se logró el objetivo o no
  - Sobre el grado satisfacción con el sistema actual de comunicación interna
- b. Cuál es el conocimiento de la empresa por parte del personal:
  - Cómo lo ha adquirido
  - Retiene la información difundida
- c. Qué imagen de la empresa proyecta el personal hacia el exterior
  - Habla de ella
  - En lo positivo, de qué y cómo habla de la empresa
  - Cuáles son, a su juicio, los éxitos de la empresa.

Justo Villafañe hace un cuadro de los cuales se pueden basar la gestión y planificación de la comunicación interna. (Beltran, Diseño de un Modelo Teórico de Gestión de la Nueva Imagen Corporativa., 2011)

## Justo Villafañe

**1.- Diagnóstico.** Análisis de la situación a partir de mecanismos de control como el barómetro de clima interno o la parrilla de análisis rápido. Permite elaborar los objetivos de la comunicación.

**2.- Planificación.** Establecimiento de la estrategia a través de tres decisiones: atribución de responsabilidades, concepción de mensajes y elección de los instrumentos.

**3.- Plan de Actuación.** Determinación de las acciones a desarrollar de acuerdo con el plan estratégico.

**4.- Seguimiento.** Reinicio de todo el proceso a través de la realimentación que favorece el uso de nuevo de los mecanismos de control que se plantean en la fase primera.

## INSTRUMENTOS DE REGISTRO Y MEDICIÓN

Dentro de los instrumentos que se escogieron para esta investigación están:

### 1. Cuestionarios de satisfacción de los colaboradores

Estructura: 11 preguntas dirigidas a los colaboradores fueron desarrolladas con el objetivo de conocer la comunicación interna y su percepción.

Desarrollo de preguntas:

•Pregunta 1-3: Se pretendía identificar cuáles eran los medios de comunicación interna que se utilizan, su frecuencia y efectividad.

- Pregunta 4-5,10: Se trato de comprender si era entendible la comunicación que su jefe inmediato quería transmitir por los diferentes medios.
- Pregunta 7-8: Se trato de conocer que es la comunicación interna para cada colaborador y dando continuación también conocer como la perciben.
- Pregunta 9,11: Se trato de conocer lo más importante dentro de comunicación interna de la empresa y si los medios que se han utilizado son eficaces.

## **2. Cuestionarios para jefaturas**

Estructura: 10 preguntas dirigidas a las jefaturas de Interpharmas para conocer que tanto conocimiento e importancia tiene para la comunicación entre jefaturas y colaboradores, así como su eficiencia.

Desarrollo de preguntas:

- Pregunta 1: Se pretendía conocer la relevancia de la comunicación interna dentro de la empresa.
- Pregunta 2: Se pretendía conocer el uso de comunicación interna dentro de su departamento u equipo de trabajo.
- Pregunta 3-4: Se pretendía conocer que aspectos son de mayor importancia para el uso de la comunicación interna y que medios frecuentemente utiliza para este.
- Pregunta 5: Se pretendía conocer cuál de todos los medios que ha utilizado fue más efectivo.
- Pregunta 6-7: Se pretendía conocer si han recibido capacitación en cuanto a la comunicación interna y si es importante el desarrollo de estas para actualizar los canales de comunicación interna.

- Pregunta 8: Se pretendía conocer si hay relación entre la comunicación interna con el Gobierno Corporativo de la empresa.

- Pregunta 9: Se pretendía conocer sus ideas para mejorar la comunicación interna.

- Pregunta 10: Se pretendía conocer por medio de sus experiencias si se han identificado más con la empresa relacionando la comunicación interna.

### **3. Cuadro para evaluación de material de uso para comunicación interna**

Mediante los apartados detallados en el cuadro de cotejo se pretendió evaluar si cumplen con la comunicación interna, si es percibido de la forma correcta, si se encuentra en un lugar visible, así como los contenidos si genera la atención de los colaboradores.

Los instrumentos que se desarrollaron fueron con los lineamientos proporcionados para la estructura de este apartado. (Anexo 1)

Dentro de los resultados de los cuestionarios se logró identificar el estado de la comunicación interna de Interpharmas, la efectividad de los medios y su relevancia dentro de la empresa.

## **CAPÍTULO III: PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

### **3.1 Análisis de los resultados**

A continuación, se presentan los resultados que se obtuvieron al realizar dos encuestas concernientes a la comunicación corporativa de la empresa. Esto con el fin de analizar si la empresa Interpharmas y su comunicación corporativa está siendo efectiva de manera interna.

Como parte de las limitaciones que se encontraron en el desarrollo de obtención de datos, fue el no lograrse evaluar a completitud a los 25 colaboradores, debido a que al ser enviado el correo con el acceso a los cuestionarios, a muchos se les dirigió a bandeja de Spam, otros comentaron no encontrar el correo al tener una cantidad grande de correos pero finalmente se trabajó con un total de 14 colaboradores que dieron respuesta al cuestionario de colaboradores.

#### **3.1.1 Revisión Documental**

Los resultados que se mostrarán a continuación son en base a los parámetros definidos en el capítulo dos del Marco Metodológico.

1. La empresa Interpharmas tiene nueve años en el mercado actual. Tiene 25 empleados actualmente y ha estado creciendo en ámbito de que está teniendo más empleados para gestionar todas sus operaciones. Esto causa que la comunicación interna de la empresa sea más efectiva entre jefes y colaboradores.

2. El nivel de satisfacción de los colaboradores con la comunicación interna entre ellos y sus jefes inmediatos es bueno, sin embargo, aún hay un porcentaje bajo el cual cree que esta debería de mejorar. Así mismo, lo que más les importa a ellos no es tan relevante que canal de comunicación ocupan, ni el tiempo en el que se hace. Sino que lo que más importa es en la manera en la que se transmite el contenido que esta sea entendible y fácil de manejar.
3. Los jefes inmediatos están tomando la iniciativa y el rumbo correcto para poder mantener la comunicación interna efectiva. Ellos saben que es necesario ser altamente activos en esta área, se mantienen en capacitaciones para poder manejar los procesos comunicativos de manera correcta.

### **3.1.2 Cuestionario de Satisfacción:**

Los resultados que se presentan a continuación están clasificados en dos partes, en las variables independiente y dependiente del enunciado definidas en el capítulo dos del Marco Metodológico.

*Variable Independiente: Influencia de comunicación interna.*

En esta variable se definió cuál y que rol toma la comunicación interna para los empleados y jefes de la institución. La definición de canales de comunicación que utilizan, maneras de comunicarse, constancia y el status de satisfacción de los empleados eran los indicadores para el cuestionario, se obtuvieron los siguientes resultados:

- ✓ Aunque la empresa sea pequeña ocupa diferentes métodos de comunicación con sus empleados. Hay cinco canales de comunicación (Gmail, Zoom,

Llamadas telefónicas, Teams, y WhatsApp) que se ocupan actualmente en la empresa. Uno de los puntos es que al tener tantos canales de comunicación no se defina bien en donde es el lugar correcto de poder mandar documentos oficiales.

- ✓ Hay una tendencia que nos muestra en la segunda pregunta del cuestionario que estos canales se ocupan mucho o demasiado que están siendo efectivos para la empresa. Están siendo funcionales y solamente hay un porcentaje pequeño en el cual no se ha sentido de la misma manera.
- ✓ En relación con los jefes inmediatos de la empresa, los empleados creen que ellos ocupan de manera efectiva, activa y comunican de manera clara lo que se debe realizar dentro de la organización. Creen que es importante que se comuniquen de manera constante con ellos.
- ✓ En cuanto a la percepción de qué es la comunicación interna hay diferentes perspectivas en las cuales el personal de Interpharmas interpreta. Entre las cuales las más usadas son: “Mensajes Claros o precisos” y “Tener un buen contacto con personal interno”. Analizamos que muchas de las respuestas no están muy cercanas a la realidad de lo que es la comunicación corporativa de Justo Villafañe (Ver Marco Teórico punto), pero vemos que la noción que pueden tener de ello está muy bien encaminada a lo que debería ser.
- ✓ La satisfacción de la comunicación interna de la empresa en cuanto a los empleados es del rango “Buena” a “Muy Buena” (85.8%). Aunque es nivel de satisfacción muy alto sin embargo hay un nivel de insatisfacción de un 14.2%.
- ✓ Lo que más evalúan y perciben los colaboradores como importante para la comunicación interna es la forma de emitir los mensajes y contenidos. Si vemos no son los canales de comunicación que utilizan, ni los tiempos en los que se manda el contenido. La importancia es la manera en cómo se comunica.

Como resultado, se puede analizar que la comunicación interna en Interpharmas está siendo gestionada en su totalidad como moderada buena. Hay muchos aspectos en los cuales mejorar las cuales son el uso correcto de ciertos tipos de canales de comunicación y evaluación cuáles pueden ser indispensables para la empresa y cuáles pueden ser desechados para tener una comunicación sobre la base de un canal de comunicación.

La satisfacción de los empleados como se percibe es una satisfacción grande en cuanto al manejo de la comunicación interna de parte de sus jefes inmediatos. A través de diversas respuestas se puede concluir que los empleados usan correctamente los canales de comunicación y que lo usan de manera constante. El punto más importante para ellos es el mensaje de los jefes inmediatos que llegue de manera sencilla de entender y enviar el contenido deseado.

Sin embargo, la evaluación de la comunicación interna es algo que puede llegar afectar en un futuro, ya que no solamente se trata de que los mensajes lleguen como deben de ser, sino que los canales faciliten el intercambio de información. La evaluación de canales es esencial para que las empresas puedan verificar su simplicidad hacia sus colaboradores.

### **3.1.3 Encuesta a jefes Inmediatos**

Los jefes inmediatos o de mayor mando son los que tienen que velar por la comunicación interna. Se realizó una encuesta para saber si ellos han sido eficientes. La comunicación interna depende de que los jefes tengan en claro lo que deben de hacer para que la empresa pueda tener los resultados que desea.

*Variable dependiente: Gobierno corporativo*

En la variable dependiente definimos que si los gobiernos corporativos están haciendo los esfuerzos necesarios para realizar una comunicación interna efectiva. Los jefes son los responsables de la comunicación entre ellos y los empleados sea constante y con retroalimentación. A continuación, se muestra el resultado de la encuesta a un jefe inmediato de Interpharmas de cómo gestiona la comunicación con sus colaboradores:

- ✓ El jefe inmediato cree que la relevancia de la comunicación interna es necesaria por lo tanto los canales que más ocupa son los medios digitales y personales. Al ser una persona de edad avanzada prefiere hacer la comunicación más personal que digital. Esto puede ser por la brecha digital que tiene su generación en contra posición con las actuales. Sin embargo, se nota el esfuerzo ya que trata de ocupar estos medios actuales para la comunicación con los colaboradores.
  
- ✓ “Dar un mensaje que sea conforme a las prácticas de Gobierno Corporativo, promoviendo un buen ambiente laboral y un mensaje que sea entendible.” Este es el aspecto más importante para el jefe inmediato. Al ver esta afirmación y compararlo con lo que Justo Villafañe menciona en su libro de *“Imagen Positiva, Gestión Estratégica de La Imagen de Las Empresas”*, podemos analizar que tiene un concepto claro de cómo los directivos deben manejar la comunicación interna.
  
- ✓ En el punto de innovación para los canales de comunicación interna siente que debe ser capacitado constantemente para realizar bien su trabajo. Esto muestra compromiso de parte de él y que le importa cómo se está enviando el contenido a sus colaboradores (este es uno de los aspectos que los empleados más

valoran en la comunicación interna, ver en capítulo 3, apartado 3.1.2 Cuestionario de Satisfacción para empleados).

- ✓ Esta persona ha sido capacitada para mantener la comunicación entre jefes y colaboradores. En lo que va del año ha asistido a dos capacitaciones de comunicación interna y ambiente laboral.

El jefe inmediato al cual se le aplicó la encuesta es la base en la que se ha hecho el análisis de cómo manejan todas las jefaturas dentro de la empresa. Haciendo esto podemos mencionar que los mandos altos les importan la manera en la que la información se está dirigiendo a los colaboradores.

Esto es un indicador que la gobernabilidad corporativa de la organización en cuanto a la comunicación interna está siendo efectiva. No solamente por el uso efectivo de los canales, sino por la intencionalidad en la que ellos tienen para poder dar el contenido e información necesarios a los demás.

### **3.1.4 Análisis de contenido (periódico mural)**

El periódico mural es utilizado como medio de comunicación interno para dar recordar y mencionar forma pública de los eventos a suceder en el mes correspondiente. Este medio no contiene información específica, es información de importancia a nivel general.

Este medio ha sido muy útil, da sentido de pertenencia a la empresa al hacer menciones de aniversarios (Años laborando en la empresa) de cada colaborador. Pero se encontraron ciertos puntos de mejora a realizar en el periódico.

Realizar las mejoras garantizara que en la memoria de los observadores perdure el mensaje.

La percepción de los colaboradores es positiva en relación con el periódico mural, esto se confirmó con la opinión de cinco colaboradores a los cuales se les pregunto al azar, esto se realizó en el momento de hacer la evaluación con la respectiva hoja de cotejo.

Quedando en evidencia que, si bien los recursos digitales son útiles para el desarrollo de la comunicación interna, el tener material físico o tradicional sirve de refuerzo y este logra un efecto de pertenencia, un efecto de “logro” en los colaboradores al ser reconocidos a nivel general.

### 3.2 Principales Hallazgos

Con la presente investigación realizada a Interpharmas se pudo conocer el manejo de la comunicación interna de parte de su gobierno corporativo y que tan satisfechos los empleados están de ellos. Los principales hallazgos de esto fueron los siguientes:

- ✓ La gobernabilidad corporativa de la empresa Interpharmas está siendo efectiva en la comunicación interna ya que sus empleados perciben que se está enviando el contenido e información de una manera correcta.
- ✓ Los canales de comunicación, aunque sean muchos, la empresa realiza efectivamente la comunicación de los jefes inmediatos con los colaboradores.
- ✓ Los canales de comunicación, aunque se mencionó que son variados, están siendo usados constantemente y por esta razón los empleados perciben un buen manejo de la comunicación interna. Los canales que más se ocupan son los siguientes: Correo Electrónico (Gmail), el propósito es mandar información importante de la empresa con la posibilidad con archivos adjuntos; Video conferencias (Zoom, Meets), el principal uso de esta plataforma virtual es tener reuniones sincrónicas a través de videollamada a los que tendrán la reunión; y WhatsApp, el propósito es enviar mensajes cortos urgentes a cualquier personal.
- ✓ La gobernabilidad corporativa de la empresa está siendo muy bien manejada ya que los altos mandos de la empresa están desarrollándose para gestionar de mejor manera la comunicación interna, haciendo de esta uno de los puntos principales de mejora e innovación.

## CONCLUSIONES

Tomando como referencia los resultados obtenidos en los cuestionarios y la hoja de cotejo para evaluación del material físico utilizado para el desarrollo de la comunicación interna en Interpharmas, se concluye lo siguiente:

- ✓ Se concluye que la empresa Interpharmas posee una comunicación interna efectiva, la cual es aprobada por la mayoría de sus colaboradores, y se tiene un porcentaje leve, pero importante para efectuar mejoras en el proceso del desarrollo de comunicación interna.
- ✓ Los medios digitales son un canal muy efectivo en el desarrollo de la comunicación interna, estos dan un realce mayor al mensaje que emiten y por ende son mayormente percibidos.
- ✓ No se deben dejar de aplicar canales de comunicación tradicionales, estos también son útiles para reforzar los mensajes emitidos en los canales digitales, y poseen un efecto emocional en los colaboradores (sentimiento de reconocimientos y logros).
- ✓ Es importante para las empresas en crecimiento el tener canales de comunicación interna modernos y con mensajes generales, pero a medida crece la empresa se deben desarrollar canales personalizados para cada departamento, estos estructurados según las necesidades de cada integrante de estos, así se garantiza una comunicación más efectiva.
- ✓ Las empresas con comunicación interna efectiva tienen como resultados colaboradores identificados con la institución y trabajan de forma más eficiente al ser coordinados bajo los lineamientos correctos.

## RECOMENDACIONES

Tomando como referencia los resultados obtenidos en los diferentes instrumentos y los principales hallazgos, se presenta las siguientes recomendaciones como oportunidad de mejora en los procesos para el desarrollo de la comunicación interna en Interpharmas.

Por lo cual, se recomienda lo siguiente:

- ✓ Se recomienda aplicar estrategias comunicacionales que aporten a la cercanía entre colaboradores y jefaturas, más allá del proceso laboral, que sean canales para conocer al individuo, y así entender más de la personalidad de este, se tendrá como Beneficio una mejora en el desarrollo de la comunicación.  
Ejemplo en anexo 2.
- ✓ Agregar nuevos canales de comunicación que ayuden a comprender de forma más clara la filosofía que tiene Interpharmas integrada en el gobierno corporativo interno.
- ✓ Se recomiendan agregar los siguientes (Revista interna, Buzón de sugerencia digitales y Podcast) Ejemplos en anexo 3.
- ✓ Se recomienda colocar más iluminación en el área donde está colocado el periódico mural, o aplicar colores más llamativos para poder captar con mayor énfasis la atención.
- ✓ Para una mejor comunicación entre colaboradores, se recomienda incluir en la campaña interna de comunicación artes que promuevan el trabajo en equipo, o juegos breves a resolver durante los Coffe break estimulando el trabajo en equipo, ya sea por área, o a nivel general, Ejemplos en anexo 4.
- ✓ Sacar en formato impreso, los anuncios de campañas internas comunicacionales, de esta forma se da refuerzo al mensaje comunicado.
- ✓ Se recomienda agregar contenidos de aprendizaje, más allá de dar solo indicaciones, consejos u otros, se debe agregar contenido de tipo educativo, Ejemplos en anexo 5.

## ANEXOS

### 1. Herramientas de recolección de información

#### a. Cuestionarios de satisfacción de los colaboradores

Comunicación interna en INTERPHARMAS.

**Indicaciones:** Lea detenidamente las preguntas que se presentan a continuación y marque con una x solamente una de las opciones. Por favor contestar con total honestidad y apertura, pues esta encuesta es anónima. De antemano le agradecemos por su tiempo.

**Género:** M: \_\_\_ F: \_\_\_

**Rango de Edad:**

20-25: \_\_\_\_ 26-30: \_\_\_\_ 31-35: \_\_\_\_ 36-40: \_\_\_\_

40-45: \_\_\_\_ 46+: \_\_\_\_

**Ocupación:** \_\_\_\_\_

1- ¿Cuáles son los canales de comunicación que ocupas en tu trabajo actual?  
(Puede escoger más de uno)

a- G-Mail: \_\_\_\_\_

b- WhatsApp: \_\_\_\_\_

c- Slack: \_\_\_\_\_

d- Zoom: \_\_\_\_\_

e- Llamadas a teléfono directo: \_\_\_\_\_

f- Reuniones Presenciales: \_\_\_\_\_

g- Otra \_\_\_\_\_ (Especificar \_\_\_\_\_ con \_\_\_\_\_ letra):

2- ¿Qué tanto se comunican con este medio elegido diariamente?

- a- Muy poco: \_\_\_\_\_
- b- Poco: \_\_\_\_\_
- c- Normal: \_\_\_\_\_
- d- Mucho: \_\_\_\_\_
- e- Demasiado: \_\_\_\_\_

3- ¿Crees que ha sido efectiva la comunicación dentro de estos medios?

- a- Si: \_\_\_\_\_
- b- No: \_\_\_\_\_

4- ¿Se da a entender la comunicación que envía su jefe inmediato a través del canal que usa?

- a- Si: \_\_\_\_\_
- b- No: \_\_\_\_\_

5- ¿Cree que su jefe inmediato o los jefes de mayor rango ocupan bien los canales de comunicación?

- a- Si: \_\_\_\_\_
- b- No: \_\_\_\_\_

6- ¿El canal de comunicación falla algunas veces dejándolo a usted y a su jefe incomunicado por periodos de tiempo prolongado?

- a- Si: \_\_\_\_\_
- b- No: \_\_\_\_\_

7- ¿Qué es para usted la comunicación interna? (Escribe en 2 líneas lo que es comunicación interna).

---

---

---

8- ¿De qué manera perciben la comunicación interna en su lugar de trabajo?

- a- Muy mala: \_\_\_\_\_
- b- Mala: \_\_\_\_\_
- c- Regular: \_\_\_\_\_

d- Buena: \_\_\_\_\_

e- Muy buena: \_\_\_\_\_

9- ¿Qué cree usted que tiene más peso en la comunicación interna de la empresa?

a- Los canales de comunicación que se ocupan: \_\_\_\_\_

b- La intencionalidad de comunicarse: \_\_\_\_\_

c- La forma en cómo se dicen las cosas: \_\_\_\_\_

10- ¿Cree usted que es necesario que los jefes tengan una comunicación constante con sus empleados?

a- Si: \_\_\_\_

b- No: \_\_\_\_

11- ¿Cree usted que ocupa los canales de comunicación constantemente y de manera efectivo?

a- Si: \_\_\_\_

b- No: \_\_\_\_

c- No lo sé: \_\_\_\_

b. Cuestionarios para jefaturas

Comunicación interna en INTERPHARMAS.

**Indicaciones:** Lea detenidamente las preguntas que se presentan a continuación y coloque una "X" en una de las opciones.

- **Género:**

Femenino: \_\_\_\_\_ Masculino: \_\_\_\_\_

- **Edad:**

25-30 años \_\_\_\_\_ 30-40 años \_\_\_\_\_ Mas de 40 años \_\_\_\_\_

- **Ocupación**

Gerente \_\_\_\_\_ Jefatura de departamento \_\_\_\_\_

1. ¿A su criterio, cuál de las siguientes opciones, describe el nivel de relevancia de la comunicación interna en las empresas?

- Muy alto
- Alto
- Intermedio
- Bajo
- Irrelevante

2. ¿Ha hecho uso usted de la comunicación interna en su departamento u equipo de trabaja?

- Sí
- No
- Tal vez
- No recuerdo
- No se

3. ¿Qué aspectos valora al momento hacer uso de un medio para dar un mensaje interno?

- Dar un mensaje que sea conforme a las prácticas de Gobierno Corporativo, promoviendo un buen ambiente laboral y un mensaje que sea entendible.
- Dar un mensaje claro
- Solo dar un mensaje
- Ninguna de las anteriores

4. ¿Qué tipo de herramienta de comunicación interna utiliza con más frecuencia?

- Medios Tradicionales
  - Medios Digitales
  - Otros (detalle)
- 
- 

5. ¿Según su experiencia, cual medio para desarrollar comunicación interna, le ha sido más efectivo?

- Detalle
- 
- 

6. ¿Considera importante se desarrollen capacitaciones para actualizar los canales de comunicación interna?

- Si
- No
- Talvez

7. ¿Ha recibido capacitación sobre la comunicación interna?

- Si

- No

Si la respuesta es sí, mencione los que recuerde en el año que fueron realizadas:

---

---

---

8. ¿La comunicación interna está relacionada con el Gobierno Corporativo de cada empresa?

- Si
- No
- 

9. ¿Qué mejoras quisiera realizar en la comunicación interna en su lugar de trabajo, departamento u equipo de trabajo?

Detalle

---

---

10. ¿Según su experiencia personal, se ha sentido más identificado con los objetivos de la empresa, cuando se desarrolla una comunicación interna efectiva?

- Si
- No

Si la respuesta es sí, mencione la razón:

---

---

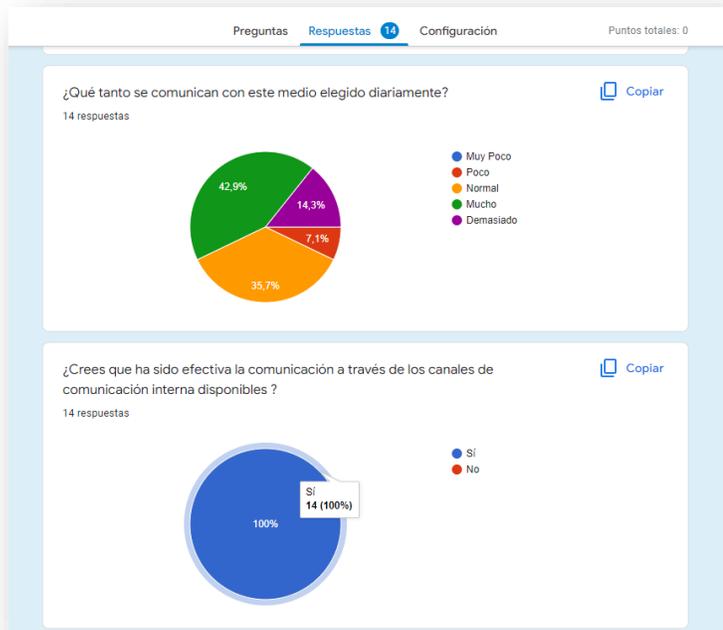
---

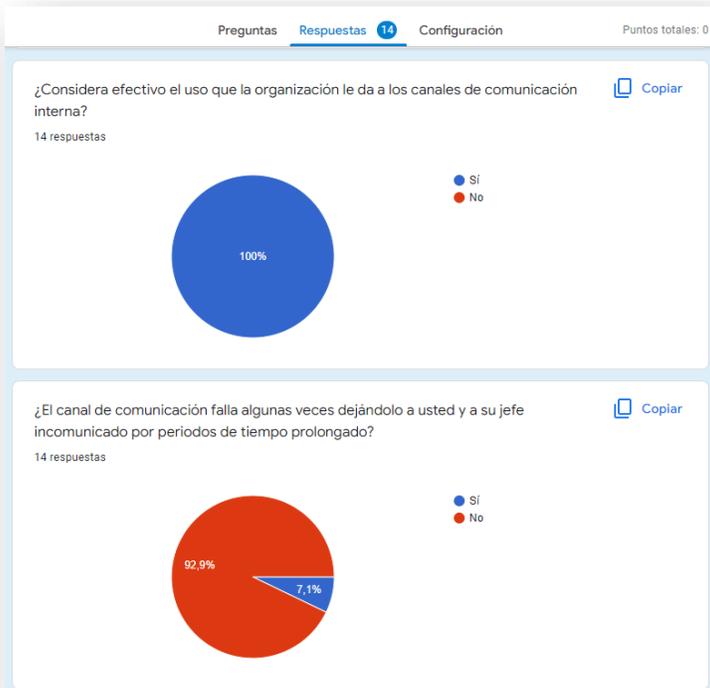
c. Cuadro para evaluación de material de uso para comunicación interna

Medio de comunicación	Contenidos	Cumple Si o No
<b>Chat de WhatsApp</b>		
<b>Mural informativo</b>		
<b>Correo</b>		

Indicadores	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Los anuncios generales colocados en redes sociales tienden a ser más recordados, que los de la cartelera					
Los aniversarios son mayormente celebrados por medio de WhatsApp.					
Los artes visuales de la campaña interna están estructurados con mensajes entendibles.					
La campaña visual es bien recibida por medio de WhatsApp					
El periódico mural se encuentra a la vista.					
Esta iluminada la zona del periódico mural.					
Esta decorado el periódico mural.					
Los correos para realizar reuniones formales son funcionales o se pierden en la bandeja de correos					

## 1.1. Resultados de cuestionario Colaboradores.

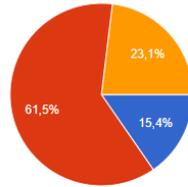




¿Qué cree usted que tiene más peso en la comunicación interna de la empresa?

[Copiar](#)

13 respuestas

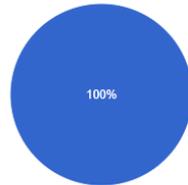


- Los canales de comunicación que se ocupan
- La forma de emitir los mensajes o contenidos
- Los tiempos en los que se transmite información

¿Cree usted que es necesario que los jefes tengan una comunicación constante con sus empleados?

[Copiar](#)

14 respuestas

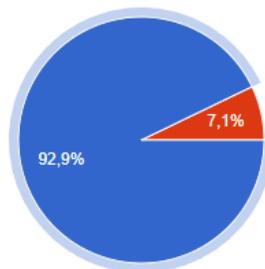


- Sí
- No

¿Cree usted que ocupa los canales de comunicación constantemente y de manera efectiva?

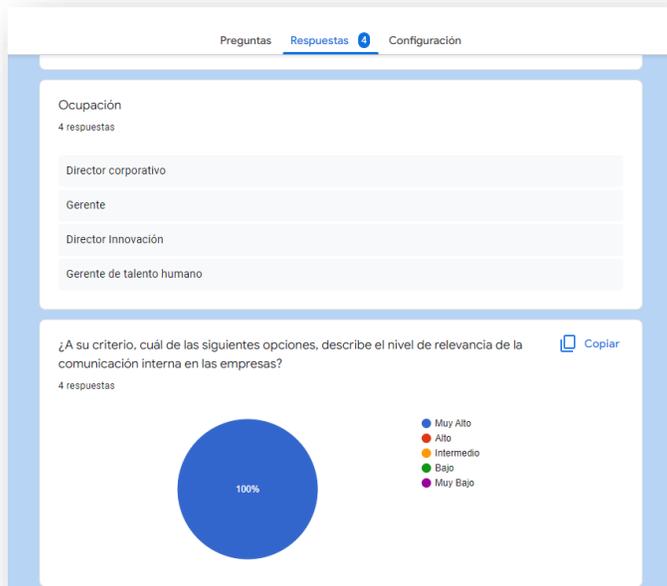
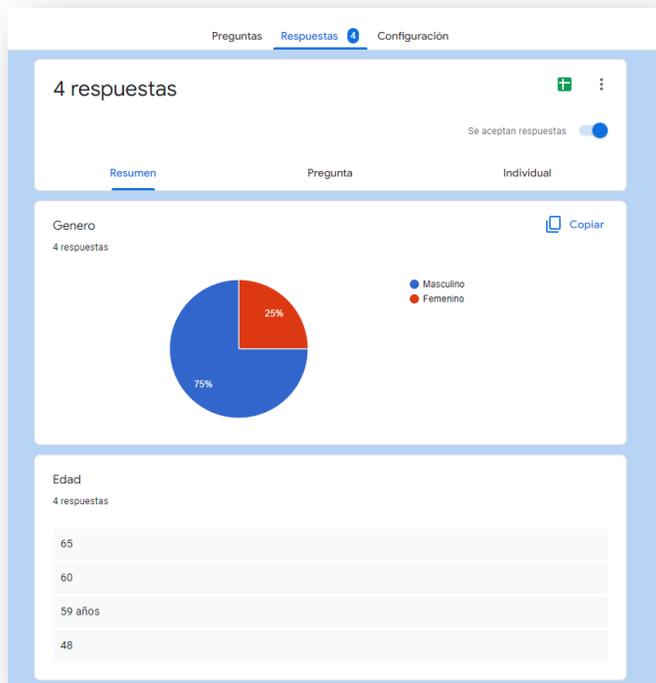
[Copiar](#)

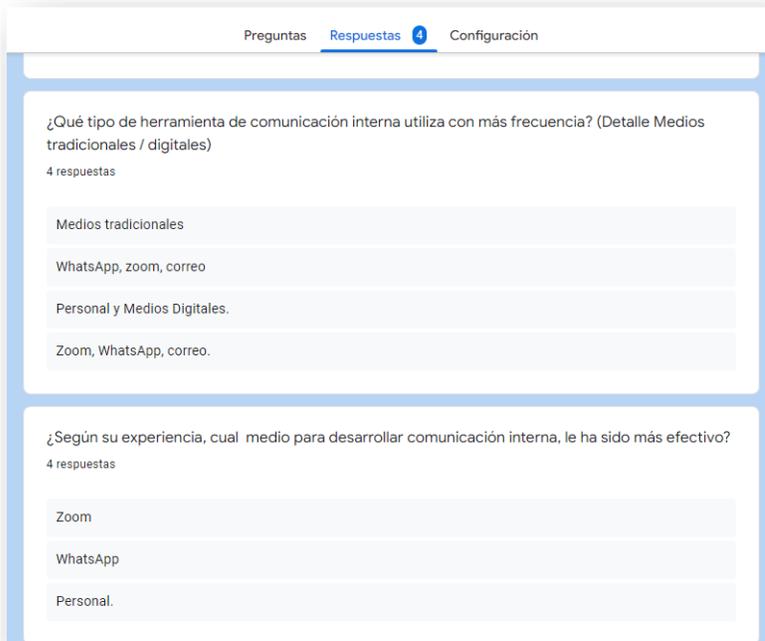
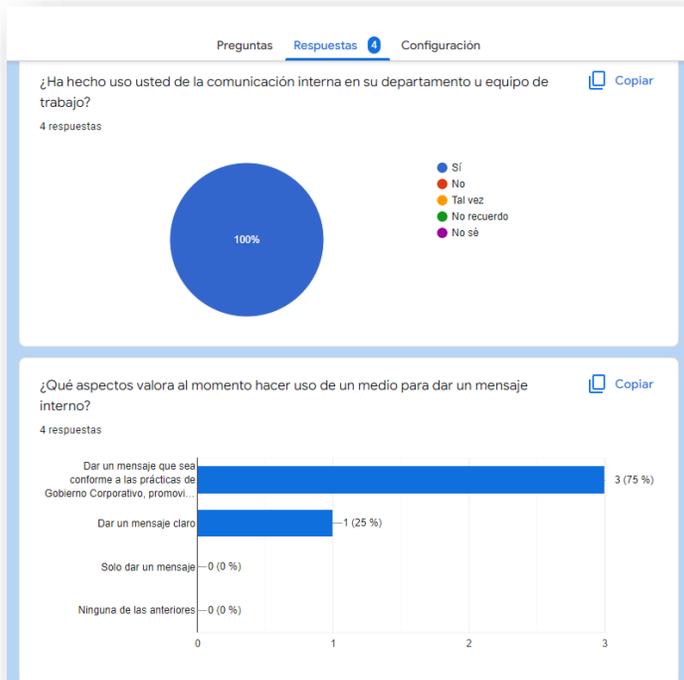
14 respuestas

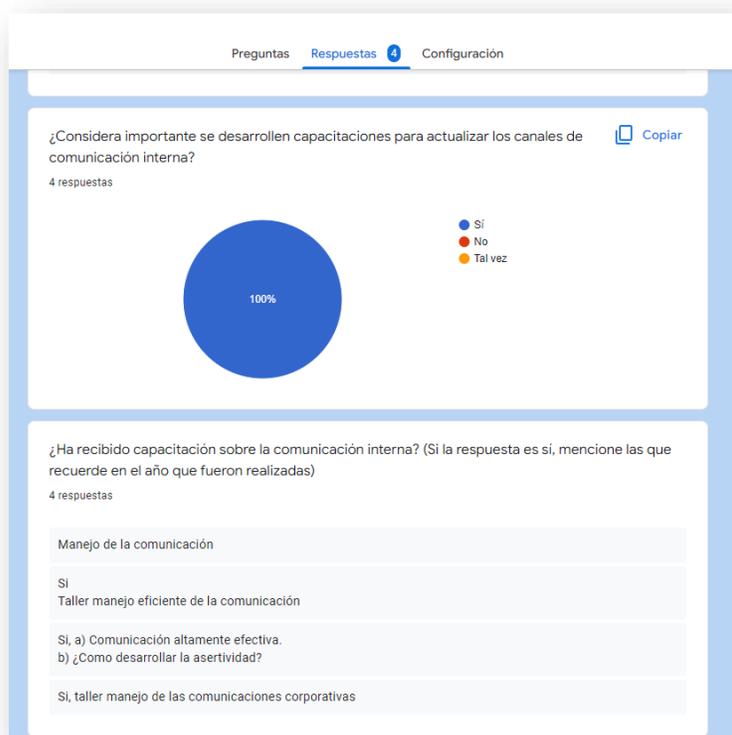


- Sí
- No
- No lo se

## 1.2. Resultados de cuestionario jefaturas.







### 1.3. Análisis de contenidos (periódico mural)

Medio de comunicación	Contenidos	Cumple Si o No
<b>Chat de WhatsApp</b>	Anuncios generales	Si
	Aniversarios	Si
	Campaña interna (temas varios)	si
<b>Mural informativo</b>	Aniversarios	Si
	Anuncios del mes (Campañas visuales, etc.)	Si
<b>Correo</b>	Reuniones formales	Si
	Anuncios formales	Si

Indicadores	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Los anuncios generales colocados en redes sociales tienden a ser más recordados, que los de la cartelera			X		
Los aniversarios son mayormente celebrados por medio de WhatsApp.		X			
Los artes visuales de la campaña interna están estructurados con mensajes entendibles.	X				
La campaña visual es bien recibida por medio de WhatsApp		X			
El periódico mural se encuentra a la vista.		X			
Esta iluminada la zona del periódico mural.			X		
Esta decorado el periódico mural.		X			
Los correos para realizar reuniones formales son funcionales o se pierden en la bandeja de correos			X		



## 2. Conocer a los colaboradores mediante programas.

Se propone una reunión con el personal del equipo, debe ser mensual y la reunión debe ser con cada miembro del equipo uno a uno, con reuniones que se pueden tener cada dos meses, la intención es hablar con el equipo sobre sus necesidades, conocer más de ellos y así con cada reunión el jefe inmediato llenara un formato donde colocara lo que aprendió de la personalidad de su colaborador sus necesidades y lo que sugiere como mejora para una comunicación más efectiva con él y con todo el equipo.



## 2. Nuevos medios digitales para integrar

### a. Revista

Una revista con contenido interno, felicitando a los que están de aniversario, con artículo para prevención del estrés, tips educativos, campañas próximas a realizarse internamente y más. Serán ediciones trimestrales.



### b. Buzón de sugerencia

Estará habilitado mensualmente y debe estar habilitado y personalizado por departamentos, para conocer las necesidades de equipos.

Se llevará un registro de las sugerencias y frecuencia de repetición.

Sera formato anónimo para poder dar confianza a los colaboradores.



### 3. Promover el trabajo en equipo



Encontremos en la siguiente sopa de letras, los síntomas que causa el estrés:

T	A	D	A	C	N	É	T	L	C
O	N	T	E	O	R	R	O	U	O
C	S	I	L	R	G	S	E	M	L
I	I	C	A	M	C	-	S	B	I
E	E	S	F	T	R	O	T	A	T
A	D	I	E	A	R	N	R	L	I
R	A	D	C	R	A	T	É	G	S
R	D	O	R	G	F	T	S	I	I
D	I	T	U	L	C	E	R	A	D
B	D	O	I	N	M	O	S	N	I



**ENCUENTRA**

- 1 ESTRÉS
- 2 LUMBALGIA
- 3 COLITIS
- 4 INSOMNIO
- 5 ANSIEDAD
- 6 ACNE
- 7 TICS
- 8 ULCERA
- 9 CEFALEA

INTERPHARMAS

#### 4. Agregar contenido educativo.

**¿Donde podemos encontrar la Vitamina B6?**

Se encuentra en diversos alimentos y complementos alimenticios como la sardina, el pollo, las lentejas, las nueces, y los aguacates.

Entre otras fuentes se encuentran los suplementos de B6, complejos de piridoxina, suplementos, súper complejos y por último aminoácidos enriquecidos con vitamina B6.

Cerrando el ciclo de los recursos que se encuentran dentro del complejo vitamínico B, brilla en excelencia la vitamina B12 como recurso para ayudar a regular el sistema nervioso.



The infographic features a blue background with a white pill labeled 'B6' and illustrations of a fish, a chicken, and walnuts. The text is in Spanish, detailing food sources and supplements of Vitamin B6. The InterPharmas logo is in the bottom right corner.

#### 5. Material comunicacional al cual se tuvo acceso

**QUE HACER EN:  
SISMOS**

- 1 CONSERVE LA CALMA 
- 2 ELIMINE FUENTE DE INCENDIO 
- 3 RETIRESE DE VENTANA Y OBJETOS QUE PUEDAN CAER 
- 4 NO USE ELEVADORES 
- 5 UBIQUESE EN ZONAS DE SEGURIDAD 
- 6 LOCALICE LA RUTA DE EVACUACION 

 **Recordemos seguir las medidas de seguridad.**



The infographic is titled 'QUE HACER EN: SISMOS' and lists six numbered steps with corresponding icons. It includes the InterPharmas logo and a reminder to follow safety measures. The background is white with green and red accents.



**Mantengamos distanciamiento  
en áreas comunes.**



### **Salud mental**

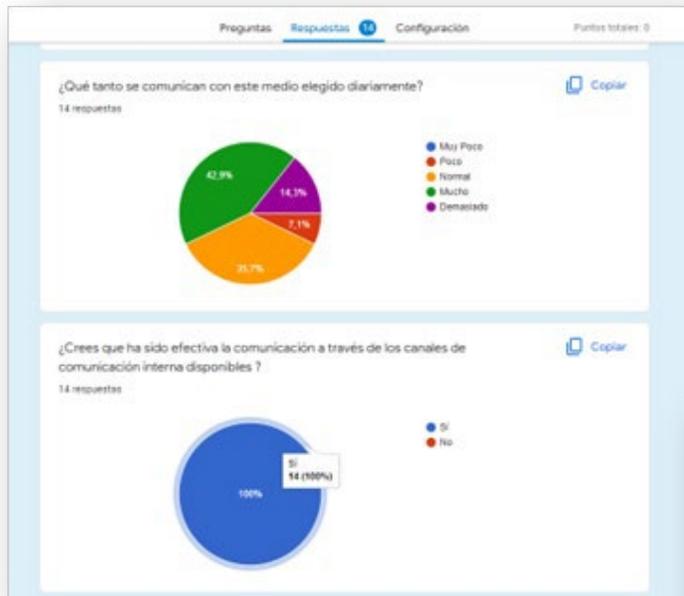
**El manejo del estrés** es de gran importancia, es la manera más eficiente de cuidar nuestra salud mental.

Esta semana recordemos hacer ejercicios que ayuden al manejo del estrés, así tendremos un entorno laboral agradable y de compañerismo para todos.



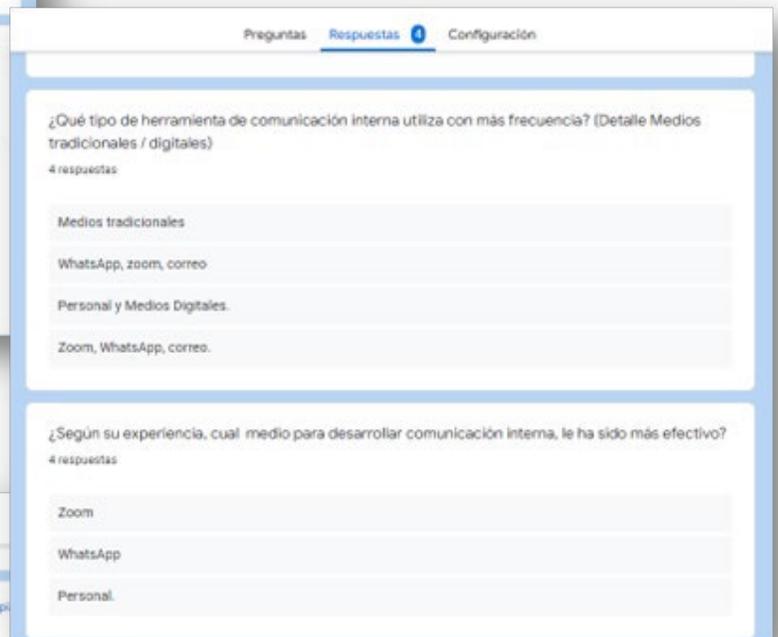
# ANEXOS

## Resultados de cuestionario colaboradores.



# ANEXOS

- Resultados de cuestionario jefaturas



## ANEXOS

- Análisis de contenidos (periódico mural)

Indicadores	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Los anuncios generales colocados en redes sociales tienden a ser más recordados, que los de la cartelera			X		
Los aniversarios son mayormente celebrados por medio de WhatsApp.		X			
Los artes visuales de la campaña interna están estructurados con mensajes entendibles.	X				
La campaña visual es bien recibida por medio de WhatsApp		X			
El periódico mural se encuentra a la vista.		X			
Esta iluminada la zona del periódico mural.			X		
Esta decorado el periódico mural.		X			
Los correos para realizar reuniones formales son funcionales o se pierden en la bandeja de correos			X		

Medio de comunicación	Contenidos	Cumple Si o No
<b>Chat de WhatsApp</b>	Anuncios generales	Si
	Aniversarios	Si
	Campaña interna (temas varios)	si
<b>Mural informativo</b>	Aniversarios	Si
	Anuncios del mes (Campañas visuales, etc.)	Si
<b>Correo</b>	Reuniones formales	Si
	Anuncios formales	Si

**Universidad Evangélica de  
El Salvador UEES**

**Facultad de Ciencias Empresariales y  
Económicas “Lic. Mauricio Antonio  
Barrientos Murcia”**



**UNIVERSIDAD EVANGÉLICA  
DE EL SALVADOR**

## **ARTÍCULO**

**“Comunicación Interna en el Gobierno Corporativo de  
Interpharmas”**

**POR:**

**Delmy Tatiana Ramos Sánchez  
Estefany Pamela Villa Montoya  
José David Valle Arrazola**

**Mayo 2022**

**“Comunicación Interna en el Gobierno Corporativo de Interpharmas”**

Participantes de la investigación:

- Delmy Ramos
- Estefany Villa
- José Valle

Carrera:

Monografía para optar al título de:

Licenciatura en Relaciones Públicas con Especialidad en Marketing.

## **Resumen**

El presente documento da a conocer la importancia de un buen desarrollo en la comunicación interna dentro del gobierno corporativo. De igual manera en términos académicos, es de referencia, partiendo del estudio de un caso real, el cual tiene resultados que sirven de guía para futuros diagnósticos de comunicación interna corporativa.

Estudiar la comunicación interna en los gobiernos corporativos de las instituciones, es importante, porque esta garantiza la solidez en el desarrollo de la reputación de marcas que se representan y de la misma organización. El buen funcionamiento de esta mejora en la calidad de atención al público interno y externo, lo cual produce confianza, estrecha la relación entre los públicos y la marca o institución.

Como parte de los objetivos propuestos en la mono- grafía se tienen:

- Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en Interpharmas y la influencia de esta en el desarrollo de un buen gobierno corporativo.
- Comprender la importancia y concepción que Interpharmas posee sobre la comunicación interna.
- Evaluar los canales de comunicación interna que posee Interpharmas para definir las prácticas y formatos de comunicación desarrollados por la organización.

Para la recolección de información, que ayudara al alcance de los objetivos planteados,

se desarrolló la actual investigación con contenido utilizado en el mes de marzo 2022, para el desarrollo de la comunicación interna, en Interpharmas, y se hizo uso de dos cuestionarios direccionados uno para colaboradores, y el siguiente a jefatura, ambos cuestionarios fueron- ron compartidos en el mes de mayo del 2022.

La investigación es de enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo, la razón de que el estudio sea clasificado así es debido a que se usaron de instrumentos de recolección que dieron resultados mixtos, lo cual hace necesario que el enfoque sea con- forme a los resultados que se obtendrán.

Como parte de los resultados obtenidos se encontró que en Interpharmas la comunicación mediante los canales digitales que usan ha sido de gran utilidad a la fecha, se cuenta con un porcentaje grande de aprobación por parte de los colaborado- res, y se registra un porcentaje de un 15% de oportunidad de mejora de los medios y el lenguaje comunicacional que se usan.

Interpharmas como empresa en crecimiento a nivel MYPE, posee canales de comunicaciones como Zoom, WhatsApp, y correo institucional. Como medio tradicional tiene un periódico mural el cual es de utilidad para comunicados generales.

Se encontró que es esencial para empresas como Interpharmas ampliar los canales de comunicación digitales e integrar canales más personalizados para cada departamentos u área, al mismo tiempo continuar respaldando los comunicados con papelería física que sirve para recordar a los colaboradores el mensaje.

## **“Internal Communication in the Corporate Governance of Interpharmas”**

Researchers:

- Delmy Ramos
- Estefany Villa
- José Valle

Degree: Major in Public Relations and Marketing.

### **SUMMARY**

In the following document it is written the importance of a good development of internal communication in corporate governance. For academic reasons, for reference, based on a real case study, the results will be of advantage for future diagnosis in the internal communication of companies.

Studying internal communication in the corporate governance of institutions is important because it guarantees the solidity in the development of the reputation of the brands that are represented and of the organization itself. The proper functioning of this improves the quality of service to the internal and external public, which produces trust, and strengthens the relationship between the public and the brand or institution.

As part of the proposed objectives, this monograph has:

- Diagnose the actual state of internal communication of Interpharmas and the influence of this in the development of a well-structured corporate governance.
- Comprehend the importance that Interpharmas has over their internal communication.
- Evaluate the internal communication channels that Interpharmas has to define the practices and formats developed by organization.

For data collection that will help reach the goals, the actual investigation developed with content used in March 2022. For the improvement of internal communication in Interpharmas two questionnaires were created, one for employees and the other for managers. Both questionnaires were shared in May 2022.

The study is classified as having a mixed approach, i.e., qualitative and quantitative, due to the use of collection instruments that generated mixed findings, requiring that the approach be customized to the anticipated research results.

As the results were gathered, it was found out that Interpharmas' communication has been of a great use through the use of digital channels. The approval by employees has been of great acceptance, leaving a 15% opportunity to improve in the channels and tones they use to communicate.

Interpharmas has been growing as a company to the level of a micro and small business category. As a company they have the following channels to communicate: Zoon, Whatsapp, and institutional email. As a traditional method of communication it has business newspapers that it used for general information.

It was found that it is essential for Interpharmas to expand the channels of digital communication and customized channels for each department or area. As well, they have to always communicate with physical elements that will be used to remember the employee's messages.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la comunicación interna en la gobernabilidad corporativa tiene un gran impacto en el futuro de la empresa y cómo estas pueden gestionar una comunicación fácil, comprensiva y útil para los procesos de los negocios. Las nuevas tecnologías han hecho que las empresas migren a opciones tecnológicas para la comunicación con empleados, jefes menores y altos mandos.

Según Pizzolante (2004) a comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.

Es importante la comunicación entre empleados y jefes para poder llevarlo todo al beneficio de la empresa. Así que, los gobiernos corporativos tienen que implementar estrategias para realizar una comunicación efectiva y constante entre ambos públicos. Para el enfoque de esta investigación tendremos en cuenta a la empresa Interpharmas la cual es una MYPE y por lo tanto su modulo de comunicación se ha adaptado a las necesidades actuales que se tienen.

Para el desarrollo del estudio se realizó un breve diagnóstico a través de la observación de dos de las integrantes del grupo que trabajan actualmente en el negocio mencionado. Se pudo establecer que son 4 modelos de comunicación que se ocupan para la comunicación interna las cuales son: chat interno a través de sitio interno, WhatsApp, pizarrón de noticias y correo electrónico.

La investigación es de enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo, la razón de que el estudio sea clasificado así es debido a que se usaron de instrumentos de recolección que dieron resultados mixtos, lo cual hace necesario que el enfoque sea conforme a los resultados que se obtendrán.

Los resultados cualitativos son del todo descriptivos e importantes porque estos

ayudan a identificar elementos que den respuesta al comportamiento y reacciones de los sujetos en estudio, y así se obtuvieron conclusiones del por qué, cómo y qué motiva a la correcta comunicación interna o efectos contrarios que perjudican la comunicación interna.

El estudio también es cuantitativo debido a que obtuvieron resultados que son medibles, como el nivel de satisfacción del desarrollo de la comunicación interna, en qué nivel se desarrolla la comunicación, es de medir de forma numérica cada elemento que le rodea y así se logró tener un diagnóstico cuantitativo sobre el estado actual e identificar que tanta se debe mejorar la comunicación interna.

En el estudio encontraremos que el diseño de investigación es exploratorio, ya que en la conclusión del estudio se tienen datos que dan a conocer el nivel de satisfacción y el estado actual de la comunicación interna de la empresa.

## **SUJETOS Y OBJETOS DE ESTUDIO**

Para el estudio se decidió evaluar de la siguiente manera:

### **Encuesta:**

-Primeramente, la encuesta se realizó a 23 empleados asalariados, de los diferentes departamentos de la organización (contabilidad, regulatorios, bodega, administración, mercadeo y publicidad, visita médica, licitaciones) se obtuvieron datos acerca de la comunicación interna, los medios de esta, forma y estilo.

-Por consiguiente, se realizó la encuesta a las jefaturas de las diferentes áreas para conocer la manera en cómo querían comunicarse, sus estrategias y medios de comunicación.

-De esta forma se obtuvo un panorama más amplio por las dos partes.

### **Cuestionario de satisfacción:**

Este cuestionario se realizó a los empleados asalariados, tomando en cuenta su opinión y valoración para saber que tan satisfechos estaban con el manejo y forma de la comunicación interna, permitiendo conocer las áreas por mejorar y sugerencias.

## **SUJETOS DE ESTUDIO**

El estudio se hizo en total a 23 colaboradores donde se contemplaron a los colaboradores integrados en la planilla como jefaturas, Interpharmas es una empresa MYPIME por ello cuenta con una planilla pequeña a la fecha, esto facilita el compartir encuestas y cuestionarios de evaluación de la comunicación interna.

## **VARIABLES E INDICADORES**

Variables:

<b>Variable Independiente</b>	<b>Variable Dependiente</b>
X Influencia de comunicación interna	Y Gobierno Corporativo
<b>Subvariables independientes</b>	<b>Subvariables dependientes</b>
X1 Concepción	Y1 Comunicación Interna
X2 Canales de Comunicación	Y2 Buenas prácticas de comunicación
X3 Influencia de Comunicación	Y3 Procesos Agiles

**Indicadores:**

- Maneras de comunicarse.
- Medios de los cuales se comunican.

- Que tan frecuente se comunica los directivos con los empleados.
- El status de satisfacción de comunicación de los empleados en la comunicación interna.

## **FUENTES DE INFORMACIÓN: MARCO CON- TEXTUAL**

### **Historia de Interpharmas.**

Interpharmas es una empresa que es fundada el 22 de abril del año 2013, introduciéndose al mercado salvadoreño con productos farmacológicos de origen colombiano, entre otros. Interpharmas se origina ante la necesidad de suplir medicamentos de alta calidad y difícil adquisición.

El trabajo está regido por un código de ética y calidad. La visión de Interpharmas es ser líder a nivel regional en terapias integrales. La empresa tiene como filosofía no vender salud, es más bien brindar salud integral para todos, tal y como hace referencia el slogan, Salud para todos.

A nivel interno la comunicación es de integración, el personal es contratado bajo la ideología de aprendizaje e integración al rubro de medicamentos, es decir se busca personal calificado, con disposición de aprender sobre el trabajo en la industria, y se da mucha apertura a perfiles que no cuenten con experiencia laboral. La intencionalidad es formar equipos de trabajo dispuestos a colaborar entre sí y dar crecimientos a la empresa por medio del trabajo en equipo.

Internamente la salud ocupacional es tomada con total seriedad, es una empresa dedicada a un rubro muy importante, y que como tal debe reflejar el mismo cuidado de la salud para con sus colaboradores, es así como nacen campañas de prevención de accidentes, consejos para manejo del estrés, entre otras.

Los canales de comunicación en la actualidad son de manejo digital a partir de la pandemia por covid-19, canales que siguen vigentes a la fecha.

## **Comunicación Interna**

¿Qué es comunicación interna? Información vs Comunicación

La primera diferenciación que se debe hacer es que dentro de cualquier empresa u organización es muy distinto informar al personal que comunicarse. Dimitri Wiss y Annie Bartolí la diferencia de esta manera: la información es la simple transmisión de mensaje que envía el emisor y el receptor, mientras que la comunicación es intercambio de información entre emisor y receptor.

Las empresas no pueden funcionar si solo se están enviando información entre jefes y colaboradores, la comunicación es necesaria para poder mantener una armonía de trabajo entre ambas partes. (Beltrán, Diseño de un modelo teórico de gestión de la nueva comunicación interna, 2011).

Lo que hizo dar a entender el autor es que el intercambio de la información solo de un canal sin recibir la retroalimentación adecuada es un sinónimo para decir que los procesos comunicativos no se están realizando con efectividad. Entre altos y bajos mandos debe haber una reciprocidad para que todos los pasos para poder tener una gestión ordenada de la empresa.

Entender la diferencia entre ambos términos nos ayuda a visualizar si la empresa internamente está comunicando bien o solo está informando a sus empleados de lo que se tiene que hacer. La comunicación viene del término latino *communicatio* que significa participación, poner en común, compartir; mientras que, información viene de *informatio*, que significa, imagen, dato, o algo que pueda guardarse en la mente humana. (Villafañe, 1993)

El autor Villafañe menciona la diferencia entre estas dos definiciones que ayudan a la empresa si están realmente utilizando una estrategia de comunicación interna o solamente que se deje a un lado.

Uno de los puntos clave que hay que ver es que la comunicación tiene un punto en clave que ayuda a entenderse de mejor manera la información que es la retroalimentación o feedback. En si la retroalimentación permite la participación y que haya un entendimiento claro de la información. Si existe la una comunicación efectiva, habrá una retroalimentación.

## **Análisis de los resultados**

Como parte de las limitaciones que se encontraron en el desarrollo de obtención de datos, fue el no lograrse evaluar a completitud a los 25 colaboradores, debido a que, al ser enviado el correo con el acceso a los cuestionarios, a muchos se le dirigió a bandeja de Spam, otros comentaron no encontrar el correo al tener una cantidad grande de correos, y finalmente se trabajó con un total de 14 colaboradores que dieron. Respuesta al cuestionario de colaboradores.

## **Revisión Documental**

Los resultados que se mostrarán a continuación son en base a los parámetros definidos en el Capítulo dos del Marco Metodológico.

1. La empresa Interpharmas tiene nueve años en el mercado actual. Tiene 25 empleados actualmente y ha estado creciendo en ámbito de que está teniendo más empleados para gestionar todas sus operaciones. Esto causa que la comunicación interna de la empresa sea más efectiva entre jefes y colaboradores.
2. El nivel de satisfacción de los colaboradores con la comunicación interna entre ellos y sus jefes inmediatos es bueno, sin embargo, aún hay un porcentaje bajo el cual cree que esta debería de mejorar. Así mismo, lo que más les importa a ellos no es tan relevante que canal de comunicación ocupan, ni el tiempo en el que se hace. Sino que lo que más importa es que la manera en la que se transmite el contenido y que esta sea entendible y fácil de manejar.
3. Los jefes inmediatos están tomando la iniciativa y el rumbo correcto para poder mantener la comunicación interna efectiva. Ellos saben que es necesario ser altamente activos en esta área y por eso se mantienen en capacitaciones para poder manejar los procesos comunicativos de manera correcta.

## **Cuestionario de Satisfacción:**

Los resultados que se presentan a continuación están clasificados en dos partes, en las variables independiente y dependiente del enunciado definidas en el capítulo dos del Marco Metodológico.

Variable Independiente: Influencia de comunicación interna

En esta variable se definió cuál y que rol toma la comunicación interna para los empleados y jefes de la institución. La definición de canales de comunicación que utilizan, las maneras de comunicarse, la constancia, y el status de satisfacción de los empleados eran los indicadores que se tuvo para el cuestionario y se obtuvieron los siguientes resultados:

Aunque la empresa sea pequeña ocupa diferentes métodos de comunicación con sus empleados. Al menos hay cinco canales de comunicación (Gmail, Zoom, Llamadas telefónicas, Teams, y WhatsApp) que se ocupan actualmente en la empresa. Uno de los puntos es que al tener tantos canales de comunicación lo que puede causar es que no se defina bien en donde es el lugar correcto de poder mandar documentos oficiales.

Hay una tendencia que nos muestra en la segunda pregunta del cuestionario que estos canales se ocupan mucho o demasiado que están siendo efectivos para la empresa. Están siendo funcionales y solamente hay un porcentaje pequeño en el cual no se ha sentido de la misma manera.

En relación con los jefes inmediatos de la empresa, los empleados creen que ellos ocupan de manera efectiva y activa estos canales y comunican de manera clara lo que se debe realizar dentro de la organización. La mayoría opina que ellos ocupan de manera efectiva los canales de comunicación y creen que es importante que se

comuniquen de manera constante con ellos.

En cuanto a la percepción de qué es la comunicación interna hay diferentes perspectivas en las cuales el personal de Interpharmas interpreta. Entre las cuales las más usadas son: “Mensajes Claros o precisos” y “Tener un buen contacto con personal interno”. Analizamos que muchas de las respuestas no están muy cercanas a la realidad de lo que es la comunicación corporativa de Justo Villafañe (Ver Marco Teórico punto), pero vemos que la noción que pueden tener de ello está muy bien encaminada a lo que debería ser.

La satisfacción de la comunicación interna de la empresa en cuanto a los empleados podemos notar que es de un rango “Buena” a “Muy Buena” (85.8%). Aunque es un rango de satisfacción muy alto, podemos ver que hay un nivel de insatisfacción de al menos un 14.2%. Lo que más evalúan y perciben los colaboradores como importante para la comunicación interna es la forma de emitir los mensajes o contenidos.

Si vemos no son los canales de comunicación que utilizan, ni los tiempos en los que se manda el contenido. La importancia de la comunicación para ellos es la manera en cómo se comunica. Como resultado, se puede analizar que la comunicación interna en Interpharmas está siendo gestionada en su totalidad como moderada buena.

Hay muchos aspectos en los cuales mejorar las cuales son el uso correcto de ciertos tipos de canales de comunicación y evaluación cuáles pueden ser indispensables para la empresa y cuáles pueden ser desechados para tener una comunicación sobre la base de un canal de comunicación.

La satisfacción de los empleados como se percibe es de una satisfacción grande en cuanto al manejo de la comunicación interna de parte de sus jefes inmediatos.

A través de diversas respuestas se puede concluir que los empleados usan correctamente los canales de comunicación y que lo usan de manera constante. El punto más importante para ellos es que el mensaje de los jefes inmediatos llegue de manera sencilla de entender y de enviar el contenido deseado.

Sin embargo, la evaluación de la comunicación interna es algo que puede llegar a afectar en un futuro, ya que no solamente se trata de que los mensajes lleguen como deben de ser, sino que los canales faciliten el intercambio de información.

La evaluación de canales es esencial para que las empresas puedan verificar su simplicidad hacia sus colaboradores.

Los jefes inmediatos o de mayor mando son los que tienen que velar por la comunicación interna. Se realizó una encuesta para saber si ellos han sido eficientes en la comunicación interna de la empresa. La comunicación interna depende de que los jefes tengan en claro lo que deben de hacer para que la empresa pueda tener los resultados que desea.

Variable dependiente: Gobierno corporativo En la variable dependiente definimos que si los gobiernos corporativos están haciendo los esfuerzos necesarios para realizar una comunicación interna efectiva.

Los jefes son los responsables de que la comunicación entre ellos y los empleados sea constante y con retroalimentación. A continuación, se muestra el resultado de la encuesta a un jefe inmediato de Interpharmas de cómo gestiona la comunicación con sus colaboradores:

El jefe inmediato cree que la relevancia de la comunicación interna es necesario por lo tanto los canales que más ocupa son los medios digitales y personales. Al ser una

persona de edad avanzada prefiere hacer la comunicación más personal que digital. Esto puede ser por la brecha digital que tiene su generación en contra posición con las actuales. Sin embargo, se nota el esfuerzo ya que trata de ocupar estos medios actuales para la comunicación con los colaboradores.

“Dar un mensaje que sea conforme a las prácticas de Gobierno Corporativo, promoviendo un buen ambiente laboral y un mensaje que sea entendible.” Este es el aspecto más importante para el jefe inmediato. Al ver esta afirmación y compararlo con lo que Justo Villafañe menciona en su libro de “Imagen Positiva, Gestión Estratégica de La Imagen de Las Empresas”, podemos analizar que tiene un concepto claro de cómo los directivos deben manejar la comunicación interna.

En el punto de innovación para los canales de comunicación interna siente que debe ser capacitado constantemente para realizar bien su trabajo. Esto muestra compromiso de parte de él y que le importa cómo se está enviando el contenido a sus colaboradores (este es uno de los aspectos que los empleados más valoran en la comunicación interna, ver en capítulo 3, apartado 3.1.2 Cuestionario de Satisfacción para empleados).

Esta persona ha sido capacitada para mantener la comunicación entre jefes y colaboradores. En lo que va del año ha asistido a dos capacitaciones de comunicación interna y ambiente laboral.

El jefe inmediato al cual se le aplicó la encuesta es la base en la que se ha hecho el análisis de cómo manejan todas las jefaturas dentro de la empresa. Haciendo esto podemos mencionar que los mandos altos les importan la manera en la que la información se está dirigiendo a los colaboradores.

Variable dependiente: Gobierno corporativo

En la variable dependiente definimos que si los gobiernos corporativos están haciendo los esfuerzos necesarios para realizar una comunicación interna efectiva. Los jefes son los responsables de que la comunicación entre ellos y los empleados sea constante y con retroalimentación. A continuación, se muestra el resultado de la encuesta a un jefe inmediato de Interpharmas de cómo gestiona la comunicación con sus colaboradores:

El jefe inmediato cree que la relevancia de la comunicación interna es necesario por lo tanto los canales que más ocupa son los medios digitales y personales. Al ser una persona de edad avanzada prefiere hacer la comunicación más personal que digital. Esto puede ser por la brecha digital que tiene su generación en contra posición con las actuales. Sin embargo, se nota el esfuerzo ya que trata de ocupar estos medios actuales para la comunicación con los colaboradores.

“Dar un mensaje que sea conforme a las prácticas de Gobierno Corporativo, promoviendo un buen ambiente laboral y un mensaje que sea entendible.” Este es el aspecto más importante para el jefe inmediato. Al ver esta afirmación y compararlo con lo que Justo Villafañe menciona en su libro de “Imagen Positiva, Gestión Estratégica de La Imagen de Las Empresas”, podemos analizar que tiene un concepto claro de cómo los directivos deben manejar la comunicación interna.

En el punto de innovación para los canales de comunicación interna siente que debe ser capacitado constantemente para realizar bien su trabajo. Esto muestra compromiso de parte de él y que le importa cómo se está enviando el contenido a sus colaboradores (este es uno de los aspectos que los empleados más valoran en la comunicación interna, ver en capítulo 3, apartado 3.1.2 Cuestionario de Satisfacción para empleados).

Esta persona ha sido capacitada para mantener la comunicación entre jefes y colaboradores. En lo que va del año ha asistido a dos capacitaciones de comunicación interna y ambiente laboral.

El jefe inmediato al cual se le aplicó la encuesta es la base en la que se ha hecho el análisis de cómo manejan todas las jefaturas dentro de la empresa. Haciendo esto podemos mencionar que los mandos altos les importan la manera en la que la información se está dirigiendo a los colaboradores.

Esto es un indicador que la gobernabilidad corporativa de la organización en cuanto a la comunicación interna está siendo efectiva. No solamente por el uso efectivo de los canales, sino por la intencionalidad en la que ellos tienen para poder dar el contenido e información necesarios a los demás.

## **Análisis de contenido (periódico mural)**

El periódico mural es utilizado como medio de comunicación interno para dar recordar y mencionar forma pública de los eventos a suceder en el mes correspondiente. Este medio no contiene información específica, es información de importancia a nivel general. Este medio ha sido muy útil, da sentido de pertenencia a la empresa al hacer menciones de aniversarios (Años laborando en la empresa) de cada colaborador. Pero se encontraron ciertos puntos de mejora a realizar en el periódico.

Realizar las mejoras garantizara que en la memoria de los observadores perdure el mensaje. La percepción de los colaboradores es positiva en relación con el periódico mural, esto se confirmó con la opinión de cinco colaboradores a los cuales se les pregunto al azar, esto se realizó en el momento de hacer la evaluación con la respectiva hoja de cotejo. Quedando en evidencia que, si bien los recursos digitales son útiles para el desarrollo de la comunicación interna, el tener material físico o tradicional sirve de refuerzo y este logra un efecto de pertenencia, un efecto de “logro” en los colaboradores al ser reconocidos a nivel general.

## **Principales Hallazgos**

Con la presente investigación realizada a Interpharmas se pudo conocer el manejo de la comunicación interna de parte de su gobierno corporativo y que tan satisfechos los empleados están de ellos. Los principales hallazgos de esto fueron los siguientes:

La gobernabilidad corporativa de la empresa Interpharmas está siendo efectiva en la comunicación interna ya que sus empleados perciben que se está enviando el contenido e información de una manera correcta.

Los canales de comunicación, aunque sean muchos, la empresa realiza efectivamente la comunicación de los jefes inmediatos con los colaboradores.

Los canales de comunicación, aunque se mencionó que son variados, están siendo usados constantemente y por esta razón los empleados perciben un buen manejo de la comunicación interna. Los canales que más se ocupan son los siguientes: Correo Electrónico (Gmail), el propósito es mandar información importante de la empresa con la posibilidad con archivos adjuntos; Video conferencias (Zoom, Meets), el principal uso de esta plataforma virtual es tener reuniones sincrónicas a través de videollamada a los que tendrán la reunión; y WhatsApp, el propósito es enviar mensajes cortos urgentes a cualquier personal.

La gobernabilidad corporativa de la empresa está siendo muy bien manejada ya que los altos mandos de la empresa están desarrollándose para gestionar de mejor manera la comunicación interna, haciendo de esta uno de los puntos principales de mejora e innovación.

## CONCLUSIONES

Tomando como referencia los resultados obtenidos en los cuestionarios y la hoja de cotejo para evaluación del material físico utilizado para el desarrollo de la comunicación interna en Interpharmas, se concluye lo siguiente:

- Se concluye que la empresa Interpharmas posee una comunicación interna efectiva, la cual es aprobada por la mayoría de sus colaboradores, y se tiene un porcentaje leve, pero importante para efectuar mejoras en el proceso del desarrollo de comunicación interna.
- Los medios digitales son un canal muy efectivo en el desarrollo de la comunicación interna, estos dan un realce mayor al mensaje que emiten y por ende son mayormente percibidos.
- No se deben dejar de aplicar canales de comunicación tradicionales, estos también son útiles para reforzar los mensajes emitidos en los canales digitales, y poseen un efecto emocional en los colaboradores (sentimiento de reconocimientos y logros).
- Es importante para las empresas en crecimiento el tener canales de comunicación interna modernos y con mensajes generales, pero a medida crece la empresa se deben desarrollar canales personalizados para cada departamento, estos estructurados según las necesidades de cada integrante de estos, así se garantiza una comunicación más efectiva.
- Las empresas con comunicación interna efectiva tienen como resultados colaboradores identificados con la institución y trabajan de forma más eficiente al ser coordinados bajo los lineamientos correctos.

## RECOMENDACIONES

Tomando como referencia los resultados obtenidos en los diferentes instrumentos y los principales hallazgos, se presenta las siguientes recomendaciones como oportunidad de mejora en los procesos para el desarrollo de la comunicación interna en Interpharmas. Por lo cual, se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda aplicar estrategias comunicacionales que aporten a la cercanía entre colaboradores y jefaturas, más allá del proceso laboral, que sean canales para conocer al individuo, y así entender más de la personalidad de este, se tendrá como beneficio una mejora en el desarrollo de la comunicación. Ejemplo en anexo 2.
- Agregar nuevos canales de comunicación que ayuden a comprender de forma más clara la filosofía que tiene Interpharmas integrada en el gobierno corporativo interno.
- Agregar nuevos canales de comunicación que ayuden a comprender de forma más clara la filosofía que tiene Interpharmas integrada en el gobierno corporativo interno.
- Se recomiendan agregar los siguientes (Revista interna, Buzón de sugerencia digitales y Podcast) Ejemplos en anexo 3.
- Para una mejor comunicación entre colaboradores, se recomienda incluir en la campaña interna de comunicación artes que promuevan el trabajo en equipo, o juegos breves a resolver durante los Coffe break estimulando el trabajo en equipo, ya sea por área, o a nivel general, Ejemplos en anexo 4.
- Sacar en formato impreso, los anuncios de campañas internas comunicacionales, de esta forma se da refuerzo al mensaje comunicado.
- Se recomienda agregar contenidos de aprendizaje, más allá de dar solo indicaciones, consejos u otros, se debe agregar contenido de tipo educativo, Ejemplos en anexo 5.

## BIBLIOGRAFÍA

- Beltran, F. F. (2011). Diseño de un Modelo Teórico de Gestión de la Comunicación Corporativa. En F. F. Beltran, Fundamentos de Comunicación Interna (págs. 87-88). Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.
- Beltran, F. F. (2011). Diseño de un modelo teórico de gestión de la nueva comunicación interna. En F. F. Beltran, Fundamentos de la Comunicación Interna (págs. 71-73). Madrid, España: Ediciones Ciencias Sociales.
- Beltran, F. F. (2011). Diseño de un Modelo Teórico de Gestión de la Nueva Imagen Corporativa. En F. F. Beltran, Fundamentos de la Comunicación Interna (págs. 98-99). Madrid : Ediciones Ciencias Sociales.
- Interpharmas. (s.f.). Interpharmas. Obtenido de Nosotros: <https://interpharmas.com/nosotros/>
- Silva, D. d. (16 de Septiembre de 2021). Canales de comunicación interna: ventajas + tips para elegir el mejor. Obtenido de Blog de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/canales-de-comunicacion-interna/>
- Villafañe, J. (1993). Imágen Positiva, Gestión Estratégica de La Imágen de Las Empresas. En J. Villafañe, Imágen Positiva, Gestión Estratégica de La Imágen de Las Empresas. Madrid.