

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



**SEMINARIO DE PRE ESPECIALIZACION**  
**“INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL DESARROLLO DE LA**  
**CULTURA ORGANIZACIONAL DE GRUPO PAILL.”**

**Monografía para optar al título de:**  
**Licenciatura en Relaciones Públicas con Especialidad en Marketing.**

**PRESENTADO POR:**

Katherine Cecilia Girón Servellón

Mayra Alejandra Díaz Henríquez

**ASESOR:**

**MGTR. JOSUÉ GIOVANNI TORRES RODRÍGUEZ**

San Salvador, 27 de mayo de 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 MARIBEL GARCÍA DE GONZALEZ**  
**VICERRECTORA ACADÉMICA**

**ING. SONIA CANDELARIA RODRÍGUEZ DE MARTÍNEZ**  
**SECRETARIA GENERAL**

**MTRO. JOSÉ VICENTE PÉREZ CUBIAS**  
**DECANO**

**MTRA. HELEN ARMIDA GENOVEZ QUEVEDO**  
**COORDINACIÓN DE CARRERA LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS.**

San salvador, 27 de mayo de 2022.

## **MISIÓN**

Formar profesionales con excelencia académica, conscientes del servicio a sus semejantes y con una ética cristiana basada en las sagradas escrituras para responder a las necesidades y cambios de la sociedad.

## **VISION**

Ser la institución de educación superior, líder regional por su excelencia académica e innovación científica y tecnológica; reconocida por su naturaleza y práctica cristiana.

## **AGRADECIMIENTOS**

“Primeramente a nuestro Dios por brindarnos la fuerza y la sabiduría para desarrollarnos a lo largo de nuestra carrera, a los docentes que nos guiaron en el proceso con sus conocimientos para obtener nuestro más anhelado título universitario, a nuestro Asesor por su excelente ayuda, paciencia y dedicación, agradecerle también a toda nuestra familia por darnos ánimo durante este proceso y amigos de toda la vida que nos acompañan desde siempre.”

## Índice

Introducción.....	6
<b>CAPITULO 1 CONCEPTUALIZACION DEL TEMA</b>	
1.1 Situación problemática.....	7
1.2 Enunciado del problema .....	9
1.3 objetivos de la investigación.....	9
1.4 Contexto del estudio .....	10
1.5 Justificación del estudio .....	11
<b>CAPITULO 2 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION</b>	
2.1 Enfoque y tipo de investigación.....	13
2.2 Sujetos y objeto de estudio .....	13
2.3 Variables e indicadores.....	16
2.4 Técnicas a emplear en la recopilación de datos .....	18
2.5 Instrumentos de registro y medición.....	19
2.6 Aspectos Éticos de la investigación.....	21
2.7 Procesamiento y análisis.....	22
2.8 Cronograma de actividades.....	23
2.9 Estrategias de utilización de resultados .....	24
2.10 Fuentes de información consultadas .....	25
<b>CAPITULO 3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION</b>	
3.1 Análisis de resultados .....	36
3.2 Hallazgos en la investigación.....	50
3.3 Recomendaciones... ..	52
3.5 Conclusiones.....	55
3.6 Bibliografía.....	58
Anexos.....	59

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue conocer la actual situación de la comunicación interna y como esta influye en el desarrollo de la cultura organizacional de Grupo Paill, de esta forma se conoció como es su cultura organizacional, el desempeño de la comunicación interna, la percepción de sus colaboradores y la forma en que se desempeñan en sus puestos de trabajo. La investigación se realizó durante los meses de febrero a mayo de 2022, cuya tipología fue de tipo descriptivo. Entre los principales resultados se encontró que los colaboradores de Grupo Paill si están identificados con la identidad corporativa de Grupo Paill, de las cuales el 99% por ciento de las personas encuestadas los conoce y la práctica, el 70% de los encuestados se sienten satisfechos con su ambiente de trabajo, Grupo Paill tiene todos los canales de comunicación para poder transmitir de forma adecuada sus mensajes, sin embargo los colaboradores expresaron que es necesario que la comunicación interna mejora con el único fin de mejorar los procesos dentro de los departamentos y así evitar malos entendidos lo cual genera un clima laboral pesado y repercute en la cultura organizacional debido que no hay una cultura de expresión y se identificó falta de conocimiento hacia la identidad corporativa de la misma. Uno de los puntos más importantes que debemos destacar en la investigación es que el 45% de la población encuestada dijo que a veces no se les informa de los cambios en la organización, el 35% de la población dijo que siempre y el 20% de la población expreso que nunca, llegando a la conclusión que un 37.5% de la población encuestada dice que la comunicación interna, no funciona correctamente.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía. La cultura organizacional básicamente es la personalidad de una organización, esta se refleja a través de hábitos, comportamientos y creencias establecidas en el tiempo por medio de normas, valores, aptitudes, y expectativas compartidas por parte de todos los miembros de la organización. (Justo Villafañe, 2014,) De acuerdo a autores como Piñuel (1997), Barquero (2005), y Brandolini y González (2009); los canales de comunicación interna son los soportes o dispositivos establecidos por la organización para vincularse con sus públicos internos. Dependiendo de sus características específicas, se puede distinguir básicamente entre aquellos que favorecen la comunicación ascendente, descendente u horizontal. Así como también, entre los que utilizan formas de expresión oral, escrita, audiovisual o electrónica. La Comunicación Interna, cumple en primera instancia la función de organizar las relaciones de producción, facilitando la adecuación de la conducta de los individuos a los lineamientos de la empresa o institución. Su objetivo, por lo tanto, es básicamente facilitar el correcto flujo de información entre los diferentes niveles jerárquicos y contribuir a consolidar la identidad de la organización que se configura a partir de su filosofía, cultura y conducta corporativa; apuntando de este modo a fortalecer la identificación y compromiso de sus miembros con los objetivos organizacionales.

## **CAPÍTULO I: CONCEPTUALIZACIÓN DEL TEMA**

### **1.1- Situación problemática (Necesidad de conocimiento)**

La Cultura organizacional, es el proceso de socialización que los colaboradores realizan sobre la Identidad Corporativa de una organización. (Justo Villafañe, 2014.) La cultura organizacional básicamente es la personalidad de una organización, esta se refleja a través de hábitos, comportamientos y creencias establecidas en el tiempo por medio de normas, valores, aptitudes, y expectativas compartidas por parte de todos los miembros de la organización.

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía.

Una de las situaciones que afectan negativamente el clima laboral en las empresas son los errores en los procesos y políticas de comunicación y la falta de los canales de divulgación internos respectivos que provocan desconcierto y desinformación entre los empleados de la organización, lo cual repercute directamente en la productividad tanto individual como grupal debido a que las fallas en ese aspecto pueden causar una alta rotación del talento humano de la compañía.

Por ello es de vital importancia conocer la influencia de la cultura organizacional en Grupo Paill y cómo influye en la comunicación interna de la misma debido que actualmente se observan diferentes problemáticas y situación que perjudica el clima laboral y engloba la cultura organizacional comunicación interna, clima laboral y fidelización de públicos. Así como otorgar compensaciones, beneficios tanto de ley como de la empresa, también se identifican diferentes problemáticas con la

comunicación interna por parte de los departamentos dicha situación afecta en la fidelización de su público interno generando así una serie de conflictos y quejas debido al mal clima laboral dentro de la organización, como parte de la investigación el objetivo es encontrar soluciones para mejorar la comunicación interna de los departamentos hacia los colaboradores y así poder generar una cultura organizacional que determine y dirija las formas de actuar al interior y al exterior de la empresa generando mayor estabilidad definir los valores, normas y objetivos de la empresa y alinear el trabajo a ellos no sólo ayudará a mantener un buen ambiente interno, sino también a generar una reputación positiva que permitirá a la organización posicionarse y atraer más clientes, proveedores y talentos.

## **1.2- Enunciado del problema**

¿Cuál es la influencia de la comunicación interna en el desarrollo de la cultura organizacional de grupo Paill?

## **1.3- Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Diagnosticar la influencia de la comunicación interna en el desarrollo de la cultura organizacional de grupo Paill

### **Objetivos específicos**

Analizar la comunicación interna de grupo Paill y su influencia en el clima organizacional.

Definir la percepción que poseen los colaboradores de Grupo Paill sobre sus canales de comunicación.

Determinar el estado actual de cultura organizacional de Grupo Paill a partir de las percepciones de los colaboradores.

#### **1.4- Contexto del estudio**

El presente proyecto se desarrolló en Laboratorio Grupo Paill y abarco las diferentes áreas administrativas y operativas de dicha empresa. Laboratorios Paill, es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos farmacéuticos. Cuenta con 25 años de experiencia y actualmente, mantienen una posición vanguardista dentro del área farmacéutica nacional, respaldada por el trabajo de profesionales calificados y tecnología de punta que proporcionan la calidad y la competitividad que demanda la evolución de la Industria Farmacéutica.

En un inicio la comunicación organizacional de Grupo Paill mostraba dos enfoques opuestos: Por un lado, permanecía la visión modernista de las organizaciones como estructuras racionales cuyo instrumento principal para alcanzar el progreso y el orden es la comunicación; por otro, se considera dos nuevas voces teóricas: la teoría crítica y la perspectiva posmoderna, que están generando formas de discrepancias y conflictos entre los departamentos internos de la empresa debido a la falta de un departamento de comunicaciones que se encargue de la comunicación interna. En el auge de la comunicación en las organizaciones, como parte del éxito empresarial es cada vez más palpable y poco a poco se va entendiendo la necesidad de implementar un departamento de comunicación dentro de la empresa, debido a que el buen funcionamiento de una compañía no solo depende de la calidad de los productos o servicios, sino también del buen manejo de la comunicación organizacional.

En El Salvador más empresas están incluyendo dentro de sus organigramas este elemento fundamental para el desarrollo empresarial, para Grupo Paill el reto es encontrar nuevas formas de organización productiva para el trabajo que den más poder a los individuos y mantengan, al mismo tiempo, las practicas organizativas que sostienen el delicado balance entre el ambiente, las familias y el trabajo.

## **1.5- Justificación del estudio**

La cultura organizacional impacta todo, desde el rendimiento hasta cómo la empresa se percibe en los medios de comunicación cómo interactúa la organización entre sí y cómo el equipo interactúa con el mundo exterior, específicamente con los clientes, empleados, socios, proveedores, medios de comunicación y todas las demás partes interesadas.

En otras palabras, la cultura organizacional tendrá repercusiones en todos los aspectos de la empresa porque representa la forma en que hace negocios. Una sólida cultura organizacional mantiene los valores esenciales de la empresa al frente y al centro en todos los aspectos de sus operaciones diarias y la estructura organizativa. El valor de implementarlos es incalculable. Una de las mayores ventajas de una cultura organizacional sólida es que tiene el poder de convertir a los empleados en defensores de la organización sentir que lo que hacen importa.

La comunicación interna también es clave para mantener un buen ambiente laboral. La falta de comunicación crea malentendidos y situaciones de desconcierto que repercuten negativamente en los empleados, pudiendo provocar estrés o inseguridad, algo que puede acabar desembocando en una bajada de la productividad o en la mayor rotación de personal y, por lo tanto, en la pérdida de talento humano dentro de la compañía.

La presente investigación se enfocó en la comunicación interna de Grupo Paill y cómo influye en la cultura organizacional. En base a la experiencia que se vive en dicha empresa es un problema que ha venido desde años al cual nunca se le realizó una investigación o estudio sobre la manera en que gestionan la comunicación interna por lo cual decidimos dar relevancia al tema y poder investigarlo, lo cual nos permite conocer la opinión del público interno y poder elaborar un plan estratégico que ayude a la cultura organizacional de la empresa y que esta sea más estable en el

funcionamiento de los departamentos y que la comunicación interna fluya de manera organizada.

Crear una cultura organizacional adecuada es sumamente importante, ya que, aplicada de forma correcta, ésta definirá las estrategias, estructuras y sistemas de la empresa, generando conductas positivas, tanto individuales como colectivas, y reflejándose directamente en los resultados laborales que se obtienen. Como parte de los beneficios que se desean obtener con la investigación son: Crear una identidad propia para la empresa, la cual permitirá a los empleados trabajar en una estrategia alineada con los valores de la organización, fortaleciendo la integración y sentido de pertenencia. Aumentarán los niveles de productividad de los colaboradores, ya que al desenvolverse en un entorno en el que se sienten cómodos les permitirá enfocarse completamente en las tareas que deben realizar. La empresa proyectará una buena imagen, tanto dentro como fuera de ella. Esto permitirá que la marca sea reconocida y se hable de ella de forma positiva.

## **CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1-Enfoque y tipo de investigación**

La investigación que se desarrollo es de tipo descriptivo, en el que se buscó especificar las propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno. Describir tendencias de un grupo o población, sin establecer la causa de estos. Su enfoque es de tipo mixto cuantitativo y cualitativo que inicio con la técnica de la encuesta que permitió recopilar la mayor cantidad de información de forma rápida y objetiva. El enfoque cualitativo es útil para el análisis de fenómenos sociales, gracias a su capacidad de recuperar de las personas participantes, sus conocimientos, percepciones y opiniones que abonan al tema, permitiendo además la flexibilidad de obtener información, para dicho enfoque se utilizó la técnica de observación directa permitiendo el mayor acercamiento a la comunicación organizacional, la toma de notas, y el análisis de estas familiarizándose con la vida organizacional.

### **2.2-Sujetos y objeto de estudio.**

En los colaboradores de Laboratorios Paill existe un ambiente de trabajo favorable en el que predomina la colaboración entre compañeros en las áreas de trabajo, así mismo un compromiso en propiciar todas las condiciones necesarias para un funcionamiento responsable de la actividad comercial de la empresa, sé muestran muy receptivos a todo lo que involucre una adecuada atención al cliente dándole un seguimiento. La relación que establecen con los clientes directos es muy buena, lo que expresa un buen trabajo de servicio al cliente, así como también influye la atención directa que recibe el cliente, también se observa interés por parte del público interno a querer desarrollarse en nuevos cursos educativos que ayudan a enriquecer los procesos de su área de trabajo y al aprendizaje continuo de diferentes temas de interés para los

colaboradores, sin embargo el compromiso de algunas áreas es deficiente y por lo tanto afecta la comunicación entre los demás departamentos.

### **Población y muestra:**

Actualmente Grupo Paill cuenta con una población de 700 empleados, de los cuales solo se tomaron 40 muestras para la encuesta de satisfacción y se utilizó la muestra por conveniencia según los siguientes criterios

-Se tiene mayor accesibilidad a las personas que laboran en estas áreas y debido al poco tiempo que se tiene nos fue accesible tomar la muestra por conveniencia de 40 personas para compartir el instrumento de satisfacción

-Se compartió el instrumento a las jefaturas de mando medios que tienen mayor acercamiento a la planta y mayor accesibilidad para poder compartir el instrumento también porque laboran en horario completo y esta área necesita estar en constante comunicación por los procesos que se ejecutan en cada departamento y que tienen varios años de trabajar en la empresa.

-En área comercial que es la encargada de gestionar las ventas tanto internas como exportación regional, tomado de la mano con atención al cliente facturación y licitaciones siendo estos los departamentos que están en constante comunicación para llevar a cabo la labor de la mejor manera tomando en cuenta que son colaboradores que están accesibles y que laboran en horario completo.

Se realizaron tres entrevistas de profundidad la cual permitió tener más acercamiento con los altos mandos de 3 departamentos que son vitales para la organización y que laboran en horarios normal los cuales son: Departamento de Producción y planificación, Área comercial quienes son los encargados de

administrar los departamentos y procesos de cada área que y en las cuales se debe estar en constante comunicación ya que son departamentos que llevan acercamiento con la planta y laboran en horario completo.

Sin embargo, expresamos la dificultad para obtener los resultados de las entrevistas a profundidad a las personas que se habían seleccionado en las cuales se observó miedo por parte de los colaboradores al brindar las respuestas siendo estas no tan extensas como las esperábamos y cabe resaltar que se seleccionaron estas personas por el nivel de experiencia y años de labor en la empresa.

En cuanto al análisis de escritorio se seleccionó porque se nos fue accesible obtener la información del correo electrónico institucional de forma inmediata permitiendo llevar la investigación y análisis de las semanas estudiadas con claridad y prontitud desde el momento en que cada boletín fue enviado.

## 2.3-VARIABLES e indicadores

### Diseño de Investigación descriptivo

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION CONCEPTUAL</b>	<b>Indicadores</b>
X1. Comunicación interna	Es la forma en que una empresa interactúa con su gente y cómo estos interactúan con ella. Aquella que va dirigida al cliente interno, el empleado.	Tipos de canales  Cultura  Valoración de colaboradores  Lenguaje  Brevedad  Calidad de información
Y1. Clima organizacional	El clima es la apreciación de los trabajadores en su puesto de trabajo, la toma de decisiones, las interrelaciones personales entre compañeros o la comunicación informal entre otros.	Conducta  Interacción  Identidad  Comportamiento  Características  Ambiente  Experiencias  Satisfacción

<p>X2. Percepción de colaboradores</p>	<p>Conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo y cómo se sienten con las funciones que desempeñan.</p>	<p>Ambiente Laboral</p> <p>Interacción</p> <p>Comunicación</p>
<p>Y2. Canales comunicación</p>	<p>Son los medios y recursos utilizados para establecer un intercambio de mensajes entre emisores y receptores.</p>	<p>Tipos de canales</p> <p>Contenido</p> <p>Usos</p> <p>Efectividad</p>
<p>X3. Cultura organizacional</p>	<p>Es el conjunto de ideas, prácticas y valores que tienen en común los diversos agentes de una misma empresa.</p> <p>Esto involucra aspectos que engloban la ética, las creencias, los valores, la experiencia y la psicología del grupo.</p>	<p>Forma de interacción</p> <p>Filosofía</p> <p>Comportamiento</p> <p>Nivel de comunicación</p> <p>Identidad</p>
<p>Y3. Percepciones de colaboradores</p>	<p>Conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo y cómo se sienten con las funciones que desempeñan</p>	<p>Ambiente Laboral</p> <p>Interacción</p> <p>Comunicación</p> <p>Comportamientos</p>

## **2.4- Técnicas a emplear en la recopilación de**

### **Información.**

- Cuestionario de satisfacción en el trabajo:

El objetivo es evaluar la satisfacción, rendimiento, motivación, procesos que la empresa ejecuta constantemente con los empleados. Las encuestas de satisfacción laboral deben elaborarse cuidadosamente para que el empleado no se sienta presionado o con una injerencia de parte de la empresa.

- La entrevista a profundidad:

La entrevista permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización. La entrevista ofrece una oportunidad única para que el auditor se familiarice con el personal de la organización

- Análisis Documental que permite el mayor acercamiento al estudio de la comunicación organizacional por medio del contenido difundido en el correo institucional de Grupo Paill del 15 marzo al 30 de marzo 2022 el cual ayudo a tener una visión más clara sobre el tipo de comunicación interna que se está brindando y factores que determinen la causa de su cultura organizacional.

## **2.5-Instrumentos de registro y medición**

Los instrumentos se han elaborado tomando como base las variables independientes y dependientes de la investigación, mediante la definición conceptual y operacional de las mismas han sido desarrollados basándose en la teoría vinculada al fenómeno de estudio y validados mediante el criterio de profesional experto en el área, los instrumentos de registro y medición se detallan a continuación:

Encuesta de satisfacción cuenta con 14 preguntas de opción múltiple en la cual se tomó una muestra de 40 empleados de diferentes departamentos para poder obtener una muestra más real y conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores en base a la comunicación que es difundida por medios internos de Grupo Paill y poder obtener una respuesta más certera al origen del problema y poder brindar soluciones que contribuyan al buen manejo de la comunicación interna.

Entrevista a profundidad, consta de 17 preguntas que han sido pensadas y desarrolladas en base al fenómeno de estudio de las cuales se tomó a los mandos altos de 3 departamentos de la organización quienes fueron abordados para obtener las respuestas formuladas en base a los temas de cultura, identidad, comunicación interna, y medios de comunicación.

Análisis de escritorio se nos fue accesible poder estudiar qué tipo de información estaba siendo difundida y comunicada por medio del correo institucional de Grupo Paill dicho medio de comunicación es el más visto por parte de los colaboradores ya que los mensajes llegan de forma instantánea a toda la organización en la cual estudiamos toda la información difundida entre las semanas del 15 marzo al 31 marzo de dicho año la misión fue conocer qué tipo de contenido se está difundiendo por medio de ella y cuáles son los temas más abordados en el medio.

## MATRIZ DE RELACION DE CONGRUENCIA

Objetivos específicos	Unidades de análisis	VARIABLES	Operacionalización de variables	Indicadores	Técnicas a utilizar	Tipos de instrumentos a utilizar
Analizar la comunicación interna de grupo Paill y su influencia en el clima organizacional	Finanzas	Comunicación interna	Es la forma en que una empresa interactúa con su gente, aquella que va dirigida al cliente interno	Tipos de canales	Cuantitativas	Encuestas, Cuestionario de satisfacción
Analizar la percepción que poseen los colaboradores de Grupo Paill sobre sus canales de comunicación	RRHH	Clima organizacional	El clima es la apreciación de los colaboradores en su puesto de trabajo.	Comportamiento	Cualitativas	Entrevistas a profundidad
Definir el estado actual de cultura organizacional de Grupo Paill a partir de las percepciones de los colaboradores	Planificación de planta	Percepción de colaboradores	Son los medios y recursos utilizados, para establecer un intercambio de mensajes entre emisor y receptores	Ambiente laboral	Cualitativas	Análisis de escritorio

## **2.6- Aspectos éticos de la investigación**

En la presente monografía especializada los aspectos éticos tomados en cuenta son los siguientes:

- ✓ Protección de la confidencialidad de los informantes de la investigación los cuales no fueron divulgados manteniendo su anonimato.
- ✓ Protección de datos privados y de acceso no público de la empresa: la información de escritorio se ha desarrollado de forma confidencial con la finalidad de presentar una investigación en base a un proceso académico.
- ✓ Utilizar los resultados obtenidos de la investigación como parte de un proceso académico y graduación y no de toma de decisiones ni cambios en dicha organización.
- ✓ Consentimiento informado y aceptado por parte de los altos mandos y colaboradores de la organización los cuales brindaron su respuesta y opinión con la finalidad de un proceso académico y de graduación.
- ✓ Cada encuestado fue informado que dicha Investigación es basada en datos reales no inventados por los investigadores y de respuestas realmente certeras y reales del ambiente donde se desarrollan.
- ✓ Los datos son tabulados de manera sistematizada, sin ninguna alteración.
- ✓ Consentimiento informado.
- ✓ Manejo confidencial de los datos proporcionados por la empresa

## **2.7- Procesamiento y análisis**

Para interpretar y analizar los resultados obtenidos, se recurrió a un formulario de Google forms en el cual fueron detallados y escrita cada una de las preguntas con sus respectivas opciones de respuesta de opción múltiple de la encuesta de satisfacción para luego poder ser enviados por medio de WhatsApp a cada uno de los contactos de las personas seleccionadas de cada departamento y posteriormente obtener gráficos con respuestas de forma inmediata por medio de la plataforma de Google que permitió consolidar las opiniones de los representantes de la empresa.

Para analizar los resultados obtenidos de la entrevista a profundidad se elaboró un instrumento con 14 preguntas en un documento de Word, se contactó por medio de llamada a 3 de los altos mandos de tres departamentos quienes son las personas seleccionadas para dar respuesta a la encuesta, en este caso fue de forma telefónica debido al poco tiempo de los entrevistados y se grabó cada una de las entrevistas por medio de grabación de audio para posteriormente plasmar las respuestas de forma escrita en un documento de Word.

Análisis de contenido, se seleccionó la información que fue difundida entre la semana del 15 al 30 marzo por medio del correo institucional de Grupo Paill en la cual se analizó y describió cada una de la información difundida por medio del correo bajo los criterios de conocer qué tipo de contenido está siendo comunicado, la claridad con el que cada contenido se expresa y es entendible, conocer si en la información incluye temas relacionados a la filosofía de la empresa como parte de la cultura organizacional. Lugo de obtener todo el detalle de la información fue trasladada a un cuadro detallando cada aspecto del mensaje y su estructura para posteriormente realizar un análisis de dicho estudio de escritorio.

## 2.8- Cronograma de actividades

N°	ACTIVIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
		N° de semana				N° de semana				N° de semana				N° de semana				N° de semana			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Capítulo I. Conceptualización del tema.</b>																					
1	Definición de situación problemática.																				
2	Desarrollo de enunciado del problema																				
3	Diseño de objetivos de la investigación																				
4	Desarrollo de contexto del estudio																				
5	Elaboración de justificación del estudio																				
<b>Capítulo II. Metodología de la investigación</b>																					
6	Diseño de enfoque y tipo de investigación																				
7	Definición de sujetos y objeto de estudio																				
8	Identificación de variables e indicadores																				
9	Diseño de técnicas de recopilación de datos																				
10	Creación de instrumentos de investigación																				
11	Diseño para registro, medición de instrumentos																				
12	Definición de aspectos éticos de la investigación																				
13	Diseño del procesamiento y análisis de datos																				
14	Explicación de estrategias para el uso de resultados																				
15	Desarrollo de fuentes de información consultadas.																				
<b>Capítulo III. Resultados de la investigación</b>																					
16	Interpretación de resultados de la investigación																				
17	Identificación de hallazgos, conclusiones y recomendaciones																				
18	Presentación de trabajo de investigación																				

## **2.9. Estrategias de utilización de resultados**

Los resultados se darán a conocer mediante la monografía como parte del proceso de graduación brindado por la Universidad Evangélica de El Salvador de la licenciatura en Relaciones Públicas con Especialidad en Marketing.

Se comunicarán a través de documento oficial de la UEES. Serán presentados al asesor experto de la monografía y al comité de investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas y al jurado evaluador quienes serán los encargados de validar y aprobar dicha información presentada por parte de los investigadores.

Se desarrollará un artículo de revista en el que se comunicará todo el proceso metodológico de la investigación y presentación de resultados.

Los resultados servirán como referencia para que la organización pueda tomar decisiones y mejorar su forma de comunicación interna para facilitar cada uno de sus procesos y que estos sean desarrollados de la mejor manera comunicando de forma efectiva a cada uno de los departamentos internos, y que cada uno de sus colaboradores pueda ser informado de manera eficaz en sus procesos de trabajo mejorando la productividad de la organización.

## **2.10. Fuentes de información consultadas**

### **1. marco contextual**

Grupo Paill, es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos farmacéuticos. Cuenta con 25 años de experiencia y actualmente, mantienen una posición vanguardista dentro del área farmacéutica nacional, respaldada por el trabajo de profesionales calificados y tecnología de punta que proporcionan la calidad y la competitividad que demanda la evolución de la Industria Farmacéutica.

Grupo Paill fue fundado en 1992 nace con el compromiso de brindar productos farmacéuticos de calidad que ayuden a restablecer, mantener y fortalecer la salud de sus clientes, que cumple con la Reglamentación Farmacéutica de Buenas Prácticas de Manufactura. Su planta inicia operaciones en marzo de 1993, fabricando y comercializando productos farmacéuticos estériles; la eficiencia y la calidad de sus procesos los llevan a

Expandir horizontes comerciales y en 1997 logran introducir productos a la región Centroamericana.

Su objetivo siempre ha sido convertirnos en una empresa competitiva y visionaria, encaminada a enfrentar los retos que el mercado presenta por lo cual siempre ha sido una prioridad para PAILL, es así como en el año 2000, se inicia el diseño y construcción de su segunda planta de producción destinada a la fabricación de productos farmacéuticos no estériles; contando así con instalaciones equipadas que ofrecen una producción constante y de alta calidad que brinda mayores alternativas de prescripción y abastecimiento de productos a sus clientes locales y regionales.

Actualmente, mantiene una posición vanguardista dentro del área farmacéutica nacional y regional, respaldada por el trabajo de profesionales calificados y tecnología de punta que proporcionan la calidad y la competitividad que demanda la evolución de la Industria Farmacéutica.

## Misión

Ser Líder comercial de un portafolio de productos innovadores de alta calidad. Fidelizando a nuestros clientes al: crear, producir y distribuir con excelencia soluciones para el bienestar y la salud.

## Visión

Consolidar el liderazgo de Grupo PAILL en el mercado nacional e internacional, comprometidos con la rentabilidad y excelencia.

## Valores

- Respeto
- Integridad
- Solidaridad
- Amor por el Trabajo

## Política de Calidad

Comprometidos con la salud y bienestar. Garantizamos medicamentos de calidad, que sean seguros y eficaces para el uso terapéutico requerido. Proporcionando valor a las partes interesadas al esforzarnos por:

- Cumplir reglamentos y normas oficiales de la correcta fabricación de medicamentos.
- Cumplir con regulaciones de marco legal para la comercialización y distribución de medicamentos.
- Ejecutar procesos eficaces y eficientes.
- Gestionar con recurso humano competente, orientado al logro de resultados, calidad, mejora y fidelización de clientes.
- Ser responsables con el medio ambiente y la sociedad.

Laboratorios PAILL, tienen a disposición de sus clientes líneas de productos elaborados con la más alta tecnología, bajo los más altos estándares en control de calidad avalado por un personal calificado.

Cada una de sus líneas en productos farmacéuticos les permite establecer mecanismos de medición que garanticen el cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios de calidad, bajo su esquema de mejora continua adaptables a las necesidades de sus clientes.

Línea de productos que ofrecen.

- Medicamentos de Prescripción Médica: Son aquellos medicamentos los cuales se prescriben a través de un médico para su consumo y uso.
- Medicamentos OTC: Son los medicamentos que se pueden comercializar sin receta médica.
- Medicamento Genérico: Es aquel vendido bajo la denominación del principio activo que incorpora, siendo bio-equivalente a la marca original.

## **2. Marco Teórico**

En el presente análisis se estudió, la comunicación interna y su influencia en la cultura corporativa de Grupo Paill la cual en una empresa va más allá de la apariencia del negocio y está relacionada con asuntos culturales y organizacionales importantes de la compañía.

En una primera aproximación, Robbins Stephen (2004), señala que la comunicación interna debe tener como primer y gran iniciativa involucrar a cada empleado en la consecución de la visión compartida de la organización, para lo cual es fundamental contar con canales formales de comunicación claramente establecidos que ayuden a disminuir o aplacar el surgimiento de rumores. Partiendo de esta premisa, plantea que

las funciones de la comunicación interna se pueden resumir básicamente en cuatro: control, motivación, expresión emocional e información.

En su rol de control, la comunicación interna determina los canales y flujos formales de comunicación de acuerdo a la estructura jerárquica de cada organización, ya que de ello depende que las decisiones puedan efectivamente interconectarse y llegar a todos los niveles jerárquicos. “De hecho parte importante del diseño organizacional consiste en delimitar los canales a través de los cuales se produce la comunicación formal, de modo que estos faciliten la toma de decisiones y permitan su eficaz ejecución”. Rodríguez (2011)

Por su parte, Brandolini y González (2009 P.27), agregan a las funciones de la comunicación interna, su rol como “base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de empresa”. Labor que desempeña mediante la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, objetivos, valores y filosofía, entre otros elementos que deben estar plenamente incorporados en los modos de actuar de la empresa, para que no surjan contradicciones entre el decir y el hacer.

A través de una buena gestión de sus diferentes funciones, la comunicación interna permite un mejor entendimiento de lo que la empresa espera de los empleados, contribuyendo entre otros beneficios, a aumentar el involucramiento y compromiso del personal con los objetivos estratégicos de la organización; mejorar la confianza, participación, motivación, satisfacción y clima laboral; brindar más transparencia y disminuir el rumor; lograr mayor productividad y mejores resultados

El análisis está enfocado la comunicación interna, la cual además de adecuarse a la identidad visual, debe hacer que las formas de contacto con los colaboradores, como charlas, informes internos, cuadro de avisos, revistas, etc. transmitan los valores deseados utilizando el lenguaje correcto, influyendo directamente en los colaboradores trabajo en equipo, organización, perfeccionamiento profesional, más calidad de vida, entre otros.

La identidad, además del biotipo, representa lo que una persona es, sus valores, cómo se relaciona con otras personas y cómo se comporta en diferentes situaciones.

La identidad corporativa es, así, importante para construir un mensaje sólido que hará con que el público sepa qué esperar de la compañía.

Para que la identidad corporativa sea un éxito debemos considerar una serie de elementos los cuales detallamos:

- Historia de la marca
- Identidad Visual:
  - Logo tipo
  - Paleta de colores
  - Tipografía
- Público objetivo
- Lenguaje
- Mensaje y tono
- Que sectores de la empresa son influenciados
- Comunicación interna
- Comunicación externa
- Atención y relación con el cliente
- Cultura Organizacional

Una vez que la identidad empresarial representa los elementos, esenciales y visuales, que componen la empresa es fundamental una definición clara de ese patrón de comportamiento para que el cliente, los socios y los colaboradores sepan qué esperar de la compañía. Empresas que poseen un discurso, pero en la práctica actúan en un sentido contrario pueden perder, definitivamente, la confianza del público.

En el desarrollo de esta imagen corporativa debe estar relacionados los siguientes departamentos, publicidad de marcas, relaciones públicas, ventas, además se debe divulgación entre los colaboradores las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que la empresa puede realizar como un compromiso en su filosofía empresarial, esto desembocara en una excelente comunicación organizacional.

Una imagen corporativa positiva y coherente brinda diferentes beneficios:

- Facilita que el público se identifique con la marca, reconociéndose en los valores, principios y filosofía de la empresa.
- Permite que los productos y servicios sean fácilmente reconocibles, aumentando su valor percibido frente a la competencia.
- Crea un vínculo emocional con sus colaboradores que brinda más seguridad y confianza, lo cual mejora la comunicación y el reconocimiento a pertenecer a la compañía

La comunicación organizacional es considerada, como una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura cambiante que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.

En segundo lugar, es un sistema compuesto de actividades interdependientes que cuando se integran permiten el logro de ciertos objetivos.

Tercero, la comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados.

Consideramos que un punto importante a evaluar en Grupo Paill es su Reputación Corporativa que, aunque es un valor intangible, es de suma importancia, ya que puede llegar a proporcionar ventajas competitivas, ante un mercado cada vez más homogéneo respecto a los productos y servicios que se ofrecen, es necesario contar con otros elementos diferenciadores y una buena reputación puede marcar la diferencia entre una empresa y otra, cuando los consumidores o los inversores tienen que decidir por cuál decantarse.

“Una buena reputación corporativa se traduce en la retención de los grupos de interés y, por tanto, en una mayor lealtad de clientes, trabajadores, inversores, accionistas, entes sociales lo que redundará en mayores posibilidades de recomendación y, por tanto y a la larga, mayores beneficios.”

(Adminiberaval, octubre 12-2020)

Para poder conocer la imagen y reputación corporativa que perciben los diferentes stakeholders de la compañía, es necesario medirla, puesto que es la única forma de saber si la empresa va o no por el camino adecuado, cada empresa puede emplear sus propios KPIs para medir su reputación frente a los diferentes grupos de interés con los que debe establecer un vínculo y satisfacer. Igualmente, también existen monitores de evalúan este aspecto utilizando diferentes indicadores de reputación corporativa. A nivel interno, las empresas pueden recurrir a estos KPIs para medir su reputación corporativa:

- Cantidad y tipo de cobertura mediática.
- La opinión de otros actores del mercado (competencia, compañía de otros sectores, etc.).
- La lealtad de los clientes
- La lealtad con sus colaboradores.
- La legitimación en el entorno empresarial o comunidad en la que se desarrolla la actividad.
- Tener una buena valoración entre los reguladores legales, jurídicos o fiscales.
- Tener una buena posición en los ránking de reputación.

Un buen gobierno corporativo mantendrá el equilibrio entre todas las variables, especialmente aquellas que afectan directamente a su reputación, teniendo en cuenta que debe cumplir las promesas hechas a sus diferentes grupos de interés. Para ello deberá:

- Definir objetivos, es decir, establecer los aspectos por los que la empresa quiere ser reconocida. Es primordial implicar tanto a la alta dirección como a los directivos de las diferentes áreas de la compañía, de manera que la gestión de la reputación sea más participativa y transversal.
- Realizar un diagnóstico de la situación de partida de la reputación de la compañía entre los diferentes grupos de interés.

- Medir y monitorizar la gestión de la reputación de la empresa, para poder solucionar los problemas que se puedan detectar.

Es de suma importancia comunicar aquellos hechos, logros y compromisos de la compañía a sus grupos de interés. Pero, además, establecer cómo y cuándo debe hacerse dicha comunicación, tanto para reforzar los aspectos ya conocidos como para poner en relieve y dar a conocer aquellos que no y de los que se quiere tener reconocimiento.

Toda aquella empresa u organización que conozca la importancia de sus públicos deberá establecer un contacto directo con cada uno y tendrá que procurar satisfacer las expectativas de todos los grupos y brindarles productos o experiencia en el caso de los colaboradores brindando una innovadora experiencia que se adapten a los gustos y preferencias y sin olvidar que además se deberá contribuir al desarrollo sostenible.

De manera que una vez se identifican cuáles son esos grupos de interés, es importante determinar su relevancia y priorización.

Aparte de determinar los stakeholders de la organización o empresa se deben de conocer las áreas o ejes de acción de la RSE listados a continuación.

### Áreas de la RSE

El alcance del trabajo de la Responsabilidad Social Empresarial es muy extenso, por lo que se concentra en áreas o elementos que deben considerar como centrales en su estrategia de Responsabilidad Social Empresarial. Las empresas que estudian y promueven la RSE coinciden en que las empresas asumen esta práctica a través áreas clave que son

- Gobernabilidad

Es la dirección de la empresa basada en la transparencia, equidad corporativa, rendición de cuentas y aspectos económicos, sociales y ambientales. La gobernabilidad se traduce en una administración empresarial que deberá de

estar enfocada al ejercicio de una dirección equitativa y comprometida en hacer cumplir los lineamientos establecidos por la ley y los reglamentos internos.

- **Público Interno**

Es el capital humano de la empresa, el cual debe ser motivado con políticas y prácticas responsables, fomentando condiciones de trabajo favorables que generen productividad, competitividad y bienestar familiar. Cuando se habla del público interno se puede interpretar que se refiere a los empleados de la organización, por los cuales se deberá trabajar para mantener un sano ambiente laboral, que incluya incentivos que permitan lograr una satisfacción del empleado, que genere un mejor rendimiento en su puesto de trabajo y contribuya con el clima laboral de la empresa, propiciando la salud y el bienestar de los trabajadores. Además, es importante que se fomente dentro de los empleados una cultura corporativa donde la Responsabilidad Social sea un componente esencial que incluya la participación activa de la fuerza laboral de una forma voluntaria.

- **Proveedores**

Es la construcción de relaciones transparentes y duraderas con quienes proporcionan productos y/o servicios, basada en la cooperación, transferencia de conocimiento y trato justo

- **Comunicación Interna Responsable**

Es el desarrollo de una relación de confianza entre la empresa y sus empleados basada en integridad, justicia, honestidad y respeto a la libre competencia. El mercadeo responsable deberá ser una práctica esencial para contribuir con la estrategia de negocio, por ello se puede decir que la empresa deberá ser responsable con sus empleados manteniendo una línea de trabajo basada en prácticas como la transparencia y la integridad, de tal forma que se puedan

obtener mejores resultados que beneficien a ambas partes empresa-empleados.

- Medio Ambiente

Es el compromiso de la empresa para mantener equilibrio entre sus operaciones, el uso de los recursos naturales y el impacto al medio ambiente. Sin duda el medio ambiente es un área de acción de la RSE trascendental para toda empresa socialmente responsable, ya que deberá de cumplir con todos los requisitos que establece la ley para operar y contribuir así con la preservación del medio ambiente haciendo un adecuado manejo de los desechos, dotando siempre al personal de instrumentos que eviten daños a la salud de la comunidad impactada. Así también es importante que se dé un aporte más al medio ambiente fomentando una cultura de RSE en la población de manera que se pueda contribuir con dicha causa.

Análisis a la comunicación interna.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido, en que no se debe olvidar que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo.

Debemos recordar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. El feedback es fundamental en este tipo de comunicación. Y decimos esto porque todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información. La diferencia está muy clara: mientras que esta última consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor.

## **CAPÍTULO 3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Análisis de resultados**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos con los instrumentos y técnicas de investigación desarrollados para analizar la temática en estudio.

#### **3.1.1 Encuestas:**

Los resultados que se presentan a continuación están clasificados de acuerdo a las variables independientes y dependientes definidas en el Capítulo 2 Marco Metodológico.

Variable independiente: Comunicación interna

Con relación al desarrollo de la comunicación interna de Grupo Paill, se logró conocer que las personas encuestadas identifican y expresan con claridad el concepto de comunicación interna, así mismo detallan su grado de satisfacción en algunos de los ejes consultados. De igual manera se logra identificar que hay varios aspectos que requieren de acción y compromiso de las personas responsables del manejo de la comunicación como parte del buen funcionamiento de la organización.

Por lo cual, a continuación, se presentan los resultados obtenidos con la encuesta para la primera variable independiente:

- ✓ Se identificó que 32 personas encuestadas expresaron recibir la información por medio de correo electrónico 33 personas encuestadas por medio de WhatsApp 13 personas encuestadas por medio de Chat Teams y 26 personas por medio de llamada telefónica 4 por medio de memorándum y 15 personas expresaron recibir la información por medio de Reunión virtual, por lo que se pudo identificar que los canales de comunicación más utilizados para recibir retroalimentación son el correo electrónico y el WhatsApp.

Ver anexo 1 pregunta 1

- ✓ Del 100% de la población encuestadas el 95% de personas expreso que si tiene todas las herramientas para transmitir el mensaje mientras que el 5% de personas manifestó no contar con todas las herramientas necesarias  
Ver anexo 1 pregunta 2

- ✓ Del 100% de la población encuestada el 90% de personas expresa sentirse satisfecho con los canales de comunicación, mientras que el 10% de personas expresa no sentirse satisfecho con los canales de comunicación. Ver anexo 1 pregunta 3

Variable dependiente: Clima organizacional

El clima es la apreciación de los trabajadores en su puesto de trabajo, Por lo cual se investigó la toma de decisiones, las interrelaciones personales, la identidad que poseen con la empresa y el tipo de conducta entre compañeros o la comunicación informal entre otros. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

- ✓ El 70% de la población encuestada expreso sentirse satisfecho con su ambiente de trabajo mientras que el 30% de personas expreso sentirse insatisfecho con su ambiente de trabajo. Ver anexo 1 pregunta 5.

Variable independiente: Percepción de los colaboradores

La percepción de los colaboradores es el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables de la organización con la cual identificamos si los empleados valoran su trabajo y el funcionamiento de la comunicación y cómo se sienten con las funciones que desempeñan.

- ✓ El 65% de personas encuestadas expresan sentirse valorados por la organización y el 35% de las personas expresan no sentirse valorados por la organización. Ver anexo 1 pregunta 8

- ✓ El 80% de personas encuestadas manifiesta que puede desarrollar sus habilidades en su trabajo mientras que el 20 % de personas manifiesta no poder desarrollar sus habilidades. Ver anexo 1 pregunta 9

Variable dependiente: Canales de comunicación

Son los medios y recursos utilizados para establecer un intercambio de mensajes entre emisores y receptores por lo cual se investigó cual es el grado de satisfacción por parte de los colaboradores hacia los medios que se utilizan

- ✓ El 75% de la población encuestada expresa que Grupo Paill hace buen uso de sus medios de comunicación mientras que el 25% de personas expresa insatisfacción del manejo de sus medios de comunicación. Ver anexo 1 pregunta 6
- ✓ El 62.5% de personas expresa que sus gerentes les comunican y retroalimentan de manera profesional sobre sus actividades laborales mientras que el 37.5% de personas manifiesta que sus gerentes no les comunican de manera clara y profesional sobre sus actividades laborales. Ver anexo 1 pregunta 7
- ✓ El 45% de personas manifiesta que a veces es informado por parte del jefe sobre los cambios de la organización el 35% de personas siempre es informado por parte del jefe y el 20% de personas manifiesta que nunca es informado por parte del jefe como medio inmediato. Ver anexo 1 pregunta 10

Variable independiente: Cultura organizacional

Es el conjunto de ideas, prácticas y valores que tienen en común los diversos agentes de una misma empresa esto involucra aspectos que engloban la ética, las creencias, los valores, identidad corporativa, la experiencia y la psicología del grupo con la cual se obtuvieron estos resultados

- ✓ Del 100% de la población encuestada 27 personas conocen la Misión 26 personas conocen la visión 24 personas conocen la historia 33 personas expresaron conocer los valores y 1 persona expreso no conocer ninguno por lo que se logró identificar que el elemento corporativo más conocido por los colaboradores de Grupo Paill son los valores. Ver anexo 1 pregunta 4.

- ✓ El 75% de la población encuestada tiene buena relación con los compañeros de trabajo mientras que el 25% de personas expresa no tener una buena relación con los compañeros de trabajo. Ver anexo 1 pregunta 11
- ✓ El 67.5% de la población encuestada se siente parte de un ambiente de trabajo mientras que el 32.5% de personas expresa no sentirse parte de un ambiente de trabajo. Ver anexo 1 pregunta 12

Variable dependiente: Percepción de colaboradores

Persigue el conocimiento de valoración, sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo en relación al ambiente laboral que los rodea, la forma como ellos interactúan y la manera de comunicación como parte del desempeño de la organización, así como también identificar los que factores afectan a sus labores.

- ✓ Del 100% de la población encuestada el 37.5% de personas expresa que la comunicación interna no funciona correctamente mientras que el 62.5% de personas expresa que la comunicación interna si funciona correctamente. Ver anexo 1 Pregunta 13
- ✓ El 90% de la población encuestada expresa que le resulta fácil la comunicación con su jefe mientras que el 10% de las personas expresa no tener una comunicación fácil con su jefe. Ver anexo 1 pregunta 14
- ✓ El 47.5% de la población encuestada si recibe la información, él 42.5% de personas expresa que a veces recibe la información y el 10% de personas no recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo. Ver anexo 1 pregunta 15
- ✓ El 85% de la población encuestada expresa tener coordinación con otras áreas de la empresa mientras que el 15% de personas expresa no tener coordinación con otras áreas de la empresa. Ver anexo 1 pregunta 16
- ✓ Del 100% de la población encuestada el 67.5% de personas expresa que la comunicación es buena, mientras que el 32.5% de personas expresa no tener buena comunicación con otras áreas de la empresa. (Ver anexo 1 pregunta 17)

### **3.1.2 Entrevista a profundidad:**

Los resultados que se presentan a continuación están clasificados de acuerdo con dos variables independientes y una dependiente, esto debido a que con el instrumento utilizado se realizara una investigación en aquellas áreas que no quedaron claras en los resultados de la muestra. Las variables presentadas fueron definidas en el capítulo 2 metodología de la investigación de acuerdo a la aceptación por parte del asesor.

#### **Variable independiente Comunicación Interna**

- ✓ Su repuesta es definitiva y exacta, 6 años y 6 (ver anexo 2) pregunta 1- entrevista 1)
- ✓ Su respuesta fue “Si “(ver anexo 2) pregunta 2-Entrevista 1)
- ✓ Su respuesta fue “si “(ver anexo 2) pregunta 3- Entrevista 1)
- ✓ “si los conozco y me identifico con los valores solidaridad y amor al trabajo” (ver anexo 2) -pregunta 4 - Entrevista 1)

Como resultado a esta subvariable dependiente se percibe en Grupo Paill que son identificados por sus colaboradores lo cual demuestra que a la llegada de un nuevo miembro de la compañía se le hace conocedor de estos temas de cultura organizacional, y que la encuestada está identificada con los valores institucionales, además a la hora de entrevista logra identificar y mencionar dos de ellos, cabe recalcar que las respuestas no fueron tan extensas como se esperaba por decisión del encuestado.

#### **Variable dependiente Clima Organizacional**

- ✓ Su respuesta es definitiva y sin tanta explicación por lo que consideramos que en su punto de vista está conforme con su experiencia vivida “Si es acorde a mi puesto de trabajo “(ver anexo 2) pregunta 5- Entrevista 1)
- ✓ “se reciben algunas capacitaciones sin embargo considero que pueden dar acorde a mis funciones “(ver anexo 2) pregunta 6- Entrevista 1)
- ✓ Respuesta sin más información “si “(ver anexo 2) pregunta 7 - Entrevista 1)
- ✓ Respuesta sin más información “si “(ver anexo 2) pregunta 8 - Entrevista 1)

Como resultado a nuestra evaluación y percepción a la hora del entrevistar notamos cierto temor a la hora de responder, donde nuestro entrevistado únicamente se limita a decir “sí” y únicamente deja saber que su percepción en su puesto de trabajo es diferente, en el cual no se siente capacitado acorde a sus funciones de trabajo, y se pudo identificar la falta de expresión que este posee al dar las respuestas.

### **Variable dependiente Percepción de colaboradores**

- ✓ “sí celebramos más cuando hay logros en equipo que los logros personales “(ver anexo 2) pregunta 9- Entrevista 1)
- ✓ “creo que les hace falta poder tener esa cultura de expresión “(ver anexo 2) pregunta 10 - Entrevista 1)
- ✓ “en algunos temas si “(ver anexo 2) pregunta 11 - Entrevista 1)
- ✓ “No nos involucran “(ver anexo 2) pregunta 12 - Entrevista 1)

Debido a nuestra evaluación a la hora de la entrevista podemos ver que el lenguaje es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables con los cuales el empleado valora su trabajo, de cómo siente y como lo hacen sentir con las funciones que desempeña dentro de la compañía , donde ha notado que no celebran ni felicitan sus logros personales ya que todo está enfocado únicamente en lo laboral, adicional a eso, toma la iniciativa y dice que debe mejorar y haber una cultura de expresión del colaborador, donde a veces la toma decisiones de las jefaturas y recursos humanos afectan con sus decisiones el ambiente laboral.

### **Variable independiente Clima Organizacional**

- ✓ “no tengo conocimiento que exista algún manual de conflictos de conducta “(ver anexo 2) pregunta 13 - Entrevista 1)
- ✓ “sí me siento orgulloso porque he podido ver el crecimiento del laboratorio y poder aportar mis conocimientos “(ver anexo 2) pregunta 14 - Entrevista 1)
- ✓ “si se le hace sentir bienvenido, pero considero que pueden mejorar solamente es presentado a un grupo de personas y no es sociable con las demás áreas y

considero que es de total relevancia a la persona que ingresa “(ver anexo 2) pregunta 15 - Entrevista 1)

Debido a nuestra experiencia vivida como entrevistador hemos podido notar, que a pesar que se les hace sentir bienvenidos no existe ningún tipo de programa de integración donde se les integre con otros departamentos de la compañía, únicamente se les hace en su entorno más cercano, por esta razón consideramos que es necesario participen en Team building, o programas de responsabilidad social empresarial, donde participen diferentes áreas de la organización, donde puedan haber un acercamiento de una forma dinámica, al igual que el personal se sienta apreciado por los altos mandos como Gerencia General organizando cada mes un grupo de unas 10 personas, 1 de cada departamento de la organización, para contar sus experiencias y experiencias vividas en sus vidas personales como de trabajo.

#### **Variable dependiente percepción de los colaboradores**

- ✓ “les hace falta mucho por mejorar en cuanto a la comunicación existe un problema entre la comunicación entre los departamentos “(ver anexo 2) pregunta 16 - Entrevista 1)
- ✓ “a mi jefe inmediato “(ver anexo 2) pregunta 17 - Entrevista 1)

Nuestro encuestado en la primera entrevista deja ver claro que hace falta mucho por mejorar en el área de comunicación interna, ya que no existe una integración entre departamentos de la compañía, generando una contienda entre áreas, debe existir más programas de integración grupal , de trabajo en equipo, a ponerse en los zapatos de otros, haciendo entrenamiento cruzado por lo menos 2 días a la semana, para fortalecer los lazos entre compañeros y sobre todos los de la comunicación, consideramos que después 6 años en la empresa y la persona no se sienta identificada con otras áreas de la compañía es un grave problema de empatía y trabajo en equipo, no únicamente con las personas más cercanas a sus áreas de trabajo sino con la compañía en general.

### **Variable dependiente Comunicación interna**

- ✓ “Oficialmente tengo un contrato un poquito más de 5 años, pero incluyendo el tiempo de pasantía ya voy por los 7 años laborando en Paill “(ver anexo 2) pregunta 1 - Entrevista 2)
- ✓ “Si tengo la noción, pero no me la puedo “(ver anexo 2) pregunta 2 - Entrevista 2)
- ✓ “Si son 4 el amor al trabajo, el respeto, integridad y solidaridad “(ver anexo 2) pregunta 3 - Entrevista 2)
- ✓ “En lo personal si me siento identificada con el amor al trabajo “(ver anexo 2) pregunta 4 - Entrevista 2)

Como resultado de estudio de la variable dependiente se percibe en Grupo Paill realiza interacción con su gente y los introduce de una manera sutil en su cultura organizacional, desde un inicio de la contratación, sugerimos reformar más estos puntos por medio de dinámicas en juntas de colaboradores.

### **Variable independiente clima organizacional**

- ✓ “actualmente no para las funciones que desempeño y responsabilidades que tengo no es acorde mi salario “(ver anexo 2) pregunta 5 - Entrevista 2)
- ✓ Capacitaciones técnicas en cuanto al sistema sí, pero capacitaciones en cuanto al proceso del área nunca desde que estoy acá (ver anexo 2) pregunta 6- Entrevista 2)
- ✓ “Solo a nivel de empresa, pero no de departamento “(ver anexo 2) pregunta 7- Entrevista 2)
- ✓ Si bastante he pasado por varias áreas, y me han dado la oportunidad “(ver anexo 2) pregunta 8- Entrevista 2)

La subvariable independiente persigue el análisis sobre el clima organizacional de Grupo Paill, analizándolo y estudiando como este puede afectar el desempeño organizacional, influyendo en la motivación del empleado, en la presente entrevista notamos que existe una cierta notoriedad del recargo de obligaciones laborales sin

percibir mejorar salariales, en un lugar donde no se festejan sus logros personales, únicamente los grupales. Consideramos debe reforzar capacitaciones más especializadas al área de trabajo de cada uno.

### **Variable dependiente Comunicación Interna**

- ✓ “Eventualmente, no es algo muy común, pero tratamos de echarnos porras entre todos los del departamento. ““(ver anexo 2) pregunta 9- Entrevista 2)
- ✓ “no honestamente no “(ver anexo 2) pregunta 10- Entrevista 2)
- ✓ “Si de nuestro jefe directo en cuanto al trabajo si “(ver anexo 2) pregunta 11- Entrevista 2)
- ✓ “No, siempre son impuestas sin consultar la opinión del departamento “(ver anexo 2) pregunta 12- Entrevista 2)

Como resultado de esta subvariable dependiente, se percibe que las empresas tienen un desconocimiento sobre cómo aplicar la comunicación interna de manera ágil y transparente,

Donde se festejan los logros personales, tanto como profesionales, igual manera se puede apreciar la desorganización para formular y ejecutar las acciones que posee una cultura de comunicación interna favorable

### **Variable independiente Clima Organizacional**

- ✓ “Tengo la noción que hay una política de conducta, pero no un manual que nos enseñen “(ver anexo 2) pregunta 13- Entrevista 2)
- ✓ “Si a pesar de un par de detallitos que salen, pero ha sido mi primer trabajo ya casi 7 años aquí, hay muchas cosas que solventar “(ver anexo 2) pregunta 14- Entrevista 2)
- ✓ “Mmm considero que sí “(ver anexo 2) pregunta 15- Entrevista 2)

Como resultado a nuestra evaluación y percepción a la hora del entrevistar notamos un grado de decepción respecto al clima laboral, retribuimos esto al poco interés de

parte del departamento de recursos humanos de integrar y hacer sentir a las personas bienvenidas e incorporadas a un área del Grupo Paill dañando severamente su identidad corporativa, aun a pesar del descontento los empleados se siguen sintiendo identificados con el grupo y les enorgullece ser parte de él.

### **Variable dependiente Percepción de colaboradores**

- ✓ “Si tenemos medios de comunicación en el área, pero si hay puntos que se deben mejorar ya que hay áreas o procesos en los cuales no logramos comunicarnos a la brevedad es ahí donde surgen los inconvenientes por falta de comunicación, también se debe a la carga laboral que día a día tenemos y hay veces no logramos comunicar como se debe “(ver anexo 2) pregunta 16- Entrevista 2)
- ✓ “Es directamente con el jefe de mi área y nos apoyamos con un sistema de recursos humanos para reportar algún incidente o incapacidades y ellos se encargan del proceso. “(ver anexo 2) pregunta 17- Entrevista 2)

Como resultado a nuestra evaluación y percepción a la hora del entrevistar notamos un claro descontento por la falta de comunicación interna y procesos por sobre carga de trabajo a cada departamento, en la que sí existe una línea de comunicación la cual es obsoleta en el que se encuentra involucrados recursos humanos, donde únicamente se reporte el problema, pero no se recibe apoyo ni refuerzo extra a la hora de un incidente o de la alta producción que se tiene día con día.

### **Variable dependiente Comunicación interna**

- ✓ “Tengo 6 años y 3 meses “(ver anexo 2) pregunta 1- Entrevista 3)
- ✓ “Si la conozco, pero no me las puedo “(ver anexo 2) pregunta 2- Entrevista 3)
- ✓ “Si los conozco creo son 3“-(ver anexo 2) pregunta 3- Entrevista 3)
- ✓ “Si me identifico con el valor trabajar con calidad “(ver anexo 2) pregunta 4- Entrevista 3)

- ✓ “No realmente no es buena y no se apega a mis obligaciones “(ver anexo 2) pregunta 5- Entrevista 3)

Como resultado de nuestra última entrevista a profundidad consideramos que si esta familiarizados los colaboradores con la cultura organizacional, aunque consideramos debe haber un refuerzo, de manera sutil y sin sentirse presionados, un bombardeo de estos valores, visión y misión de Grupo Paill, por medio de concursos internos, afiches y todo donde se pueda, introducir la identidad corporativa, esto ayudara a sentirse más identificados con la marca y a mejorar el ambiente laboral.

### **Variable independiente Clima organizacional**

- ✓ “No muchas como me gustaría, son capacitaciones en general internas y no capacitaciones acordes a mi puesto de trabajo “(ver anexo 2) pregunta 6- Entrevista 3)
- ✓ “No solamente de ley “(ver anexo 2) pregunta 7- Entrevista 3)
- ✓ “A lo largo del tiempo que llevo aquí sí puedo decir que he tenido 2 asensos de puestos de trabajo “(ver anexo 2) pregunta 8- Entrevista 3)

En la medida que íbamos entrevistando más personas, logramos notar que no existe capacitaciones exclusivas del área de trabajo, todas son genéricas, esto no aporta al crecimiento laboral como profesional del empleado, generando una necesidad de conocimientos, donde solo existen conocimientos empíricos y no profesionales y certificados, que a lo largo ayudaran a ir a la vanguardia con otros empresas del mismo rubro, no existen incentivos adicionales a los que la ley ordena, aun con estas limitantes consideran a Grupo Paill como un lugar con oportunidad de crecimiento a nivel profesional.

### **Variable dependiente Comunicación interna**

- ✓ “Por el ritmo que llevamos día con día se nos olvida celebrar los logros personales y los de grupo “(ver anexo 2) pregunta 9- Entrevista 3)

- ✓ “Realmente no “(ver anexo 2) pregunta 10- Entrevista 3)
- ✓ “La mayoría de las veces “(ver anexo 2) pregunta 11- Entrevista 3)
- ✓ “En raras ocasiones nos involucran “(ver anexo 2) pregunta 12- Entrevista 3)

Como resultado a esta subvariable dependiente se percibe que los logros personales no son celebrados, todo se reduce meramente a trabajo, no existe una apertura de parte de los jefes para dejar que el colaborador pueda expresar libremente sus ideas y dejar que fluya su creatividad en el área de trabajo, donde si informan de sucesos que pasaran, pero no se considera si estos afectaran el área de trabajo.

Y sobre todo notamos una gran falta de empatía del personal de recursos humanos, donde no informa ni involucra a los empleados, esto afectara gravemente la estabilidad emocional y ritmo laboral de los empleados ya que se genera una desmotivación profesional en cada uno por falta de valor.

### **Variable independiente Clima organizacional**

- ✓ Fíjese que no tengo conocimiento de que exista un manual de conducta, solamente nos acercamos a recursos humanos “(ver anexo 2) pregunta 13- Entrevista 3)
- ✓ Si “(ver anexo 2) pregunta 14- Entrevista 3)
- ✓ Si tratamos de hacerlo sentir como en casa cuando tenemos un compañero nuevo “(ver anexo 2) pregunta 15- Entrevista 3)

En las entrevistas a profundidad notamos que no están enterados de ningún manual de conducta, si existe alguno nadie lo conoce y solo han escuchado hablar de él, consideramos se retome esta práctica ya que tiene una utilidad mayor que el simple hecho de marcar los valores y principios de la organización, puesto que también puede cumplir un cometido como guía para prevenir la comisión de faltas o delitos tanto de los altos cargos como de los trabajadores, así como de aquellas otras áreas con las que se tiene relación entre departamentos internos de la empresa.

### **Variable dependiente Percepción de colaboradores**

- ✓ “Si, aunque tiene sus detalles los cuales podrían mejorar “(ver anexo 2) pregunta 16- Entrevista 3)
- ✓ “Si necesito permiso es directamente con mi jefe y si es incidente con recursos humanos “(ver anexo 2) pregunta 17- Entrevista 3)

En nuestro último encuestado pudimos corroborar que el sentir es el mismo, misma pregunta, diferentes áreas de trabajo involucradas, respuestas bastantes parecidas, donde se puede notar detalles que se pueden mejorar en la comunicación interna, en esto juega un papel muy importante recursos humanos y las jefaturas quienes deben reordenar sus procesos para la solución de problemas internos de una manera más ágil y clara posible.

Esto con el fin de solucionar más rápido utilizando los medios adecuados para la comunicación interna más rápida y efectiva.

### 3.1.3 Revisión Documental:

Los resultados que se presentan a continuación fueron clasificados e interpretados de acuerdo con los parámetros definidos para la revisión documental en él, Anexo 3.

**1. Tipo de contenido:** se concluyó que el contenido difundido en el correo electrónico institucional de Grupo Paill responde más a una forma de información general de la empresa, en el cual carece de contenido que genere una interacción con su público interno dejando de lado la motivación y actividades que promuevan el crecimiento y desarrollo de habilidades de los colaboradores así como también parte de la cultura e identidad corporativa lo cual genera una limitante hacia el desarrollo de la cultura organizacional.

Ver anexo 3 3.1

**2. Cultura Organizacional o filosofía de la organización:** Grupo Paill en su correo institucional utiliza muchos boletines informativos los cuales no presenta o motiva a la cultura organizacional perdiendo uno de los objetivos del boletín el cual es diseñar un mensaje que enganche a los públicos, sin perder la claridad y el objetivo de los mensajes y, por supuesto, sin dejar de lado los pilares corporativos, sin embargo, Grupo Paill es un claro reflejo de crecimiento y evolución a lo largo del tiempo, ya que a medida que han ido logrando sus objetivos empresariales, su filosofía empresarial ha sido modificada para fijar un nuevo rumbo y etapa para la empresa (Ver anexo 3 3.2)

**3. Claridad del contenido:** los mensajes difundidos por Grupo Paill se transmiten con claridad y el lenguaje es apropiado para su público interno pero es únicamente información general de la empresa, y consideramos que es importante divulgar las líneas estratégicas trazadas por la gerencia, consolidar el clima laboral, generar sentido de pertenencia, informar, formar, educar y entretenerse sin dejar de lado otros aspectos importantes como la motivación al personal, la cultura organizacional los cuales afectan al desarrollo de los objetivos o metas planteadas

en cuanto al comportamiento de sus colaboradores lo cual repercute en la comunicación interna.

Ver anexo 3 3.2.

### **3.2 Hallazgos en la investigación**

Con la presente investigación realizada a la empresa farmacéutica Grupo Paill de El Salvador, sobre la influencia de la comunicación interna en el desarrollo de la cultura organizacional, se ha podido definir como principales hallazgos lo siguiente:

- Con relación al desarrollo de la comunicación interna de Grupo Paill, se logró conocer que las personas encuestadas identifican y expresan con claridad el concepto de comunicación interna, así mismo detallan su grado de satisfacción en algunos de los ejes consultados. De igual manera se logra identificar que hay varios aspectos como la comunicación entre departamentos y la retroalimentación de información hacia los colaboradores que requieren de acción y compromiso de las personas responsables del manejo de la comunicación como parte del buen funcionamiento de la organización.
- Como parte de la identidad corporativa se logró identificar que el elemento corporativo más conocido por los colaboradores de Grupo Paill son los valores sin embargo se observó que algunos colaboradores poseen en su memoria los valores que actualmente ya no están vigentes en base a los cambios que han surgido en la empresa.
- En base a la cultura organizacional se identificó la falta de expresión de los colaboradores al momento de entrevistarlos, por el momento no se posee una cultura de expresión en la cual se les tome en cuenta sus ideas, sentimientos y opiniones para la toma de decisiones y en base al estudio documental del correo electrónico se identificó que no presenta o motiva a la cultura organizacional perdiendo uno de los objetivos del boletín el cual es diseñar un mensaje que enganche a los públicos, sin perder la claridad y

el objetivo de los mensajes y, por supuesto, sin dejar de lado los pilares corporativos.

- Se identificó que los colaboradores no tienen conocimiento de que exista un manual de conducta que rijan el comportamiento y solución de conflictos.
- En base al clima laboral se puede definir que es una empresa que posee colaboradores con altos niveles de responsabilidad y amor al trabajo, sin embargo hay áreas en las cuales se identificó que no se tiene una buena relación y comunicación entre los departamentos, así mismo mencionan que se les hace sentir bienvenidos cuando alguien ingresa a Grupo Paill, sin embargo se podría mejorar ya que expresan que únicamente es presentado en el departamento y no a los demás, limitando la falta de expresión y compañerismo entre ellos.
- Respecto a los canales de comunicación interna vigentes, se pudo constatar que los más utilizados de la organización para satisfacer sus necesidades de información inmediatas, son el correo electrónico y las conversaciones telefónica o WhatsApp de los , los cuales se encuentran absolutamente validados como canales formales de comunicación, por considerarse que son los más efectivos para lograr una comunicación directa y oportuna con quienes se encuentran dentro y fuera las instalaciones de la empresa, se muestran satisfechos con los canales que actualmente poseen sin embargo mencionan que la comunicación interna tiene sus deficiencias y podría mejorarse.
- Mediante la percepción de los colaboradores se expresa que no cuentan con las capacitaciones necesarias de acuerdo con sus funciones de trabajo, que puedan mejorar su rendimiento y procesos de trabajo. Tampoco poseen incentivos adicionales acorde a sus funciones y la carga laboral no está bien distribuida.

### 3.3. Recomendaciones

#### 3.3.1 Recomendaciones:

Tomando como referencia los resultados obtenidos en los diferentes instrumentos de investigación y los principales hallazgos de este estudio desarrollado en la empresa salvadoreña farmacéutica Grupo Paill, se ha procedido a formular recomendaciones para el desarrollo y buen funcionamiento de la comunicación interna mejorando así la cultura organizacional.

Por lo cual, se recomienda lo siguiente:

- ✓ Se sugiere la implementación del departamento de comunicaciones y considerar el diseño y ejecución de un plan de comunicación que contribuya al fortalecimiento de la comunicación interna. Dentro de este plan se considera necesario abordar de manera integrada y coordinada las diferentes áreas en las cuales se detectaron problemas de comunicación para dicho plan de comunicación se recomienda implementar los siguientes puntos:
  - Análisis de la situación
  - Objetivos
  - Mensajes
  - Tabla de contenido mensual
  - Estrategias de comunicación
  - Acciones de comunicación
  - Cronograma
  - Presupuesto
  - Evaluación de estrategias
  - Seguimiento
- ✓ Contratar la asesoría de un especialista en Comunicación Estratégica, que apoye a la organización en las etapas de diseño, implementación y seguimiento de manual de comunicación interna y manual de conducta entre los departamentos.

- ✓ Fortalecer la Identidad mediante el reforzamiento de los aspectos débiles de presencia de su Filosofía y Cultura Corporativa en los canales de comunicación interna, se recomienda incluir en que cada mensaje difundido por medio de los canales de comunicación de la empresa la filosofía y elementos corporativos que ayuden a refrescar e identificar los elementos corporativos de la organización.
- ✓ Para confirmar la identificación de la organización con su filosofía, se propone realizar previamente un taller o jornada en la que participe todo el personal de Grupo Paill La actividad debería estar a cargo de un psicólogo que, mediante el uso de diferentes dinámicas, permita profundizar en el sentido que el equipo atribuya a los valores.
- ✓ Posteriormente, se recomienda el diseño de una imagen o formato corporativo que sirva de soporte de identidad visual para la presentación gráfica de los valores y demás filosofía, para luego dar paso tanto a su incorporación dentro de los documentos oficiales como una campaña de difusión a través de sus canales de comunicación interna y externa, haciendo uso de afiches, comunicados, autoadhesivos, u otros soportes que puedan servir de apoyo para este fin.
- ✓ Con el fin de mejorar la comunicación de los equipos, se propone organizar instancias que no estén ligadas a las reuniones de gestión, como, por ejemplo: celebración del aniversario, paseos o cena de fin de año, campañas de acción solidaria y celebración semestral de los cumpleaños.
- ✓ También se sugiere reemplazar el correo electrónico por un sistema de chat interno o Messenger para las consultas que requieran de una respuesta más inmediata.
- ✓ Se sugiere jornadas o talleres que permitan generar instancias de mayor acercamiento entre los equipos, en un ambiente más libre.
- ✓ Programación de cursos, temas de Recursos Humanos, noticias relacionadas con el rubro de la capacitación), y se actualicen en forma semanal.
- ✓ Se recomienda además aplicar una encuesta de clima, que permita identificar los aspectos específicos que pudieran estar afectando tanto las relaciones

interpersonales entre los miembros de la organización, como la motivación y satisfacción laboral.

- ✓ También se recomienda crear un buzón de sugerencias permanentes para que los colaboradores expresen de manera anónima sus puntos de vista o áreas que la empresa debe fortalecer.
- ✓ Se recomienda la elaboración de un manual de conducta interna que rijá los comportamientos entre los departamentos y sus posibles soluciones al problema.

### 3.5 Conclusiones:

Tomando como referencia los resultados de la investigación sobre la influencia de la comunicación interna en el desarrollo de la cultura organizacional, se concluye lo siguiente:

A partir del análisis y contrastación de los resultados, concluimos que:

- ✓ Grupo Paill es una empresa joven en el mercado de la industria farmacéutica representando importantes avances tanto la incorporación de la comunicación interna a los nuevos objetivos estratégicos como el reconocimiento formal de la necesidad de realizar acciones orientadas a su fortalecimiento; aún no existe un plan de comunicación interna que aborde de manera integrada y coordinada las diferentes áreas que se deben reforzar para que ésta se inserte efectivamente dentro de las políticas globales y cultura de la organización. También se pudo constatar que se mantiene la tendencia a abordar la comunicación interna bajo un enfoque centrado en la satisfacción de las necesidades informativas inmediatas de la organización, mediante el uso predominante de canales de comunicación como el correo electrónico, y el teléfono celular.
- ✓ Se confirma, que la ausencia de un plan que guíe la gestión de la comunicación interna y de un profesional de las comunicaciones que asesore a la organización en esta materia, siguen siendo una importante carencia que inciden negativamente tanto en el fortalecimiento de la identidad y cultura interna, como en la efectividad de los canales de comunicación que utiliza actualmente la organización para vincularse con sus diferentes públicos internos.
- ✓ En cuanto a la Cultura Organizacional, que es otra de las áreas abordadas dentro de esta investigación, se puede concluir que los principios y normas de comportamiento que rigen el actuar del equipo se caracterizan por un alto grado de formalidad y orientación al cumplimiento de estándares de calidad establecidos por la organización, Sin embargo, esta se ve opacada por la falta

de comunicación entre los departamentos provocando un cambio e influencia en su conducta para con los demás miembros de la organización.

- ✓ También se puede concluir que las preferencias que manifiesta el personal respecto de los canales de comunicación interna, coinciden con las opciones seleccionadas por la empresa, dando relevancia a las conversaciones telefónicas y finalmente al correo electrónico. Estos canales son también los preferidos en la comunicación que cada uno establece con su jefatura directa, y solo se produce una leve variación respecto de los canales de comunicación utilizados en la relación entre pares, en la cual las opciones preferidas son las conversaciones cara a cara y las llamadas telefónicas, y se le resta valor al uso del correo electrónico, la mayoría de los trabajadores concuerda que no sería necesario incorporar nuevos medios ya que se encuentran satisfechos con los que existen, solamente piden mejorar el proceso de comunicación interna entre departamentos

Cuadro resumen de la comunicación interna y su influencia en la cultura

<b>Comunicación interna</b>	<b>Cultura organizacional</b>
En el desarrollo de la comunicación interna de Grupo Paill, se logró conocer que las personas encuestadas identifican y expresan con claridad el concepto de comunicación interna.	No se posee una cultura de expresión en la cual se les tome en cuenta sus ideas, sentimientos y opiniones para la toma de decisiones lo cual afecta al clima laboral entre los departamentos
La población encuestada expresa sentirse satisfecho con los canales de comunicación, sin embargo expresaron que la comunicación puede llegar a mejorar en base a una buena gestión de las personas encargadas.	En los canales de comunicación no presenta o motiva a la cultura organizacional, y poca presencia de la identidad corporativa.

<p>La empresa tiene un desconocimiento sobre cómo aplicar la comunicación interna de manera ágil y acorde a cada departamento de manera que pueda evitar los malos entendidos entre los mismos y la comunicación pueda fluir sin afectar sus procesos.</p>	<p>Los colaboradores poseen más identificación con los valores corporativos de la empresa y poco conocimiento de la visión y misión.</p>
<p>Poca presencia de la filosofía organizacional en los canales de comunicación.</p>	<p>Sentimiento de orgullo y responsabilidad por parte de los colaboradores hacia la organización.</p>
<p>Se identificó que la información que generan en sus canales más utilizados como lo es el correo electrónico solamente comparte información general de la empresa sin tener un acercamiento e interacción con los colaboradores.</p>	<p>Los principios y normas de comportamiento que rigen el actuar del equipo se caracterizan por un alto grado de formalidad y orientación al cumplimiento de estándares de calidad establecidos por la organización, Sin embargo, esta se ve opacada por la falta de comunicación entre los departamentos provocando un cambio e influencia en su conducta para con los demás miembros de la organización.</p>

### 3.6 Bibliografía

Robbins, Stephen (2004) Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México: Pearson Educación.

Rodríguez, M. (2011). La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial. DYNA, 78(167), 44-49

Van Riel, Cees. (1997). Comunicación Corporativa. Editorial Prentice Hall Madrid.

Brandolini, Alejandra y González, Martín (2009). Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Norberto chaves (June 28th 2006) La imagen corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional páginas: 212 by Editorial Gustavo Gili (first Publisher 1988)

Capriotti, Paul (diciembre 1998). La Comunicación Interna, Capacitación y Desarrollo edición 13 (5-7) recuperado de <http://es.slideshare.net/nelson3108/comunicacion-interna-13475851>

La comunicación interna (2022) 5ª Edición pág. (12) recuperado de <https://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

Reputación corporativa (2022) recuperado de <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/reputacion-corporativa/>

Grupo Paill El Salvador (2018) recuperado de <https://paill.com/>

## ANEXOS

### ANEXO 1.

#### CUESTIONARIO DE SATISFACCION EN EL TRABAJO

##### Pregunta 1

¿Cuáles son los canales de comunicación en los cuales recibes una retroalimentación de la dirección o tu superior?

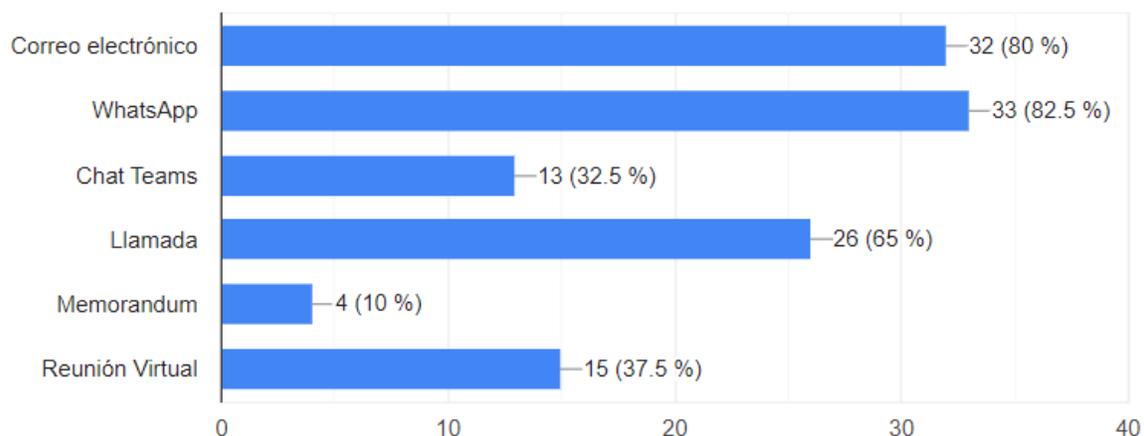


Figura 1: Consolidado de respuestas.

Pregunta 1. Fuente: Elaboración propia.

Del 100% de las personas encuestadas se pudieron obtener las siguientes respuestas:

32 personas expresaron recibir la información por medio de correo electrónico

33 personas expresaron recibir la información por medio de WhatsApp

13 personas expresaron recibir la información por medio de Chat Teams

26 personas expresaron recibir información por medio de llamada telefónica

4 personas expresaron recibir la información por medio de memorándum

15 personas expresaron recibir la información por medio de Reunión virtual

Por lo que se puede identificar que los canales de comunicación más utilizados para recibir retroalimentación son el correo electrónico y el WhatsApp.

## Pregunta 2

¿Dispones de todas las herramientas de comunicación para transmitir de forma adecuada tu mensaje a tu jefe inmediato o colaborador?

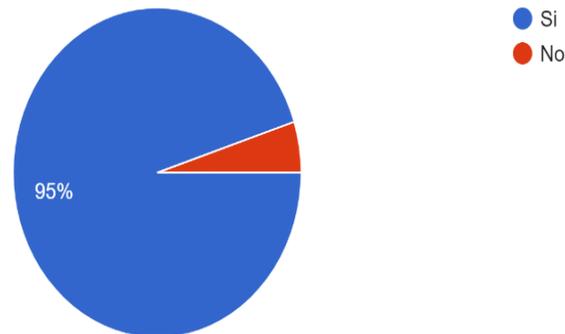


Figura 2: Consolidado de respuestas.

Pregunta 2. Fuente: Elaboración propia.

Del 100% de las personas encuestadas se pudieron obtener las siguientes respuestas:

El 95% expresó que sí tiene todas las herramientas para transmitir el mensaje mientras que el 5% manifestó no contar con todas las herramientas necesarias.

### Pregunta 3

¿Estas satisfecho con los canales de comunicación en tu trabajo?

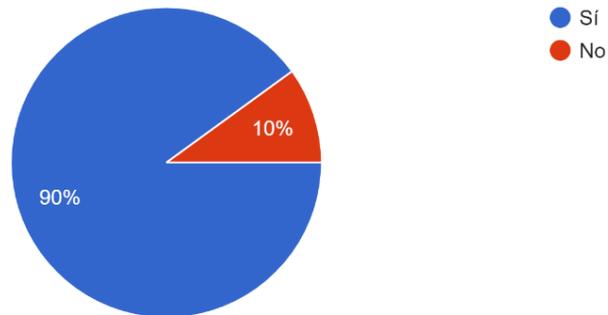


Figura 3: Consolidado de respuestas.

Pregunta 3. Fuente: Elaboración propia.

Del 100% de las personas encuestadas se pudieron obtener las siguientes respuestas:

El 90% expresa sentirse satisfecho con los canales de comunicación, mientras que el 10% expresa no sentirse satisfecho con los canales de comunicación.

### Pregunta 4

¿Cuáles de los siguientes elementos de identidad corporativa de Grupo Paili conoces?

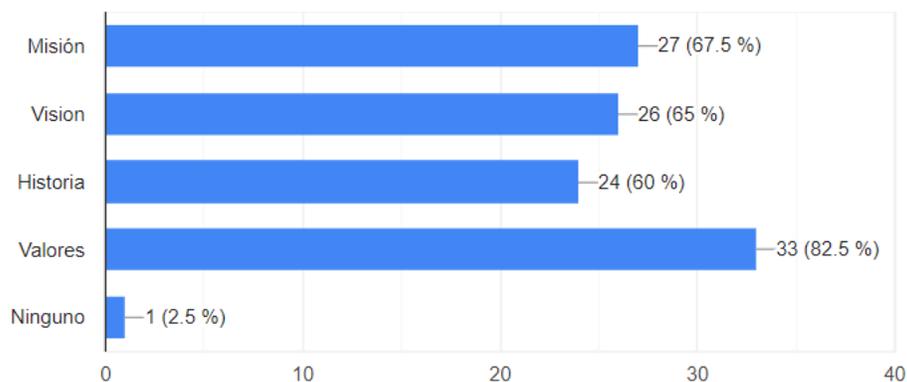


Figura 4: Consolidado de respuestas.

Pregunta 4. Fuente: Elaboración propia.

Del 100% de las personas encuestadas se pudieron obtener las siguientes respuestas:

27 personas expresaron conocer la Misión

26 personas expresaron conocer la visión

24 personas expresaron conocer la historia

33 personas expresaron conocer los valores

1 persona expreso no conocer ninguno

Por lo que se puede identificar que el elemento corporativo más conocido por los colaboradores de Grupo Paill son los valores.

### Pregunta 5

¿Te sientes satisfecho con tu ambiente de trabajo?

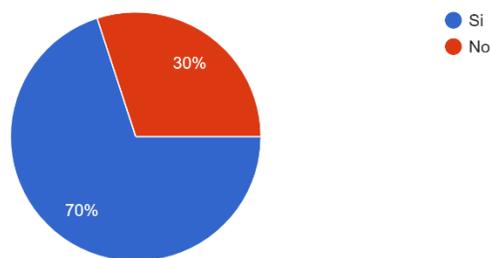


Figura 5: Consolidado de respuestas.

Pregunta 5. Fuente: Elaboración propia.

Del 100% de las personas encuestadas se pudieron obtener las siguientes respuestas:

El 70% expreso sentirse satisfecho con su ambiente de trabajo mientras que el 30% expreso no sentirse satisfecho con su ambiente de trabajo.

## Pregunta 6

¿Consideras que Grupo Paill hace buen uso de sus medios de comunicación?

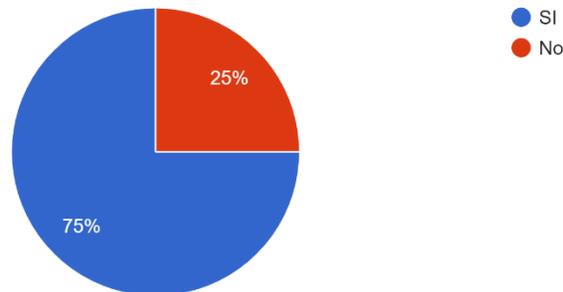


Figura 6: Consolidado de respuestas.

Pregunta 6. Fuente: Elaboración propia.

Del 100% de las personas encuestadas se pudieron obtener las siguientes respuestas:

El 75% de las personas encuestadas expresa que Grupo Paill hace buen uso de sus medios de comunicación mientras que el 25% expresa que no hace buen uso de sus medios de comunicación.

## Pregunta 7

¿Tu gerente te comunica las expectativas y te da retroalimentación de manera clara y profesional sobre tus actividades laborales?

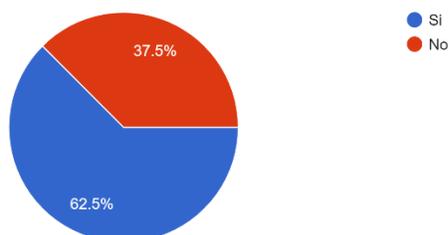


Figura 7: Consolidado de respuestas.

Pregunta 7. Fuente: Elaboración propia.

Del 100% de las personas encuestadas se pudieron obtener las siguientes respuestas:

El 62.5% de las personas que sus gerentes les comunican y retroalimentan de manera profesional sobre sus actividades laborales mientras que el 37.5% de la población encuestada manifiesta que sus gerentes no les comunican de manera clara y profesional sobre sus actividades laborales

### Pregunta 8

¿Te sientes valorado como empleado de esta organización?

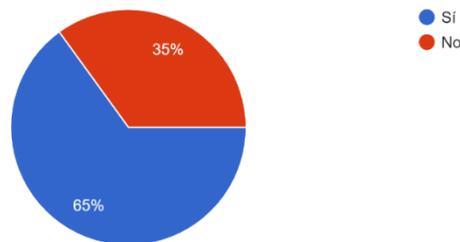


Figura 8: Consolidado de respuestas.

Pregunta 8. Fuente: Elaboración propia.

Del 100% de las personas encuestadas se pudieron obtener las siguientes respuestas:

El 65% de las personas expresan sentirse valorados por la organización

El 35% de las personas expresan no sentirse valorados por la organización

### Pregunta 9

¿En tu puesto de trabajo puedes desarrollar tus habilidades?

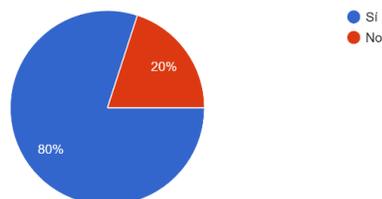


Figura 9: Consolidado de respuestas.

Pregunta 9. Fuente: Elaboración propia.

Del 100% de las personas encuestadas se pudieron obtener las siguientes respuestas:

El 80% manifiesta que puede desarrollar sus habilidades

20 % manifiesta no poder desarrollar sus habilidades

### Pregunta 10

¿Tu jefe te mantiene informado de los diferentes cambios en la organización?

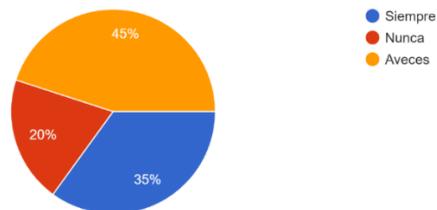


Figura 10: Consolidado de respuestas.

Pregunta 10. Fuente: Elaboración propia.

Del 100% de las personas encuestadas se pudieron obtener las siguientes respuestas:

El 45% manifiesta que a veces es informado por parte del jefe sobre los cambios de la organización

El 35% manifiesta que siempre es informado por parte del jefe sobre los cambios de la organización

El 20% manifiesta que nunca es informado por parte del jefe sobre los cambios de la organización

### Pregunta 11

¿Tu relación con los compañeros de trabajo es buena?

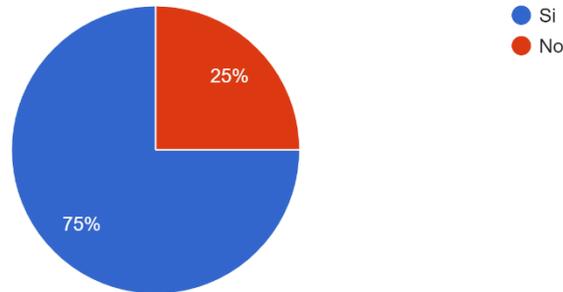


Figura 11: Consolidado de respuestas.

Pregunta 11. Fuente: Elaboración propia.

Del 100% de las personas encuestadas se pudieron obtener las siguientes respuestas:

El 75% expresa tener buena relación con los compañeros de trabajo mientras que el 25% expresa no tener una buena relación con los compañeros de trabajo.

### Pregunta 12

¿Te sientes parte de un equipo de trabajo?

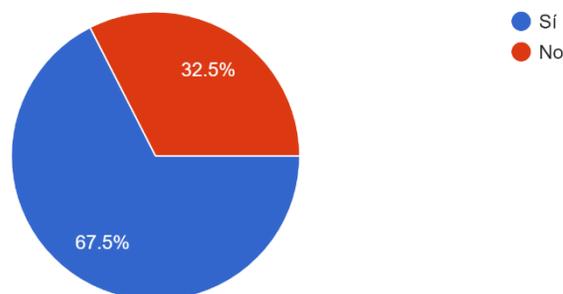


Figura 12: Consolidado de respuestas.

Pregunta 12. Fuente: Elaboración propia.

Del 100% de las personas encuestadas se pudieron obtener las siguientes respuestas:

El 67.5% expresa sentirse parte de un ambiente de trabajo mientras que el 32.5% expresa no sentirse parte de un ambiente de trabajo.

### Pregunta 13

¿La comunicación interna funciona correctamente?

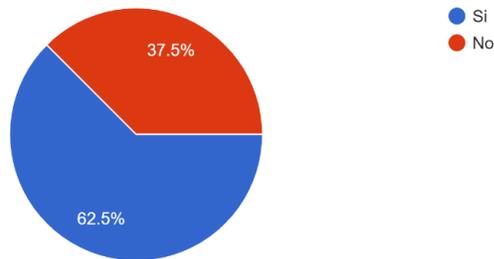


Figura 13: Consolidado de respuestas.

Pregunta 13. Fuente: Elaboración propia.

Del 100% de las personas encuestadas se pudieron obtener las siguientes respuestas:

El 37.5% expresa que la comunicación interna no funciona correctamente mientras que el 62.5% expresa que la comunicación interna si funciona correctamente

### Pregunta 14

¿Te resulta Fácil la comunicación con tu jefe?

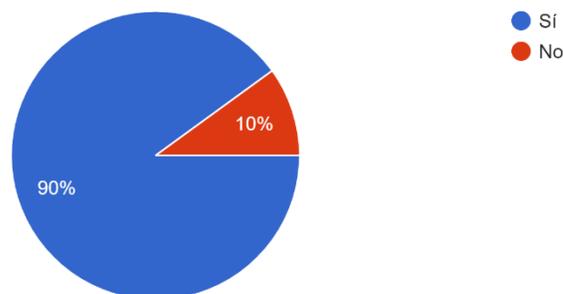


Figura 14: Consolidado de respuestas.

Pregunta 14. Fuente: Elaboración propia.

Del 100% de las personas encuestadas se pudieron obtener las siguientes respuestas:

El 90% expresa que le resulta fácil la comunicación con su jefe mientras que el 10% expresa no tener una comunicación fácil con su jefe.

### Pregunta 15

¿Recibes la información necesaria para desarrollar correctamente tu trabajo?

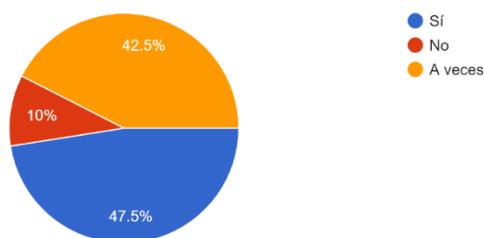


Figura 15: Consolidado de respuestas.

Pregunta 15. Fuente: Elaboración propia.

Del 100% de las personas encuestadas se pudieron obtener las siguientes respuestas:

El 47.5% expresa que si recibe la información necesaria para desarrollar su trabajo

El 42.5% expresa que a veces recibe la información necesaria para desarrollar su trabajo

El 10% expresa que no recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo

### Pregunta 16

¿Tienes coordinación con otras áreas de la empresa?

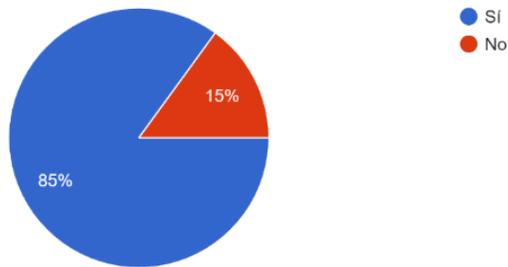


Figura 16: Consolidado de respuestas.

Pregunta 16. Fuente: Elaboración propia.

Del 100% de las personas encuestadas se pudieron obtener las siguientes respuestas:

El 85% expresa si tener coordinación con otras áreas de la empresa mientras que el 15% expresa no tener coordinación con otras áreas de la empresa.

### Pregunta 17

¿La comunicación entre el personal de mi departamento y las demás áreas de la empresa es buena?

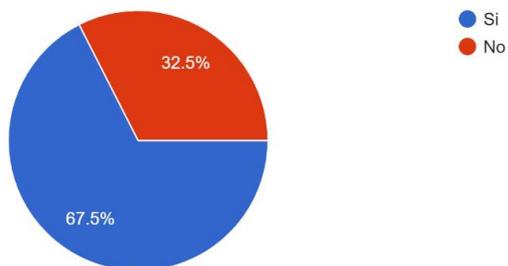


Figura 17: Consolidado de respuestas.

Pregunta 17. Fuente: Elaboración propia.

Del 100% de las personas encuestadas se pudieron obtener las siguientes respuestas:

El 67.5% expresa que la comunicación entre el personal de su departamento y otras áreas es buena, mientras que el 32.5% expresa no tener buena comunicación con otras áreas de la empresa.

## ANEXO 2

### Resultados de Entrevistas a profundidad

Entrevista: Grupo Paill

#### ENTREVISTA 1

##### Cultura

**1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?**

Respuesta: 6 años y 6 meses

**2. ¿Conoce la misión y visión de Grupo Paill?**

Respuesta: Si

**3. ¿Conoce los valores empresariales de Grupo Paill?**

Respuesta: Si

**4. ¿Se siente identificado con los valores empresariales de Grupo Paill?**

Respuesta: si los conozco y me identifico con los valores solidaridad y amor al trabajo

##### Valoración de colaboradores

**5 ¿Considera que su remuneración salarial es acorde al trabajo que desempeña?**

Respuesta: Si es acorde a mi puesto de trabajo

**6 ¿Reciben capacitaciones para desarrollar de mejor manera sus funciones?**

Respuestas: se reciben algunas capacitaciones sin embargo considero que pueden dar acorde a mis funciones

**7 ¿Poseen prestaciones o incentivos adicionales a los de ley?**

Respuesta: Si

**8 ¿Existe crecimiento profesional dentro del Grupo?**

Respuesta: Si

## **Lenguaje**

**9 ¿En tu área de trabajo celebran los logros del equipo, así como los personales?**

Respuesta: si celebramos más cuando hay logros en equipo que los logros personales.

**10 ¿Tu jefe te hace sentir la necesidad de comunicarte y expresar libremente tus ideas, sentimientos, conocimientos y experiencias?**

Respuesta: creo que les hace falta poder tener esa cultura de expresión.

## **Calidad de información**

**11 ¿Tu jefe te mantiene informado sobre asuntos o cambios importantes en el trabajo?**

Respuesta: en algunos temas si

**12 ¿Recursos humanos y las jefaturas te involucran en las decisiones que afectan las actividades y el ambiente laboral?**

Respuesta: No nos involucran

## **Conducta**

**13 ¿Existe un manual de conducta que rija y sirva para resolver algún tipo de conflicto de conducta en la empresa?**

Respuesta: no tengo conocimiento que exista algún manual de conflictos de conducta.

## **Identidad**

**14 ¿Te sientes orgulloso de decir que trabajas de Grupo Paill?**

Respuesta: si me siento orgulloso porque he podido ver el crecimiento del laboratorio y poder aportar mis conocimientos

**15 ¿Cuándo alguien ingresa a Grupo Paill, se le hace sentir bienvenido?**

Respuesta: si se le hace sentir bienvenido, pero considero que pueden mejorar solamente es presentado a un grupo de personas y no es sociable con las demás áreas y considero que es de total relevancia a la persona que ingresa.

## **Comunicación**

**16 ¿Considera que la información que se quiere comunicar internamente se transmite por los medios adecuados?**

Respuesta: no, no les hace falta mucho por mejorar en cuanto a la comunicación existe un problema entre la comunicación entre los departamentos.

**17 ¿Cuáles son las líneas de comunicación en la empresa, es decir a quien debe reportarse usted si desea pedir permiso o comunicar algún incidente?**

Respuesta: a mi jefe inmediato

## **ENTREVISTA 2**

### **Cultura**

**1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?**

Oficialmente tengo es un contrato un poquito más de 5 años, pero incluyendo el tiempo de pasantía ya voy por los 7 años laborando en Paill

**2. ¿Conoce la misión y visión de Grupo Paill?**

Si tengo la noción, pero no me la puedo.

**3. ¿Conoce los valores empresariales de Grupo Paill?**

Si son 4 e amor al trabajo, el respeto, integridad y solidaridad

**4. ¿Se siente identificado con los valores empresariales de Grupo Paill?**

En lo personal si me siento identificada con el amor al trabajo

## Valoración de colaboradores

**5. ¿Considera que su remuneración salarial es acorde al trabajo que desempeña?**

Actualmente no para las funciones que desempeño y responsabilidades que tengo no es acorde mi salario

**6. ¿Reciben capacitaciones para desarrollar de mejor manera sus funciones?**

Capacitaciones técnicas en cuanto al sistema sí, pero capacitaciones en cuanto al proceso del área nunca desde que estoy acá

**7. ¿Poseen prestaciones o incentivos adicionales a los de ley?**

Solo a nivel de empresa, pero no de departamento

**8. ¿Existe crecimiento profesional dentro del Grupo?**

Si bastante he pasado por varias áreas, y me han dado la oportunidad

## Lenguaje

**9. ¿En tu área de trabajo celebran los logros del equipo, así como los personales?**

Eventualmente, no es algo muy común, pero tratamos de echarnos porras entre todos los del departamento.

**10. ¿Tu jefe te hace sentir la necesidad de comunicarte y expresar libremente tus ideas, sentimientos, conocimientos y experiencias?**

No honestamente no

## Calidad de información

**11. ¿Tu jefe te mantiene informado sobre asuntos o cambios importantes en el trabajo?**

Si de nuestro jefe directo en cuanto al trabajo si

**12. ¿Recursos humanos y las jefaturas te involucran en las decisiones que afectan las actividades y el ambiente laboral?**

No, siempre son impuestas sin consultar la opinión del departamento

## Conducta

**13. ¿Existe un manual de conducta que rija y sirva para resolver algún tipo de conflicto de conducta en la empresa?**

Tengo la noción que hay una política de conducta, pero no un manual que nos enseñen.

## Identidad

**14. ¿Te sientes orgulloso de decir que trabajas de Grupo Paill?**

Si a pesar de un par de detallitos que salen, pero ha sido mi primer trabajo ya casi 7 años aquí, hay muchas cosas que solventar

**15. ¿Cuándo alguien ingresa a Grupo Paill, se le hace sentir bienvenido?**

Mmm considero que sí.

## Comunicación

**16. ¿Considera que la información que se quiere comunicar internamente se transmite por los medios adecuados?**

Si tenemos medios de comunicación en el área, pero si hay puntos que se deben mejorar ya que hay áreas o procesos en los cuales no logramos comunicarnos a la brevedad es ahí donde surgen los inconvenientes por falta de comunicación, también se debe a la carga laboral que día a día tenemos y hay veces no logramos comunicar como se debe

**17. ¿Cuáles son las líneas de comunicación en la empresa, es decir a quien debe reportarse usted si desea pedir permiso o comunicar algún incidente?**

Es directamente con el jefe de mi área y nos apoyamos con un sistema de recursos humanos para reportar algún incidente o incapacidades y ellos se encargan del proceso.

## ENTREVISTA 3

### Cultura

**1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?**

Tengo 6 años y 3 meses

**2. ¿Conoce la misión y visión de Grupo Paill?**

Si la conozco, pero no me las puedo

**3. ¿Conoce los valores empresariales de Grupo Paill?**

Si los conozco creo son 3

**4. ¿Se siente identificado con los valores empresariales de Grupo Paill?**

Si me identifico con el valor trabajar con calidad

### Valoración de colaboradores

**5. ¿Considera que su remuneración salarial es acorde al trabajo que desempeña?**

No realmente no es buena y no se apega a mis obligaciones

**6. ¿Reciben capacitaciones para desarrollar de mejor manera sus funciones?**

No muchas como me gustaría, son capacitaciones en general internas y no capacitaciones acordes a mi puesto de trabajo

**7. ¿Poseen prestaciones o incentivos adicionales a los de ley?**

No solamente de ley

**8. ¿Existe crecimiento profesional dentro del Grupo?**

A lo largo del tiempo que llevo aquí sí puedo decir que he tenido 2 ascensos de puestos de trabajo.

### Lenguaje

**9. ¿En tu área de trabajo celebran los logros del equipo, así como los personales?**

Por el ritmo que llevamos día con día se nos olvida celebrar los logros personales y los de grupo

**10. ¿Tu jefe te hace sentir la necesidad de comunicarte y expresar libremente tus ideas, sentimientos, conocimientos y experiencias?**

Realmente no

### **Calidad de información**

**11. ¿Tu jefe te mantiene informado sobre asuntos o cambios importantes en el trabajo?**

La mayoría de las veces

**12. ¿Recursos humanos y las jefaturas te involucran en las decisiones que afectan las actividades y el ambiente laboral?**

En raras ocasiones nos involucran

### **Conducta**

**13. ¿Existe un manual de conducta que rija y sirva para resolver algún tipo de conflicto de conducta en la empresa?**

Fíjese que no tengo conocimiento de que exista un manual de conducta, solamente nos acercamos a recursos humanos

### **Identidad**

**14. ¿Te sientes orgulloso de decir que trabajas de Grupo Paill?**

Si

**15. ¿Cuándo alguien ingresa a Grupo Paill, se le hace sentir bienvenido?**

Si tratamos de hacerlo sentir como en casa cuando tenemos un compañero nuevo

### **Comunicación**

**16. ¿Considera que la información que se quiere comunicar internamente se transmite por los medios adecuados?**

Si, aunque tiene sus detalles los cuales podrían mejorar

**17. ¿Cuáles son las líneas de comunicación en la empresa, es decir a quien debe reportarse usted si desea pedir permiso o comunicar algún incidente? Sí necesito permiso es directamente con mi jefe y si es incidente con recursos humanos.**

## ANEXO 3

### PRESENTACION DE RESULTADOS ANALISIS DOCUMENTAL

#### EMPRESA GRUPO PAILL

El procedimiento consistió en la obtención de contenido e información publicada por medio del correo organizacional que actualmente Grupo Paill utiliza como medio de comunicación para todos los empleados, específicamente se analizó sus datos en relación con el tipo de contenido que se difunde del 15 de marzo al 31 de marzo.

Para esta técnica la información fue analizada de la siguiente manera:

**3.1 Tipo de contenido:** en base al estudio realizado el contenido que se difunde a través del medio de comunicación más fuerte que posee Grupo Paill que es el correo institucional se pudo observar que la organización solo genera contenido de tipo informativo con temas repetitivos en algunos días. Sabemos que como parte del éxito empresarial es cada vez más palpable y poco a poco se va entendiendo la necesidad de un buen manejo de la comunicación organizacional para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

**3.2 Cultura Organizacional o filosofía de la organización:** en su correo institucional utiliza muchos boletines informativos los cuales no presenta o motiva a la cultura organizacional no se ve reflejada en ningún contenido difundido la cual es fundamental para que los colaboradores se sientan identificados con la organización.

**3.3 Claridad del contenido:** de acuerdo con la información obtenida los contenidos responden de forma clara con un estilo de redacción simple que ayuda a los colaboradores a entender con facilidad lo escrito, su contenido es objetivo y no muy extenso y se considera que es dinámico sin embargo se observó que utilizan demasiado contenido visual lo cual distrae la atención de lo que realmente es importante desviando la atención del mensaje

**Universidad Evangélica de El Salvador**  
**Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas**  
**“Lic. Mauricio Antonio Barrientos Murcia”**



**UNIVERSIDAD EVANGÉLICA  
DE EL SALVADOR**

**SEMINARIO DE PRE ESPECIALIZACIÓN**

**“INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL DESARROLLO DE LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL DE GRUPO PAILL.”**

**POR:**

**Katherine Cecilia Girón Servellon**

**Mayra Alejandra Díaz Henríquez**

**ARTICULO DE REVISTA**

**San salvador 27 de mayo 2022**

**Tema:****“INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE GRUPO PAILL.”****Participantes de la investigación**

Katherine Cecilia Girón Servellón

Mayra Alejandra Díaz Henríquez

**Carrera**

Licenciatura en Relaciones Públicas con Especialidad en Marketing.

**Resumen:**

El objetivo de esta investigación fue conocer la actual situación de la comunicación interna y como esta influye en el desarrollo de la cultura organizacional de Grupo Paill, de esta forma se conoció como es su cultura organizacional, su comunicación interna, y como sus colaboradores se sienten y desempeñan en sus puestos de trabajo.

La investigación se realizó durante los meses de febrero a mayo de 2022, cuya tipología fue de tipo descriptivo. Entre los principales resultados se encontró que están identificados con la identidad corporativa de Grupo Paill, de las cuales el 99% por ciento de las personas encuestadas los conoce y la práctica, el 70% de los encuestados se sienten satisfechos con su ambiente de trabajo, y califican bien y que Grupo Paill hace buen uso de sus medios de comunicación interna.

Uno de los puntos más importantes que debemos destacar en la investigación es que el 45% de la población encuestada dijo que a veces no se les informa de los cambios en la organización, el 35% de la población dijo que siempre y el 20% de la población expreso que nunca, llegando a la conclusión que un 37.5% de la población encuestada dice que la comunicación interna, no funciona correctamente.

Palabras claves: Canales de Comunicación, cultura, comunicación interna, canales de comunicación, identidad corporativa.

Theme:

Influence of internal communication on the development of the organizational culture of the Paill Group

Summary:

The objective of this research was to know internally in the development of the organizational culture of Grupo Paill, in this way it was known how its organizational culture is, its internal communication, and how its collaborators feel and perform in their jobs.

The research was carried out during the months of February to May 2022, whose typology was descriptive. Among the main results, it was found that they are identified with the corporate identity of Grupo Paill, of which 99% percent of the people surveyed know and practice them, 70% of the respondents feel satisfied with their work environment, and they rate well that Grupo Paill makes good use of its internal communication media.

One of the most important points that we must highlight in the research is that 45% of the population surveyed said that they are sometimes not informed of changes in the organization, 35% said that they always and 20% said that they never, reaching to the conclusion that 37.5% of the surveyed population says that internal communication does not work correctly.

Keywords: Communication Channels, Internal Communication, communication channels, corporate identity.

### **Introducción:**

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y

definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía.

La cultura organizacional básicamente es la personalidad de una organización, esta se refleja a través de hábitos, comportamientos y creencias establecidas en el tiempo por medio de normas, valores, aptitudes, y expectativas compartidas por parte de todos los miembros de la organización. (Justo Villafañe, 2014,)

De acuerdo a autores como Piñuel (1997), Barquero (2005), y Brandolini y González (2009); los canales de comunicación interna son los soportes o dispositivos establecidos por la organización para vincularse con sus públicos internos. Dependiendo de sus características específicas, se puede distinguir básicamente entre aquellos que favorecen la comunicación ascendente, descendente u horizontal. Así como también, entre los que utilizan formas de expresión oral, escrita, audiovisual o electrónica.

La Comunicación Interna, cumple en primera instancia la función de organizar las relaciones de producción,

facilitando la adecuación de la conducta de los individuos a los lineamientos de la empresa o institución. Su objetivo, por lo tanto, es básicamente facilitar el correcto flujo de información entre los diferentes niveles jerárquicos y contribuir a consolidar la identidad de la organización que se configura a partir de su filosofía, cultura y conducta corporativa; apuntando de este modo a fortalecer la identificación y compromiso de sus miembros con los objetivos organizacionales.

A través de una buena gestión de sus diferentes funciones, la comunicación interna permite un mejor entendimiento de lo que la empresa espera de los empleados, contribuyendo entre otros beneficios, a aumentar el involucramiento y compromiso del personal con los objetivos estratégicos de la organización; mejorar la confianza, participación, motivación, satisfacción y clima laboral; brindar más transparencia y disminuir el rumor; lograr mayor productividad y mejores resultados; y promover el fortalecimiento de la filosofía y cultura corporativa, a través de los cuales va

configurando tanto su identidad como la imagen que proyecta hacia el exterior.

El estudio se enfocó en analizar y conocer la comunicación interna y su influencia en el desarrollo de la cultura organizacional dentro de Grupo Paill.

Para dicha investigación se trazaron los siguientes objetivos:

Analizar la comunicación interna de grupo Paill y su influencia en el clima organizacional.

Analizar la percepción que poseen los colaboradores de Grupo Paill sobre sus canales de comunicación.

Definir el estado actual de cultura organizacional de Grupo Paill a partir de las percepciones de los colaboradores. Con el fin de identificar y de obtener resultados precisos se seleccionaron las siguientes variables: Comunicación interna, clima organizacional, percepción de los colaboradores, canales de comunicación, cultura organizacional y las percepciones de los colaboradores en base al tema planteado.

Los cuales determinan como los empleados se sienten dentro de la empresa, su comunicación con otras áreas y como se les hace sentir identificados con la marca, sintiéndose parte de ella.

El manejo de la comunicación interna en Grupo Paill, puede llegar a tener un impacto positivo o negativo en los empleados, donde debido a la investigación resaltamos que el 45% de la población encuestada dijo que no se les informó de los cambios de la organización, llegando casi al 50% de la población encuestada, los datos son alarmantes y ponen sobre aviso, el rol que está jugando Recursos Humanos para que esta información fluya de la mejor manera.

Lo importante de ello es buscar nuevas herramientas que conlleven a que el empleado se sienta informado y participe de los cambios que involucran su ambiente laboral, donde cada uno se pueda desarrollar en un ambiente libre y que se capaz de utilizar toda su creatividad, sin ninguna limitante y desarrollar sus actividades,

Para ello es importante conocer cómo se maneja la comunicación interna, y como esta repercute en la cultura organizacional y del clima laboral que los colaboradores viven día a día y a través de las herramientas de investigación se obtuvieron resultados por parte de los colaboradores de esta forma se conoció la situación actual de cómo se desarrolla la comunicación interna y la cultura organizacional de Grupo Paill

### **Metodología:**

El tipo de investigación fue descriptiva, ya que según Sabino (2017) citado en su libro: Metodología de la Investigación, menciona que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Fue una investigación con un enfoque cuantitativo y cualitativo con los cuales se indago información sobre la comunicación interna y su desarrollo en la cultura de Grupo Paill, con el fin de estudiar el hecho o situación, mediante cuestionario de satisfacción tomando

una muestra de 40 personas , métricas proporcionadas por los entrevistados, entrevistas a profundidad tomando una muestra de 3 personas y análisis de escritorio, el cual nos permitió poder estar en más acercamiento al canal de comunicación más fuerte que es el correo electrónico dejando como resultado que no hay presencia de filosofía de la empresa lo cual perjudica en la cultura de la empresa y con el fin de que la información describiera y explicara la situación actual de la comunicación interna y su desarrollo en la cultura.

Se utilizó la muestra por conveniencia en base a diferentes criterios para desarrollar la investigación y que esta pudiera brindar la información y resultados de calidad en el cual se seleccionaron los altos mandos y medios de la organización para la toma de información y poder presentar un análisis creíble y de situación real

### **Resultados obtenidos:**

Se identificó hallazgos significativos que muestran la opinión de los colaboradores acerca de la comunicación interna y como esta

influye en la cultura de la organización los datos se muestran según resultados recopilados por los instrumentos de investigación en los cuales se utilizaron diferentes metodologías.

**Población:** La investigación fue realizada a los colaboradores de Grupo Paill

Para determinar la población de la cual se obtendrá la muestra se recurrió a formulario tipo encuestas confidencial, ya que percibimos que muchos empleados tenían desconfianza o temor a repercusiones sobre los resultados, la población estuvo constituida por cuarenta personas entre ellos, cuarenta encuestas confidenciales y tres entrevistas a profundidad todos empleados fijos de Grupo Paill y el análisis de escritorio que nos muestra como fluye la comunicación actual y la metodología utilizada para su defunción entre los empleados.

De las cuales según el anexo 2 se muestra a profundidad el análisis de las respuestas recibidas por cada pregunta hecha en la entrevista a profundidad y las gráficas muestran la después a las

encuestas realizadas, esta investigación con la cual se calculó la muestra a obtener con ese valor.

**Muestra:**

La muestra calculada para identifica la influencia de la comunicación interna en la cultura organizacional de Grupo Paill fue desde el enfoque cuantitativo y para determinar el diseño, la utilidad de una muestra no probabilística reside no tanto en una representatividad de elementos, sino en una cuidadosa y controlada elección de factores que están proyectando su imagen, comunicación interna y cultura organizacional de una empresa en particular en este caso Grupo Paill, con el fin de tal y como se ha establecido previamente en el planteamiento del problema.

Técnicas para emplear la recopilación de la información.

Cuestionario de satisfacción

Entrevista a profundidad

Análisis de escritorio

Tipo de la Investigación: el tipo de investigación fue descriptivo porque se deseaba evaluar y determinar a través de variables como: Comunicación interna, clima organizacional, percepción de colaboradores, canales de comunicación y cultura organizacional, los indicadores los cuales más adelante nos ayudaron a determinar y evaluar cada entrevista a profundidad realizada.

Diseño de la Investigación: el diseño fue experimental porque consideramos que este tipo de investigación produce el menor margen de error en la investigación, ya que logramos obtener recolección de la información, medición y análisis de los datos obtenidos.

También es el adecuado para analizar la relación entre un cuadro de variables en un punto del tiempo. Según Hernández Sampieri (2014), en su libro de Metodología de la Investigación, 6ta edición, puede abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos e indicadores.

La investigación tenía por objetivo evaluar la influencia de la comunicación

interna en la cultura organizacional de dicha empresa.

La técnica utilizada fue la Encuesta estructura respectivamente; así como un análisis realizado a cada pregunta realizada para determinar el sentir de cada empleado encuestado.

También se utilizaron indicadores los cuales de alcance como:

tipos de canales utilizados para difundir la información interna de Grupo Paill, cultura, valoración de colaboradores, lenguaje, brevedad, calidad de información, conducta, interacción, identidad, comportamiento, características, ambiente, experiencias, satisfacción, ambiente laboral, experiencias, satisfacción, ambiente laboral, interacción, comunicación, tipos de canales, contenidos y sus usos, efectividad, ambiente laboral, filosofía etc.

La encuesta de satisfacción fue dirigida a 40 personas, empleados de diferentes áreas y puestos del grupo, según criterios de inclusión, poseían las

características para ser partes del análisis.

También se utilizó evaluación de entrevistas a profundidad que permitió a través de una metodología se observara y se analizara el perfil de cada una de las personas entrevistadas a profundidad.

El instrumento de la entrevista a profundidad fue dirigido a una muestra de 3 representantes de diferentes puestos estratégicos dentro de la organización.

Los instrumentos se han elaborado tomando como base las variables independientes y dependientes de la investigación, mediante la definición conceptual y operacional de las mismas han sido desarrollados basándose en la teoría vinculada al fenómeno de estudio y validados mediante el criterio de profesional experto en el área, los instrumentos de registro y medición se detallan a continuación:

Encuesta de satisfacción cuenta con 14 preguntas de opción múltiple en la cual se tomó una muestra de 40 empleados

de diferentes departamentos para poder obtener una muestra más real y conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores en base a la comunicación que es difundida por medios internos de Grupo Paill y poder obtener una respuesta más certera al origen del problema y poder brindar soluciones que contribuyan al buen manejo de la comunicación interna.

Entrevista a profundidad, consta de 17 preguntas que han sido pensadas y desarrolladas en base al fenómeno de estudio de las cuales se tomó a los mandos altos de 3 departamentos de la organización quienes fueron abordados para obtener las respuestas formuladas en base a los temas de cultura, identidad, comunicación interna, y medios de comunicación.

Análisis de escritorio se nos fue accesible poder estudiar qué tipo de información estaba siendo difundida y comunicada por medio del correo institucional de Grupo Paill dicho medio de comunicación es el más visto por parte de los colaboradores ya que los mensajes llegan de forma instantánea a toda la organización en la cual estudiamos toda la información

difundida entre las semanas del 15 marzo al 31 marzo de dicho año la misión fue conocer qué tipo de contenido se está difundiendo por medio de ella y cuáles son los temas más abordados en el medio.

### **Estado actual**

Con relación al desarrollo de la comunicación interna de Grupo Paill, se logró conocer que las personas encuestadas identifican y expresan con claridad el concepto de comunicación interna, así mismo detallan su grado de satisfacción en algunos de los ejes consultados.

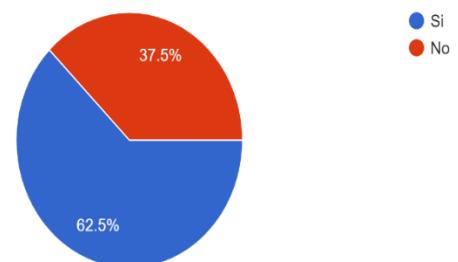
De igual manera se logra identificar que hay varios aspectos como la comunicación entre departamentos y la retroalimentación de información hacia los colaboradores que requieren de acción y compromiso de las personas responsables del manejo de la comunicación como parte del buen funcionamiento de la organización.

Debido a nuestra investigación determinamos que les hace falta mejorar en cuanto a la comunicación existe un problema entre la comunicación entre los departamentos”

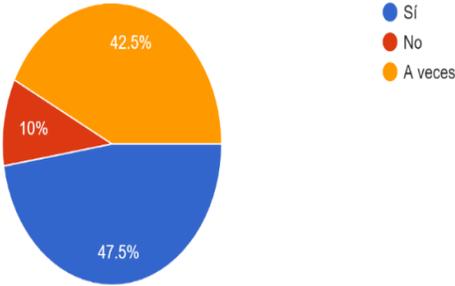
(fuente: entrevista a profundidad pregunta 16 entrevista 1)

Que si cuentan con medios de comunicación en el área, pero si hay puntos que se deben mejorar ya que hay áreas o procesos en los cuales no logramos comunicarnos a la brevedad es ahí donde surgen los inconvenientes por falta de comunicación, también se debe a la carga laboral que día a día tenemos y hay veces no logramos comunicar como se debe” (Fuente entrevista a profundidad pregunta 16 entrevista 2)

Según la encuesta de satisfacción en base a la pregunta ¿La comunicación interna funciona correctamente? del 100% de la población encuestada el 37.5% expreso que no está satisfecho con la comunicación interna y el 62.5% expreso si estar satisfecho

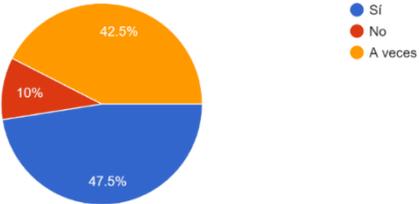


En base a la pregunta ¿Recibes la información necesaria para desarrollar correctamente tu trabajo? Se obtuvieron los siguientes resultados



Del 100% de las personas encuestadas se pudieron obtener las siguientes respuestas:

El 47.5% de las personas expresa que, si recibe la información necesaria para desarrollar su trabajo, el 42.5% de personas expresa que a veces recibe la información necesaria para desarrollar su trabajo y el 10% expresa que no recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo.

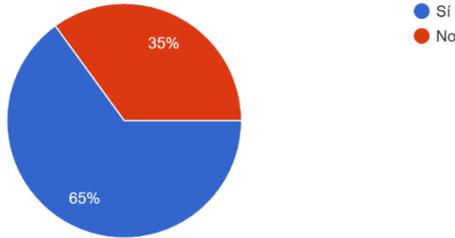


Según la pregunta ¿La comunicación entre el personal de mi departamento y

las demás áreas de la empresa es buena? Se obtuvieron los siguientes resultados

Del 100% de las personas encuestadas el 67.5% de las personas expresa que la comunicación entre el personal de su departamento y otras áreas es buena, mientras que el 32.5% de la persona expresa no tener buena comunicación con otras áreas de la empresa.

En base a la pregunta ¿Te sientes valorado como empleado de esta organización? Se obtuvieron los siguientes resultados:

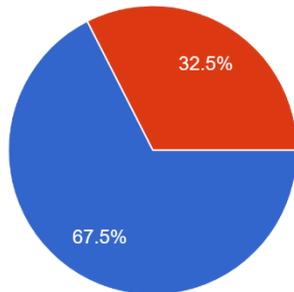


Del 100% de las personas encuestadas se pudieron obtener las siguientes respuestas:

El 65% de las personas expresan sentirse valorados por la organización

El 35% de las personas expresan no sentirse valorados por la organización

En base a la pregunta ¿Te sientes parte de un equipo de trabajo? Se obtuvieron los siguientes resultados:



Del 100% de las personas encuestadas se pudieron obtener las siguientes respuestas:

El 67.5% expresa sentirse parte de un ambiente de trabajo mientras que el 32.5% expresa no sentirse parte de un ambiente de trabajo.

### **Análisis Documental:**

Los resultados que se presentan a continuación fueron clasificados e interpretados de acuerdo con los parámetros definidos para la revisión documental en él, Anexo 3.

**1.Tipo de contenido:** se concluyó que el contenido difundido en el correo electrónico institucional de Grupo Paill responde más a una forma de información general de la empresa, en el cual carece de contenido que genere una interacción con su público interno dejando de lado la motivación y actividades que promuevan el crecimiento y desarrollo de habilidades de los colaboradores así como también parte de la cultura e identidad corporativa lo cual genera una limitante hacia el desarrollo de la cultura organizacional.

Ver anexo 3 3.1

### **2.Cultura Organizacional o filosofía de la organización:**

Grupo Paill en su correo institucional utiliza muchos boletines informativos los cuales no presenta o motiva a la cultura organizacional perdiendo uno de los objetivos del boletín el cual es diseñar un mensaje que enganche a los públicos, sin perder la claridad y el objetivo de los mensajes y, por supuesto, sin dejar de lado los pilares corporativos, sin embargo, Grupo Paill es un claro reflejo de crecimiento y

evolución a lo largo del tiempo, ya que a medida que han ido logrando sus objetivos empresariales, su filosofía empresarial ha sido modificada para fijar un nuevo rumbo y etapa para la empresa

Ver anexo 3 3.2

**3. Claridad del contenido:** los mensajes difundidos por Grupo Paill se transmiten con claridad y el lenguaje es apropiado para su público interno pero es únicamente información general de la empresa, y consideramos que es importante divulgar las líneas estratégicas trazadas por la gerencia, consolidar el clima laboral, generar sentido de pertenencia, informar, formar, educar y entretenerse sin dejar de lado otros aspectos importantes como la motivación al personal, la cultura organizacional los cuales afectan al desarrollo de los objetivos o metas planteadas en cuanto al comportamiento de sus colaboradores lo cual repercute en la comunicación interna.

Ver anexo 3 3.2.

## **Estado actual**

En base a la cultura organizacional se identificó la falta de expresión de los colaboradores al momento de entrevistarlos, por el momento no se posee una cultura de expresión en la cual se les tome en cuenta sus ideas, sentimientos y opiniones para la toma de decisiones y en base al estudio documental del correo electrónico se identificó que no presenta o motiva a la cultura organizacional perdiendo uno de los objetivos del boletín el cual es diseñar un mensaje que enganche a los públicos, sin perder la claridad y el objetivo de los mensajes y, por supuesto, sin dejar de lado los pilares corporativos.

Según la entrevista a profundidad Se evidencio por parte de las personas entrevistadas las siguientes respuestas “creo que les hace falta poder tener esa cultura de expresión”

“siempre son impuestas sin consultar la opinión del departamento”

“No nos involucran”

En base al clima laboral se puede definir que es una empresa que posee

colaboradores con altos niveles de responsabilidad y amor al trabajo, sin embargo hay áreas en las cuales se identificó que no se tiene una buena relación y comunicación entre los departamentos, así mismo mencionan que se les hace sentir bienvenidos cuando alguien ingresa a Grupo Paill, sin embargo se podría mejorar ya que expresan que únicamente es presentado en el departamento y no a los demás, limitando la falta de expresión y compañerismo entre ellos

“si se le hace sentir bienvenido, pero considero que pueden mejorar solamente es presentado a un grupo de personas y no es sociable con las demás áreas y considero que es de total relevancia a la persona que ingresa “(ver anexo 2) pregunta 15 - Entrevista 1)

“no tengo conocimiento que exista algún manual de conflictos de conducta” “(ver anexo 2) pregunta 13- Entrevista 3)

Mediante la percepción de los colaboradores se identificó que no cuentan con las capacitaciones

necesarias de acuerdo con sus funciones de trabajo, que puedan mejorar su rendimiento y procesos de trabajo.

“No muchas como me gustaría, son capacitaciones en general internas y no capacitaciones acordes a mi puesto de trabajo”

La información obtenida a través de la encuesta dirigida a los empleados de diferentes áreas de Grupo Paill, fue analizada a través del gráfico de barras los cuales muestran los hallazgos obtenidos de las respuestas proporcionadas sobre el manejo de la comunicación interna y su influencia en la cultura organizacional.

### **Conclusiones:**

Grupo Paill es una empresa joven en el mercado de la industria farmacéutica representando importantes avances tanto la incorporación de la comunicación interna a los nuevos objetivos estratégicos como el reconocimiento formal de la necesidad de realizar acciones orientadas a su

fortalecimiento; aún no existe un plan de comunicación interna que aborde de manera integrada y coordinada las diferentes áreas que se deben reforzar para que ésta se inserte efectivamente dentro de las políticas globales y cultura de la organización.

También se pudo constatar que se mantiene la tendencia a abordar la comunicación interna bajo un enfoque centrado en la satisfacción de las necesidades informativas inmediatas de la organización, mediante el uso predominante de canales de comunicación como el correo electrónico, y el teléfono celular.

Se concluye que la ausencia de un plan que guíe la gestión de la comunicación interna y de un profesional de las comunicaciones que asesore a la organización en esta materia, siguen siendo una importante carencia que inciden negativamente tanto en el fortalecimiento de la identidad y cultura interna, como en la efectividad de los canales de comunicación que utiliza actualmente la organización para

vincularse con sus diferentes públicos internos.

En cuanto a la Cultura Organizacional, que es otra de las áreas abordadas dentro de esta investigación, se puede concluir que los principios y normas de comportamiento que rigen el actuar del equipo se caracterizan por un alto grado de formalidad y orientación al cumplimiento de estándares de calidad establecidos por la organización, Sin embargo, esta se ve opacada por la falta de comunicación entre los departamentos provocando un cambio e influencia en su conducta para con los demás miembros de la organización.

También se concluye que las preferencias que manifiesta el personal respecto de los canales de comunicación interna, coinciden con las opciones seleccionadas por la empresa, dando relevancia a las conversaciones telefónicas y finalmente al correo electrónico.

### **Recomendaciones:**

Se ha procedido a formular recomendaciones para el desarrollo y buen funcionamiento de la

comunicación interna mejorando así la cultura organizacional.

- ✓ Se sugiere considerar el diseño y ejecución de un plan de comunicación que contribuya al fortalecimiento de la comunicación interna. Dentro de este plan se considera necesario abordar de manera integrada y coordinada las diferentes áreas en las cuales se detectaron problemas de comunicación
- ✓ Contratar la asesoría de un especialista en Comunicación Estratégica, que apoye a la organización en las etapas de diseño, implementación y seguimiento de manual de comunicación interna y manual de conducta entre los departamentos.
- ✓ Fortalecer la Identidad mediante el reforzamiento de los aspectos débiles de presencia de su Filosofía y Cultura Corporativa en los canales de comunicación interna.

- ✓ También se sugiere reemplazar el correo electrónico por un sistema de chat interno o Messenger para las consultas que requieran de una respuesta más inmediata.
- ✓ Se sugiere jornadas o talleres que permitan generar instancias de mayor acercamiento entre los equipos, en un ambiente más libre.
- ✓ Programación de cursos, temas de Recursos Humanos, noticias relacionadas con el rubro de la capacitación), y se actualicen en forma semanal.
- ✓ También se recomienda crear un buzón de sugerencias permanentes para que los colaboradores expresen de manera anónima sus puntos de vista o áreas que la empresa debe fortalecer.
- ✓ Se recomienda la elaboración de un manual de conducta interna que rija los comportamientos

entre los departamentos y sus posibles soluciones al problema.

- ✓ Posteriormente, se recomienda el diseño de una imagen o formato corporativo que sirva de soporte de identidad visual para la presentación gráfica de los valores y demás filosofía, para luego dar paso tanto a su incorporación dentro de los documentos oficiales como una campaña de difusión a través de sus canales de comunicación interna y externa, haciendo uso de afiches, comunicados, autoadhesivos, u otros soportes que puedan servir de apoyo para este fin.
- ✓ Con el fin de mejorar la comunicación de los equipos, se propone organizar instancias que no estén ligadas a las reuniones de gestión, como, por ejemplo: celebración del aniversario, paseos o cena de fin de año, campañas de acción solidaria y celebración semestral de los cumpleaños.

- ✓ Se recomienda además aplicar una encuesta de clima laboral, que permita identificar los aspectos específicos que pudieran estar afectando tanto las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, como la motivación y satisfacción laboral.

#### **Fuentes consultadas:**

Robbins, Stephen (2004) Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México: Pearson Educación.

Rodríguez, M. (2011). La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial. DYNA, 78(167), 44-49

Van Riel, Cees. (1997). Comunicación Corporativa. Editorial Prentice Hall Madrid.

Brandolini, Alejandra y González, Martín (2009). Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Norberto chaves (June 28th 2006) La imagen corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional

páginas: 212 by Editorial Gustavo Gili  
(first Publisher 1988)

Capriotti, Paul (diciembre 1998).La  
Comunicación Interna, Capacitación y  
Desarrollo edición 13 (5-7) recuperado  
de [http://es.slideshare.net/nelson3108/c  
omunicacion-interna-13475851](http://es.slideshare.net/nelson3108/comunicacion-interna-13475851)

La comunicación interna (2022) 5ª  
Edición pág. (12) recuperado de  
[https://www.marketing-xxi.com/la-  
comunicacion-interna-119.htm](https://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm)

Reputación corporativa (2022)  
recuperado de [https://protecciondatos-  
lopd.com/empresas/reputación-  
corporativa/](https://protecciondatos-lopd.com/empresas/reputacion-corporativa/)

Grupo Paill El Salvador (2018)  
recuperado de <https://paill.com/>