



Facultad de Ciencias de la Comunicación

Carrera de Ciencias de la Comunicación

Tesis

Acciones de comunicación interna empleadas por Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en el periodo marzo del 2020 - diciembre del 2021

Angie Alexandra Escalante Bautista

Zulema Alexandra Pajuelo Carbajal

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Asesores

Giann Velasquez Marchena

Rafael Mugruza Villafane

Lima - Perú

2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

11%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.utp.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	redanticorrupcion.com Fuente de Internet	1%
5	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	<1%
9	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%

DEDICATORIA

A mis padres, Noemi y Alejandro por su apoyo incondicional en mi formación profesional. A mis hermanas, Silvia y Lourdes por brindarme su apoyo emocional cada día. A mis sobrinos, sobre todo a Ytzel, por su comprensión y espero me tomen como ejemplo de perseverancia.

Angie Alexandra Escalante Bautista

A Dios, por iluminar mi camino y darme fortaleza. A mi papito Víctor, por cuidarme desde el cielo e inspirarme a ser mejor persona cada día. A mi madre Zulema, por estar siempre a mi lado y brindarme su apoyo incondicional. A mi padre Andy, por ser mi soporte para cumplir mis metas. A mis mamitas Ermela y María, por darme todo su amor, cariño y protección. A mi familia, por motivarme a seguir adelante y ayudarme en todo momento. A Ricardo, por siempre estar dispuesto a escucharme y hacerme reír.

Zulema Alexandra Pajuelo Carbajal

AGRADECIMIENTO

Este trabajo de investigación no se hubiese podido llevar a cabo sin la ayuda incondicional que prestaron muchas personas. En primer lugar, agradecemos a la empresa Aris Industrial, por compartir información necesaria y facilitarnos los datos para el desarrollo del análisis. También, agradecemos a los colaboradores, por dedicar unos minutos de su tiempo a responder nuestra encuesta con total sinceridad.

Agradecemos a las especialistas de Comunicación Interna; Marisol Magallanes, Katherine Jáuregui, Gabriela Ashcallay, Leslie De Los Ríos y Michelle Mosquera, quienes, con la mejor disposición, han sido entrevistadas para brindar significativos conceptos y aportar con su amplio conocimiento y experiencia en el área. Asimismo, agradecemos a nuestros asesores Rafael Mugruza y Gianni Velasquez, por brindarnos su orientación y oportunas observaciones para culminar con éxito el presente trabajo.

Finalmente, agradecemos a nuestros padres, que nos motivan e impulsan día a día a cumplir nuestras metas y objetivos, este logro es tanto suyo como nuestro.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general describir las acciones de comunicación interna empleadas por Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en el periodo marzo del 2020 a diciembre del 2021. Asimismo, los objetivos específicos fueron describir el tipo de comunicación, los canales de comunicación y los objetivos de contenidos que fueron empleados por dicha empresa. La investigación fue de nivel descriptivo, enfoque cualitativo y diseño hermenéutico y fenomenológico, debido a que se recopilan, analizan y describen los contenidos informativos de la COVID-19 que fueron compartidos a los colaboradores de Aris Industrial a través de canales digitales -como las redes sociales- además de conocer la perspectiva del personal referente a las publicaciones. Se aplicaron como instrumentos: el cuestionario de encuesta cualitativa a trabajadores de la empresa; una lista de cotejo a 54 contenidos de prevención desarrollados por Aris Industrial en el periodo marzo del 2020 a diciembre del 2021; y una guía de entrevista no estructurada aplicada a 5 especialistas de comunicación interna. Los resultados demostraron que las acciones de comunicación interna empleadas por Aris Industrial se encargaron de mantener informados a sus colaboradores

para prevenir los contagios de la COVID-19 dentro de sus áreas de trabajo. Además, el tipo de comunicación horizontal fue ideal para mantener informados a todas las áreas por igual. Los canales digitales cercanos a los colaboradores como lo son WhatsApp y Grupo de Facebook fueron importantes para distribuir los mensajes preventivos. Por último, dentro de los objetivos de contenidos, la imagen fue el recurso adecuado para brindar contenidos informativos e instructivos; y, con respecto al tono de comunicación, era apropiado ser cercanos e informales para brindar consejos relacionados a los cuidados sanitarios para evitar contagios dentro de la empresa.

PALABRAS CLAVE

COMUNICACIÓN INTERNA

ACCIONES DE COMUNICACIÓN

CANALES DIGITALES

PERCEPCIÓN DE COLABORADORES

COVID-19

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
PALABRAS CLAVE	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Descripción de la situación problemática.....	1
1.2 Delimitación del problema.....	3
1.3 Formulación del problema.....	4
1.3.1 Problema general.....	4
1.3.2 Problemas específicos.....	4
1.4 Objetivos.....	5
1.4.1 Objetivo general.....	5
1.4.2 Objetivos específicos.....	5
1.5 Justificación.....	6
1.5.1 Importancia de la investigación.....	6
1.5.2 Viabilidad.....	8
1.5.3 Alcances y limitaciones.....	8
1.5.3.1 Alcances.....	8

1.5.3.2 Limitaciones.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Antecedentes de la investigación.....	10
2.1.1 Internacionales.....	10
2.1.2 Nacionales.....	14
2.2 Bases teóricas.....	16
2.2.1 Teoría de la Contingencia.....	17
2.2.2 Aris Industrial S.A.....	18
2.2.3 Comunicación interna.....	19
2.2.3.1 Propósito de la comunicación interna.....	22
2.2.3.2 Tipos de comunicación interna.....	23
2.2.3.3 Canales de comunicación interna.....	24
2.2.3.3.1 Canales tradicionales.....	25
2.2.3.3.2 Canales tecnológicos.....	25
2.2.3.4 Objetivos de los contenidos.....	28
2.2.3.4.1 Recurso.....	28
2.2.3.4.2 Estilo.....	29
2.2.3.4.3 Tono.....	30
2.2.3.4.4 Categoría.....	31
2.2.3.5 Estrategias de comunicación.....	31
2.2.4 Concepto de la percepción.....	32
2.2.4.1 Procesos cognitivos.....	33
2.2.4.2 La atención.....	33
2.2.4.3 La memoria.....	34
2.2.4.4 El aprendizaje.....	34

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	35
3.1 Enfoque y nivel de investigación.....	35
3.1.1 Enfoque.....	35
3.1.2 Nivel.....	35
3.2 Diseño metodológico.....	36
3.3 Población y muestra.....	36
3.3.1 Población.....	36
3.3.2 Muestra.....	37
3.4 Técnicas e instrumentos para recolección de datos.....	38
3.4.1 Técnicas de recolección de datos.....	38
3.4.2 Técnicas.....	38
3.4.3 Instrumentos de recolección de datos.....	40
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	42
4.1 Análisis de los resultados de la encuesta.....	42
4.2 Análisis de los resultados de la lista de cotejo.....	60
4.3 Análisis de entrevistas a especialistas.....	63
DISCUSIÓN.....	83
CONCLUSIONES.....	90
RECOMENDACIONES.....	93
ANEXOS.....	96
GLOSARIO.....	152
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	154

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1.....	19
Figura N°2.....	37
Figura N°3.....	43
Figura N°4.....	43
Figura N°5.....	44
Figura N°6.....	45
Figura N°7.....	45
Figura N°8.....	46
Figura N°9.....	47
Figura N°10.....	48
Figura N°11.....	48
Figura N°12.....	49
Figura N°13.....	50
Figura N°14.....	50
Figura N°15.....	51
Figura N°16.....	52
Figura N°17.....	52
Figura N°18.....	53
Figura N°19.....	54
Figura N°20.....	55
Figura N°21.....	56
Figura N°22.....	57
Figura N°23.....	58

Figura N°24.....	58
Figura N°25.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1.....	60
Tabla N°2.....	60
Tabla N°3.....	61
Tabla N°4.....	61
Tabla N°5.....	62
Tabla N°6.....	62
Tabla N°7.....	63
Tabla N°8.....	65
Tabla N°9.....	66
Tabla N°10.....	68
Tabla N°11.....	69
Tabla N°12.....	70
Tabla N°13.....	72
Tabla N°14.....	73
Tabla N°15.....	74
Tabla N°16.....	76
Tabla N°17.....	77
Tabla N°18.....	78
Tabla N°19.....	80
Tabla N°20.....	81

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°1.....	94
Anexo N°2.....	95
Anexo N°3.....	96
Anexo N°4.....	98
Anexo N°5.....	100
Anexo N°6.....	102
Anexo N°7.....	109
Anexo N°8.....	110
Anexo N°9.....	146
Anexo N°10.....	147
Anexo N°11.....	148
Anexo N°12.....	149

INTRODUCCIÓN

La pandemia generada por la COVID-19 obligó a que la mayoría de las empresas privadas e instituciones públicas asuman nuevos retos en la comunicación para seguir en contacto con su principal público interno, los colaboradores. Dentro de los nuevos cambios que afrontaron las entidades fue que se comenzara a utilizar herramientas tecnológicas para darle continuidad a la comunicación con su personal de manera ágil y sencilla. Por tanto, con la aplicación de la comunicación digital se priorizaba el cuidado de la salud de los trabajadores en general. El área de comunicación interna estuvo a cargo de ejecutar este nuevo proceso comunicativo entre colaboradores y la alta gerencia.

Aris Industrial S.A. es una empresa peruana con años de experiencia en el sector de manufactura. Cuenta con tres áreas de trabajo: textil, químicos y cerámicos. En vista de que la presencia de COVID-19 en el territorio peruano mostraba un rápido número de contagios, empresas como Aris Industrial decidieron informar sobre los protocolos de bioseguridad que debían ser seguidos al pie de letra para contrarrestar casos dentro de sus áreas laborales. Desde inicios del 2020 y hasta finales del 2021, Aris Industrial utilizó canales digitales -entre ellos, la aplicación WhatsApp y un grupo en la red social Facebook- para brindar a sus

colaboradores contenidos que contribuyeran a impedir el avance de la pandemia en aquellos y sus familiares.

Por ello, la presente investigación describe las acciones de comunicación interna empleadas por Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en el periodo marzo del 2020 a diciembre del 2021. Por tanto, la investigación fue dividida en los siguientes capítulos.

En el primer capítulo, se describe la situación problemática de la comunicación interna y de la empresa Aris Industrial. También, se delimita el espacio y tiempo para consecutivamente formular los problemas y objetivos en el que el estudio se ha enfocado. En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico donde se ubican los antecedentes nacionales e internacionales y las bases teóricas relacionadas a la empresa en cuestión, la comunicación interna y percepción. Estos dos últimos conceptos fueron fundamentales para desarrollar la investigación. En el tercer capítulo, se aborda la metodología aplicada; asimismo, las técnicas e instrumentos utilizados. En el cuarto capítulo, se encuentran los análisis y resultados de la encuesta, lista de cotejo y entrevistas a especialistas. Finalmente, se responden cada uno de los problemas y objetivos a través de las conclusiones. Y por último, se incluyeron algunas recomendaciones dirigidas a Aris Industrial para potenciar las acciones de comunicación interna que ejecutaron en el periodo de estudio.

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación problemática

A nivel mundial, la comunicación interna es el intercambio de mensajes que se da entre los colaboradores de una organización. Las estrategias que se implementan pueden establecer una mejor estructura interna y eso le permite a la organización: compartir información; crear conexiones; alcanzar objetivos empresariales y mantener a los trabajadores alineados con su cultura organizacional (Peña et al., 2019). Una comunicación abierta, transparente y efectiva facilita la información y es una excelente manera de asegurarse de que los mensajes sean comprendidos; lo cual hace posible que la empresa pueda afrontar y superar una situación de incertidumbre o crisis.

A finales de diciembre del 2019, un equipo encargado del sector salud de Wuhan en China, informó sobre un grupo de personas que tenían neumonía, lo que finalmente se relaciona con uno de los síntomas del coronavirus (OMS, 2020). Debido a que no se tomaron las decisiones correctas para controlar los contagios, el virus comenzó a propagarse a los demás países aledaños hasta llegar a Latinoamérica. Al 15 de marzo del 2020, empresas y organizaciones

peruanas se vieron forzadas a paralizar sus actividades frente a la confirmación de la llegada del virus SARS-CoV-2 (Contraloría General de la República, 2021). Esta situación, hasta el día de hoy, obliga a que las organizaciones desarrollen nuevas competencias para informar a su personal acerca de las medidas de prevención para contrarrestar los contagios dentro del área laboral.

En la actualidad, las organizaciones más competitivas consideran importantes a sus colaboradores, así como a su bienestar. Es por eso que el principal objetivo del equipo de comunicación interna es elaborar distintas estrategias de comunicación que faciliten la correcta difusión de mensajes o comunicados a cada uno de sus trabajadores (Samanez, 2018). La participación de la mayoría de los miembros de una organización permite emitir y recibir la información del entorno empresarial. Por lo cual, se debe ofrecer motivación y fomentar el diálogo entre áreas que pueden presentar deficiencias comunicativas (Bozas et al., 2021).

En Perú, la comunicación interna es un mecanismo que muchas empresas utilizan para construir la cultura empresarial, y de esta manera los colaboradores puedan sentirse identificados con la organización. Pérez (2020) señala que para ejecutar una correcta comunicación interna se deben aplicar estrategias y tácticas, considerando también el análisis situacional que atraviesa la organización. A partir del impacto que generó la pandemia, estas acciones también dieron un impulso para manejar distintas herramientas digitales y considerarlas dentro de la gestión interna del personal (Camarena, 2020).

Aris Industrial S.A. es una empresa peruana con 79 años de experiencia en el sector de manufactura y posee tres áreas de negocio: textil, químicos y cerámicos. Debido a la crisis sanitaria que se afronta en la actualidad, algunas compañías decidieron dar una pausa a sus

actividades para salvaguardar la salud de los trabajadores. Sin embargo, esta empresa de manufactura cuenta con áreas que no pudieron detener su producción. Por ello, implementaron diversas acciones de comunicación interna para que los colaboradores puedan ejercer su trabajo cumpliendo, a la par, los protocolos de bioseguridad impuestos por el organismo que vela por la salud mundial, la OMS.

En ese contexto, el presente trabajo de investigación inquiera describir cómo se caracterizaron las acciones de comunicación interna empleadas por la empresa Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 dirigidos a sus colaboradores y la percepción que aquellos tuvieron respecto a dichas actividades comunicacionales.

1.2 Delimitación del problema

1.2.1 Delimitación espacial

Este estudio se llevó a cabo principalmente, estudiando los canales digitales de comunicación interna empleados por la empresa peruana Aris Industrial S.A. durante la pandemia de la COVID-19.

1.2.2 Delimitación temporal

El lapso por estudiar comprende de marzo del 2020 a diciembre del año 2021. Se determinó este periodo de tiempo, debido a que a partir del 1 de marzo del 2020 la empresa comenzó a difundir información sobre la presencia de la COVID-19 en el territorio peruano. Luego, en el transcurso de los días, sus directivos decidieron compartir mensajes que contribuyeran a la

prevención de contagios y los protocolos de bioseguridad. Por otro lado, el estudio concluye el 31 de diciembre del 2021, porque hasta dicha fecha, la empresa compartió información relevante para que sus colaboradores continúen cuidándose. Posteriormente, no hubo tanta presencia informativa ni preventiva de parte de Aris Industrial.

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Problema general

¿Cómo se caracterizaron las acciones de comunicación interna empleadas por Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en el periodo marzo del 2020 - diciembre del 2021?

1.3.2 Problemas específicos

- ¿Cómo se caracteriza el tipo de comunicación empleado por Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en el periodo marzo del 2020 - diciembre del 2021?

- ¿Cómo se caracterizan los canales de comunicación empleados por Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en el periodo marzo del 2020 - diciembre del 2021?

- ¿Cómo se caracterizan los objetivos de contenidos empleados por Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en el periodo marzo del 2020 - diciembre del 2021?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Describir las acciones de comunicación interna empleadas por Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en el periodo marzo del 2020 - diciembre del 2021.

1.4.2 Objetivos específicos

- Describir el tipo de comunicación empleada por Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en el periodo marzo del 2020 - diciembre del 2021.
- Describir los canales de comunicación empleados por Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en el periodo marzo del 2020 - diciembre del 2021.
- Describir los objetivos de contenidos empleados por Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en el periodo marzo del 2020 - diciembre del 2021.

1.5 Justificación

1.5.1 Importancia de la investigación

En una situación de crisis, los colaboradores deben enfrentar desafíos y presiones porque tienen que lidiar con interrupciones inesperadas en sus entornos de trabajo. Las estrategias y prácticas de comunicación que utilizan las organizaciones son fundamentales para brindar a los empleados la información, dirección y el apoyo que necesiten. Por tal motivo, se establecen actividades frecuentes y eventuales que estratégicamente logren reinventar el ambiente laboral acorde al contexto que se presente (Alcívar, 2021).

El motivo de la presente investigación se sustenta en demostrar cuán importante es la comunicación que mantiene una organización con sus colaboradores durante la crisis sanitaria provocada por el nuevo coronavirus. El impacto de la enfermedad trajo consigo nuevos retos para la sociedad, empresas y entre otras instituciones. En primer lugar, las personas debían mantener un distanciamiento de un metro, a fin de reducir el contagio de aquellos que estornudaban o realizaban acciones de interacción social (OMS, 2020).

En este sentido, la ciudadanía tuvo que enfrentar una nueva realidad laboral, la cual no fue sencilla de incluir en las actividades cotidianas. Es necesario precisar que el Gobierno peruano, a través del Decreto de Urgencia N°026-2020, dictaminó implementar mecanismos para resguardar la salud de las personas (El Peruano, 2020). Debido a ello, la mayoría de las empresas fueron obligadas a poner en práctica el teletrabajo para seguir con sus funciones (Fenacrep, 2022). Por su parte, Castro-Martínez et al. (2022) conceptualizan el término teletrabajo como el desarrollo de actividades laborales utilizando las tecnologías de

la comunicación e información (TICs). Esto genera una mayor flexibilidad con relación al tiempo y espacio para su ejecución inmediata.

A nivel social, este tema es una de las mayores metas en el contexto actual, puesto que la pandemia obligó a que las organizaciones se adapten a una nueva modalidad de trabajo y se empieza a prestar una debida atención a esta problemática. Esto la convirtió en una variable fundamental al tomar decisiones en las campañas de comunicación interna que se realizan. De modo que, los beneficiarios de esta investigación serán los profesionales de comunicación organizacional, pues se demostrará la relevancia de un buen manejo de las acciones de comunicación interna y los canales digitales en su desarrollo.

A nivel práctico, se analizaron las acciones de comunicación interna y los canales de difusión establecidos por Aris Industrial S.A. durante la crisis sanitaria del COVID-19, una situación poco usual para las organizaciones. Es así como los resultados de esta investigación contribuirán a comprender cómo las acciones de comunicación interna estuvieron alineadas a los objetivos institucionales de Aris Industrial S.A. para comunicar mensajes de prevención, establecidos por el Gobierno, a colaboradores que laboraban de forma presencial y remota.

A nivel teórico, esta investigación proporciona definiciones de comunicación interna, canales tecnológicos y otros, con la finalidad de comprender mejor estos términos y cómo deben ser usados en el desarrollo del proyecto.

Finalmente, a nivel de utilidad metodológica, este estudio facilita datos y nuevas estrategias sobre el efecto y trascendencia que causaron las acciones comunicacionales durante la crisis sanitaria del COVID-19.

1.5.2 Viabilidad

La presente investigación es viable porque se encontraron diversos materiales bibliográficos, entre ellos, artículos y trabajos de tesis que tienen relación a las siguientes variables: comunicación interna, tipo de comunicación, canales de comunicación interna y objetivos de contenidos. Además, gracias a la colaboración de la empresa peruana Aris Industrial S.A., se obtuvieron datos relevantes para la investigación: información institucional; opinión de colaboradores por cada área, y, por último, los contenidos desarrollados a lo largo del periodo de estudio.

Del mismo modo, se evaluaron mediante encuestas y entrevistas a colaboradores y especialistas de comunicación interna, respectivamente, con el objetivo de confirmar si la información preventiva contribuyó de manera positiva en el ámbito laboral en medio de la crisis sanitaria. Por otro lado, el presente trabajo se financió con recursos propios de sus investigadores; de modo que, no ha requerido de apoyo económico de terceros.

1.5.3 Alcances y limitaciones

1.5.3.1 Alcances

El presente estudio describe las acciones de comunicación interna empleadas en Aris Industrial S.A. para la difusión de información sobre la COVID-19 hacia sus colaboradores y la percepción de aquellos frente a las recomendaciones institucionales brindadas ante de la pandemia.

De la misma forma, se demuestra la importancia de la comunicación interna dentro de una empresa para reforzar las acciones utilizadas respecto al cuidado de la salud de los colaboradores.

1.5.3.2 Limitaciones

Para la presente investigación sólo se consideró recoger la opinión de 91 colaboradores que prestaron sus servicios entre marzo del 2020 y diciembre del 2021. Dicho periodo posee especial relevancia, pues se desarrollaron una mayor cantidad de contenidos con la temática del coronavirus y los protocolos de bioseguridad, a diferencia del presente año.

Debido a esto, el estudio se centró en los canales digitales de comunicación empleados durante la pandemia, como son las listas de WhatsApp y el grupo en Facebook de los colaboradores. Por lo tanto, no se contemplan redes sociales como Instagram o LinkedIn; el correo corporativo; ni la intranet ya que se encontraba en renovación. Asimismo, la presente investigación no abarca los mensajes difundidos mediante canales presenciales (afiches en vitrinas, letreros en las paredes, banners ni pantallas digitales).

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

El presente capítulo tiene como propósito recopilar información que contribuya con la temática del trabajo de investigación. Se seleccionaron cinco artículos y tesis nacionales, así como igual número de artículos y tesis internacionales. Estos estudios son importantes, puesto que ayudaron a complementar conceptos e ideas que se trabajaron a lo largo del presente estudio.

2.1.1 Antecedentes internacionales

Alcívar (2021) tuvo el objetivo de conocer la planificación de la comunicación interna para el desarrollo institucional de la Facultad de Comunicación Social de la Universidad de Guayaquil (Ecuador) en el contexto de la pandemia de la COVID-19. Dicho autor empleó una metodología mixta y de nivel descriptivo, a fin de establecer las acciones de comunicación interna. El estudio contempló una muestra de 124 estudiantes pertenecientes al penúltimo semestre de la Facultad de Comunicación Social (FACSO-UG). Los participantes fueron

evaluados a través de una encuesta, en la que se determinó la importancia de implementar medios de comunicación - particularmente digitales - para tener un adecuado intercambio de información dentro del cuerpo universitario.

El autor concluye que la FACSO-UG logró superar la brecha sanitaria y se desarrolló institucionalmente a partir de la utilización de las TICs. Con ello, integrantes de los niveles administrativo, estudiantil y docente continuaron con sus respectivas actividades adaptándose a la modalidad virtual. En ese contexto, la investigación proporciona contenido relevante, ya que, considera aspectos adecuados para el desarrollo de la comunicación interna, como el uso de redes sociales, grupos de WhatsApp, y correo institucional para ejecutar estrategias de comunicación dentro de un área de estudio.

Bozas et al. (2021) en su investigación “Comunicación organizacional en las empresas del sur de Veracruz en tiempos de COVID-19”, tuvieron como objetivo identificar la comunicación interna que se empleó durante la pandemia en las compañías de la referida ciudad mexicana. Los autores elaboraron un estudio con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo para identificar cuál fue la valoración que tuvieron los colaboradores acerca de la dirección, canales, redes y barreras de la comunicación interna durante la COVID-19. Se realizó un muestreo de 382 participantes que trabajaron de manera remota bajo la modalidad del *home office* en el primer semestre del 2021.

Para esto, se desarrolló una encuesta compartida a través de un formulario *online* con 36 ítems y las cuatro dimensiones mencionadas anteriormente en escala tipo Likert. Los autores concluyen que, para una buena gestión en las empresas, se debe poseer un plan de comunicación interna que esté estructurado de manera correcta y considere qué canales de

comunicación son los adecuados para usar en diversas situaciones. Por lo cual, algunas empresas que ya contaban con una estrategia previo al confinamiento lograron una comunicación más sencilla entre los líderes y los colaboradores para poder afrontar esta situación de crisis sanitaria. Además, señalan la relevancia de tener un equipo humano que esté preparado para compartir los comunicados sin que el personal se vea afectado.

En el estudio de Cárdenas y Pineda (2022) analizaron las estrategias empleadas para la comunicación de riesgo por instituciones gubernamentales de 12 países en América Latina. El término comunicación de riesgo se refiere a aquellas acciones que utilizan las entidades para gestionar la crisis sanitaria y generar mejores hábitos para velar por la salud de la ciudadanía. Dentro de su estudio, se aplicó una metodología descriptiva y se analizaron los contenidos que publicaban las páginas oficiales de organismos relacionados a la salud de cada país. Los autores concluyen que, a partir de la aparición de la COVID-19, las páginas oficiales de instituciones de salud comenzaron a tener mayor cantidad de seguidores. Esto a raíz de los constantes informes de prevención que compartían para evitar los contagios. Esta investigación es relevante porque demuestra que las redes sociales como Facebook contribuyen a la difusión de mensajes que conciernen directamente a la población, además de controlar mayores decesos de ciudadanos.

Duque y Heredia (2022) desarrollaron una investigación para reconocer las estrategias de comunicación interna empleadas por la empresa Papelera Nacional S.A. en contexto de la pandemia, asimismo, identificar el manejo de la comunicación que se generó dentro de las instalaciones y áreas de la fábrica. Las autoras utilizaron un método de enfoque cualitativo y de tipo descriptivo. Además, realizaron la recolección de datos de tres entrevistas a especialistas de comunicación interna. Como conclusión, mencionan que las acciones de

comunicación interna utilizadas antes de la pandemia fueron de gran ayuda al mantener un flujo de comunicación constante con sus trabajadores al inicio de la pandemia. Asimismo, debido al confinamiento tuvieron que implementar nuevos canales digitales como grupos de WhatsApp y tótems digitales.

Fernández (2017) en su estudio “Comunicación interna y nuevos medios de comunicación”, precisa como objetivo general descubrir el impacto de la comunicación interna como soporte organizacional para confirmar si las nuevas tecnologías de comunicación complementan la distribución de información entre los integrantes de organizaciones españolas. Este trabajo se realizó con un método de revisión bibliográfica para llevar a cabo el análisis de estudios realizados por el Observatorio de Comunicación Interna, organismo que mide el aporte de la CI dentro de instituciones públicas.

El trabajo concluye que existen ventajas y dificultades al desarrollar la comunicación interna. Como principal factor positivo es que permite la interrelación entre los colaboradores de distintas áreas de la organización; de tal modo que, la información se transmite con rapidez, ayudándose con los medios de comunicación digitales.

Por otro lado, entre las dificultades que puede presentar la comunicación interna está emplear canales de comunicación con los que algunos receptores no están familiarizados. Este trabajo se considera relevante porque toma a las herramientas tecnológicas (redes sociales, correo institucional, blogs y boletines digitales) como los medios de comunicación eficaces para vincular a trabajadores de diferentes áreas pertenecientes y poner en práctica estrategias comunicacionales.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Ruiz (2020) en su investigación “Uso de canales digitales de comunicación interna en las organizaciones públicas y privadas”, señaló como objetivo principal determinar la importancia de emplear canales digitales en la comunicación entre colaboradores. Dicho trabajo utilizó el método descriptivo para analizar datos de libre acceso como libros, revistas e investigaciones. El autor demostró que, hoy en día, las organizaciones buscan diferentes canales de comunicación para no perder esa interacción bidireccional característica de la comunicación interna. Asimismo, señala que las herramientas 2.0 ó comunicación moderna contribuye al momento de informar, dado que rompen las barreras de tiempo y espacio. Finalmente, concluye que la intranet, el correo electrónico y la aplicación *WhatsApp* son los canales digitales más empleados por organizaciones para efectuar una comunicación efectiva, y de tal forma mantener informado al público interno.

Pérez (2020) en su estudio “Estrategias de Comunicación Interna de Chr. Hansen durante la crisis del COVID-19 – periodo marzo – junio 2020”, tuvo como objetivo analizar las estrategias de comunicación que la empresa empleó para una adecuada gestión comunicativa con sus trabajadores durante la crisis sanitaria. La autora utilizó una metodología con enfoque mixto y un nivel descriptivo, para lo cual aplica tres instrumentos: análisis de contenido, encuestas a los trabajadores y entrevista al gerente de Recursos Humanos. Luego de obtener los resultados, Pérez afirmó que Chr. Hansen generó una estrategia de comunicación interna efectiva y con resultados positivos en sus trabajadores, toda vez que los contenidos generaron empatía; el tono de comunicación era claro; y sus canales para compartir información fueron elegidos pensando en las modalidades de trabajo presencial y remota.

Villalobos (2021) en su trabajo de investigación, analizó la gestión de la comunicación interna empleada por la empresa AUSTRAL GROUP S.A.A, perteneciente al rubro pesquero, para fortalecer la relación con sus colaboradores durante la pandemia generada por el coronavirus, en el año 2020. Dicha autora utilizó una metodología cualitativa, debido a que se realizó un estudio descriptivo transversal. La investigación concluye que a raíz de una buena gestión de la comunicación interna y junto con el compromiso de Austral Group, se logró que los colaboradores continúen su trabajo de manera presencial. Además, la confianza que brindaba la empresa en proteger su bienestar y seguridad, hizo que ellos puedan afrontar la crisis sanitaria con tranquilidad. Asimismo, el uso canales directos e informales permitió que se compartan los comunicados y mensajes de prevención a toda la organización por igual. Esto generó una relación más cercana con el colaborador pues estos mensajes eran enviados por el líder de cada una de sus áreas.

Benites y Cáceres (2021) en su investigación “Uso de medios digitales como herramienta de comunicación interna en universidades nacionales, de cara a un proceso de acreditación. Caso: Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas, Universidad Nacional Federico Villarreal, año 2021” precisan como objetivo señalar que se puede optimizar la comunicación interna en las instituciones de educación superior con el apoyo de herramientas digitales durante la crisis sanitaria. Se empleó una metodología cuantitativa y cualitativa con una muestra de 50 personas entre docentes y colaboradores. Los autores concluyen que se obtuvo mayor participación del personal administrativo y los docentes debido a la implementación de una página web interna como medio de comunicación. Además, la mayoría de los colaboradores prefirió que la comunicación y el envío de cualquier tipo de información sea difundida por medio de redes sociales como Facebook y WhatsApp.

Cabel (2020) en la tesis “Comunicación interna digital y comportamiento de los trabajadores de la empresa B12 Perú durante la cuarentena del Covid-19”, evalúa la relevancia de la comunicación interna digital como nuevo modelo interactivo entre los colaboradores internos. El trabajo utilizó el enfoque cualitativo y fue de diseño fenomenológico, puesto que evalúa la opinión de los colaboradores y descubre el comportamiento que tuvieron con respecto al uso de estrategias tecnológicas. El estudio comprendió un *focus group* a los cinco integrantes del Área de Marketing y Comunicación para tener conocimiento de lo que se realizaba en la comunicación interna de la empresa, así como de los canales digitales que se utilizaban en ella.

Los resultados demostraron que se utilizó Instagram y WhatsApp para brindar consejos de cuidado de la salud relacionados al coronavirus, además de haber sido canales para conocer a profundidad la opinión de los colaboradores a partir de los comentarios. Por último, se considera relevante el estudio porque se demostró que, mediante la comunicación por WhatsApp, los trabajadores podían hacer consultas laborales, médicas o informar sobre cualquier tipo de inquietud.

2.2 Bases teóricas

Como guía para la presente investigación, se ha considerado relevante tener presente bases teóricas que contemplen las variables: comunicación interna y la percepción de colaboradores. De igual forma, es importante revisar cierta teoría que contribuya con el análisis de conceptos con los que se trabajó a lo largo del estudio.

2.2.1 Teoría de la Contingencia

La teoría que se emplea para el desarrollo del presente trabajo de investigación es la Teoría de la Contingencia. Es importante recalcar que este estudio tiene relación con el contexto que se atraviesa actualmente, que es la pandemia generada por la COVID-19. Esta es una condición ambiental que afecta a las organizaciones y empresas en distintos aspectos pues es incontrolable. A raíz de ello, se genera una situación de crisis que no se puede afrontar, ya que no están preparadas y es posible que se atente a la productividad, desempeño, organización y calidad de sus trabajadores.

Según Mora (como se citó en Villalobos, 2021) la Teoría de la Contingencia se basa en tener conocimiento de la aparición de eventualidades que pongan en riesgo la continuidad de la organización. Asimismo, Gunther (2016) menciona que las empresas deben tomar acciones efectivas en base a lo que suceda en el entorno de sus colaboradores. Además, considera obligatorio tener un equipo humano que se encargue de identificar este tipo de situaciones y proponga soluciones para que la organización cumpla con sus objetivos trazados antes de que ocurran circunstancias imprevistas. Entonces, la crisis sanitaria desatada por el coronavirus se convierte en un factor ambiental que afectó en un principio, las actividades de muchas empresas peruanas. A pesar de ello, ni bien se conoció la presencia del virus en el país, Aris Industrial S.A. implementó acciones de comunicación interna para continuar con el trabajo, teniendo presente los cuidados y protocolos de bioseguridad para proteger a sus colaboradores de posibles contagios.

2.2.2 Aris Industrial S.A.

Aris Industrial S.A. es una empresa peruana con más de 79 años en el mercado y cuenta con tres unidades de negocio: Textil, Químicos y Cerámicos. La Unidad de Negocio Textil lidera el mercado peruano con su marca bandera, Barrington. Los tejidos son elaborados con finas fibras de lana 100% naturales, procedentes de Australia y Argentina, caracterizadas por la finura y longitud de su fibra.

Además, basada en su estrategia de diversificación, incursiona en el Negocio Químico en 1984 tras adquirir Rayón y Celenese Peruana, una de las principales empresas fabricantes de productos químicos de la época. Desde entonces la Unidad de Negocio Químicos, ha logrado posicionarse en el mercado nacional e internacional, ofreciendo más de 200 productos. Cerámicos Gala es la nueva unidad de negocio de Aris Industrial que ofrece al mercado una amplia gama de modernos diseños con la más exclusiva selección de esmaltes importados.

- **Visión:** Tener negocios diversificados que crezcan de manera sostenible con presencia internacional y ser el preferido de los clientes.

- **Misión:** Producir y comercializar textiles, químicos y cerámicos, mejorando sus procesos para ser la mejor propuesta de valor del mercado.

- **Valores:** Los ayudan a decidir cómo deben actuar, independientemente del puesto de trabajo, enfocado en objetivos comunes, procediendo de la misma forma ante situaciones similares, permitiéndose cumplir con la misión y llevándonos hacia la visión.

Figura N°1

Valores corporativos de Aris Industrial



Fuente: Aris Industrial (2022).

2.2.3 Comunicación interna

Bermúdez (2016) conceptualiza a la comunicación como un proceso interactivo, por el cual los individuos tienen la capacidad de intercambiar información. A su vez, el autor señala que la comunicación interna es el mismo proceso de comunicación, solo que figura dentro de las organizaciones como un elemento transversal, teniendo así la participación y conexión entre los miembros corporativos.

En esa misma línea, Jáuregui (2021) cita a Arizcuren et al. (2008) para señalar que la comunicación interna conlleva a un proceso organizacional que busca determinar pautas comunicacionales entre las personas que pertenecen a una organización. Dichas pautas son desarrolladas con el objetivo de que los colaboradores realicen coordinaciones efectivas para alcanzar resultados positivos a favor de la entidad. El autor también considera relevante citar a Tessi (2011) porque sostiene que el proceso de comunicación interna se puede manifestar de manera formal e informal, muy aparte de definir la comunicación interna como el conjunto de mecanismos que promueven las relaciones interpersonales entre los trabajadores.

La comunicación interna formal difunde contenidos oficiales que ya han sido previamente estructurados por la organización (Guerrero, 2019). Según Guerrero, toda información formal se distribuye por medio de redes sociales oficiales, reuniones y asambleas. Asimismo, en boletines, vitrinas y avisos informativos ubicados en distintos puntos para tener efecto en la mayoría de los colaboradores. Por otra parte, si surgen inconvenientes dentro de la comunicación interna formal, se producirán rumores entre las personas, lo que da paso a lo informal (Cuenca y Verazzi, 2018).

Se consideran informales a los mensajes que surgen a partir de conversaciones involuntarias efectuadas en diferentes lugares de la empresa, por ejemplo, pasillos, comedor, cafetería, etc. (Samanez, 2018). De este modo, los responsables de provocar rumores y, a la vez distorsionar mensajes oficiales, son aquellas personas que trabajan dentro de la organización. Según Martínez (2014), la comunicación informal toma mayor presencia cuando la información emitida por los canales formales genera dudas y, en consecuencia, se da paso a comentarios mal encaminados.

Entonces, es primordial gestionar las relaciones laborales y revisar los canales que se utilizan para emitir comunicados oficiales. Alcívar (2021) comenta que la retroalimentación debe ser continua para no generar conflictos entre los miembros debido a un mensaje que no se pudo comprender en su totalidad.

Guevara (2006) citado en Torres (2021) afirma que la comunicación interna viene a ser el conjunto de responsabilidades y el compromiso de los colaboradores efectuados al interior de la empresa. Es decir, se considera un ambiente por el cual la organización incentiva la constante participación de personas y a la par se intercambie conocimientos que aporten a la productividad laboral. Entonces, para Torres, la importancia de la comunicación interna parte

de ser definida como el medio de comunicación que crea y difunde hechos que involucren directamente a los colaboradores. Así mismo, identifica las siguientes características que conlleva desarrollar la comunicación interna:

- Fortalecer la participación e incentivar el trabajo en equipo de cada miembro de la organización.
- Coordinación y planificación de actividades entre las áreas existentes de la empresa.
- Creación de ambiente adecuado al momento de realizar cambios en la organización.

Por otro lado, Fernández (2017) cita a Andrade (2005) para definir la comunicación interna como aquellas actividades que la empresa organiza para finalmente generar relaciones favorables entre los integrantes de la misma. Además, enfatiza la relevancia de los medios de comunicación que se pueden utilizar con el fin de que los miembros continúen informados, así como motivarlos a seguir trabajando para alcanzar los objetivos de la organización.

El autor también resalta la importancia de determinar el tipo de público al que se va a dirigir el área de comunicación interna, ya que, de esa forma se elegirán los medios a emplear para difundir la información a mayor escala. Es de conocimiento que no todos los colaboradores poseen equipos digitales, en otras palabras, este grupo de personas necesitan otro tipo de soporte comunicativo para mantenerse informado; por ejemplo, los boletines, revistas y afiches corporativos.

Los conceptos mencionados anteriormente han permitido concluir que la comunicación interna es aquel proceso de interacción entre personas dentro de una organización. Asimismo, se considera pieza fundamental para la ejecución de actividades que colaboren con la difusión

de mensajes de manera clara y sencilla, a través de distintos canales que se encuentren más cercanas al colaborador.

Por otro lado, es necesario tener presente que Villalobos (2021) indica que la comunicación interna posee tres dimensiones: tipos de comunicación interna, canales de comunicación interna y, por último, objetivos de contenidos. Estas dimensiones tienen una relación directa con la categorización de la variable, y se ahondará en aquellas líneas abajo.

2.2.3.1 Propósito de la comunicación interna

La relación entre colaboradores y organización se vuelve más relevante al momento de querer cumplir metas. Esto lleva a la necesidad de permanecer en constante comunicación. Fernández (2017) cita a Beltrán (2007) para señalar a los miembros de la organización como fuente de información, por lo que se consideran piezas primordiales para el desarrollo de actividades, proyectos, etc. Beltrán menciona que los principales objetivos de la comunicación interna son transmitir información y motivar al colaborador a continuar su labor en la empresa.

De forma específica, plantea los siguientes objetivos:

- Trazar una imagen positiva sobre la organización.
- Integrar al colaborador en las actividades organizacionales.
- Promover la retroalimentación en cuanto a la información compartida.
- Potenciar el sentido de pertenencia para contar con el talento humano del colaborador.
- Implementar medios de comunicación que faciliten la comunicación.

2.2.3.2 Tipos de comunicación interna

La comunicación es una actividad importante en cualquier área de trabajo, dado que, se transmite información desde un emisor hacia otro que recibe el mensaje. En la comunicación interna ocurre lo mismo, puesto que viene a ser la manera en la que la organización interactúa con sus colaboradores. Villalobos (2021) hace referencia en su estudio a Cáceres (2016) señalando que la comunicación interna se divide en distintos tipos: ascendente, descendente y horizontal.

- **Comunicación ascendente:** Es de carácter piramidal pues se manifiesta cuando los mensajes parten de los miembros de la organización que poseen menor escala jerárquica (Samanez, 2018). Este proceso se caracteriza por promover la retroalimentación hacia los niveles superiores; de esta manera, se logra informar los objetivos, actividades o incluso posibles conflictos con la finalidad de desarrollar un mejor trabajo. Villalobos (2021) enfatiza que, dentro de este tipo de comunicación, la información puede ser intervenida por los jefes de cada área; y, por lo tanto, puede demorar en llegar a su destino, los superiores.
- **Comunicación descendente:** Esta surge de los altos mandos de la organización y se dirige a los demás niveles conforme vayan descendiendo. Esto permite que los directivos puedan enviar mensajes hacia los colaboradores con el objetivo de gestionar adecuadamente las actividades corporativas; pero también influyen sobre ellos para que tengan mayor involucramiento con la empresa (Orbegoso, 2018). Por su parte, Fernández (2017) señala que la alta dirección se dirige a los trabajadores para priorizar el cumplimiento de los intereses netamente de la organización. En otras palabras, se

deja de lado la integración del colaborador en la misma. Fernández recomienda no usar este tipo de comunicación de manera excesiva porque puede producir desmotivación laboral en el personal.

- **Comunicación horizontal:** Se denomina horizontal porque las personas que emiten o reciben información pertenecen a un mismo nivel jerárquico. En esta clasificación no existe una pirámide donde se dividen las áreas de trabajo; al contrario, la comunicación horizontal contribuye favorablemente al relacionamiento y participación de todos los miembros (Bermudez, 2016). Otro aspecto positivo que manifiesta Guerrero (2019), es que esta comunicación fomenta el trabajo en equipo; como resultado, se genera el aumento de la satisfacción laboral y se motiva al colaborador a cumplir los objetivos de la empresa.

2.2.3.3 Canales de comunicación interna

Para ahondar en el concepto, Orbegoso (2018) sostiene que la organización debe ser selectiva con los canales de comunicación empleados para transmitir mensajes importantes. Por ello, es importante conocer las herramientas que utilizan los miembros internos. De este modo, el equipo encargado de difundir información tendrá que escoger de manera adecuada el canal por el cual se establecerá la comunicación oficial entre la empresa y sus trabajadores. En relación a ello, Orbegoso (2018) cita a Brandolini y González (2008) para clasificar a los canales de comunicación en dos tipos: aquellos tradicionales y por otro lado, los tecnológicos.

2.2.3.3.1 Canales tradicionales

Los canales tradicionales son aquellos que han sido utilizados durante décadas para entablar una comunicación con el público, tanto externo como interno. Sin embargo, cuando se refiere a la comunicación interna, según lo mencionado por Carbajal (2015, como se citó en Villalobos, 2021), los canales que comúnmente se usan son las revistas, afiches, boletines, banners, y comunicados. Para Orbegoso (2018), las organizaciones aprovechan diversos documentos como cartas, informes, oficios y memorándum para compartir información que se considera relativamente importante.

Fernández (2017) señala que, si bien es un elemento tecnológico, el teléfono también forma parte de lo tradicional, debido a que se utiliza para convocar reuniones a último momento y/o coordinar actividades que impliquen la participación de miembros de la empresa. El autor también resalta la importancia del tablón de anuncios, ya que, cumple la función de publicar noticias puntuales y que sean interesantes para la comunidad interna. Por lo tanto, su uso es fundamental para aquellas personas que no cuentan con aparatos tecnológicos como teléfonos móviles, ordenadores, etc.

2.2.3.3.2 Canales tecnológicos

Son herramientas digitales que hoy en día son utilizadas por las empresas para transmitir información a través de estos medios, dado que, se caracterizan por la rapidez en la que se emite y recibe un mensaje. Después de todo, la era digital obliga a que las organizaciones adopten estas opciones como principales medios de comunicación. Villalobos (2021) resalta el uso de redes sociales, blogs e intranet corporativo como vías para acceder a la información

que concierne a los colaboradores. Dicho autor cita a Álvarez (2015) para enfatizar las ventajas de los canales digitales, pues fomentan la participación de los miembros, así como la igualdad al momento de brindarles información; dejando de lado los niveles jerárquicos. Por otra parte, Marín et al. (2013 como se citó en Fernández, 2017) considera importante el uso de dispositivos electrónicos para dirigirse a los colaboradores, debido a que, si se encuentran alejados físicamente, la comunicación no se detendrá y podrán apoyarse de correos electrónicos, redes sociales y demás herramientas, siempre y cuando se tenga acceso a internet.

Ruiz (2020) por su lado, plantea que una forma efectiva para comunicarse instantáneamente es por medio de los mensajes de WhatsApp. Muchas empresas acuden a este aplicativo, ya que está inmerso en la mayoría de los teléfonos móviles de los usuarios. El envío de imágenes, videos y documentos, entre otras funciones demuestra el valor que adquiere esta aplicación; y por lo tanto, tiene un gran aporte en la comunicación diaria.

En este sentido, Torres (2021) menciona las siguientes ventajas que proporciona WhatsApp como medio de comunicación dentro de las organizaciones:

- Ejecuta la comunicación de manera rápida y directa.
- Se considera una aplicación sencilla de usar.
- Mantiene la comunicación entre colaboradores.
- Puede utilizarse en distintos dispositivos, por ejemplo, en el teléfono inteligente y en el ordenador.
- Creación de grupos y/o listas de difusión para enviar mensajes masivos.

De la misma forma, el autor enfatiza que al emplear esta aplicación de mensajería en la comunicación interna, se llevará a cabo de manera adecuada la comunicación horizontal dentro de la empresa. Esto genera como resultado dar paso a la interacción entre diferentes niveles organizacionales. En esa misma línea, Ruíz (2020) considera importante el uso de listas de difusión de WhatsApp, ya que tiene mayor probabilidad de ser vista por el receptor, a comparación de los mensajes emitidos por grupos; los cuales son ignorados y casi siempre silenciados.

Para Merodio (2022), las listas de difusión se sintetizan como un recurso que contribuye a compartir contenidos de manera rápida. Para desarrollar este mecanismo, en primer lugar, se crea una lista de contactos para realizar el envío de mensajes. De esta manera, se evita tener que copiar y pegar los contenidos para cada uno de sus destinatarios. Por otra parte, es primordial tener en cuenta la cantidad de personas a las que se va a dirigir, ya que el límite de contactos es de 256 personas. Teniendo todo ello en consideración, las listas de WhatsApp pueden ayudar a cumplir objetivos comunicacionales cuando se requiera difundir mensajes organizacionales.

Otra red social que promueve la comunicación entre una organización y sus trabajadores es Facebook. Cárdenas y Pineda (2021) sostienen que, en un contexto de emergencia sanitaria que desató la COVID-19, se utilizó este canal de comunicación para difundir mensajes de prevención; así como para hacer un llamado a la calma por el elevado número de decesos que se presentan hasta la actualidad.

Se entiende que las empresas, hoy en día, se apoyan de las tecnologías para comunicarse y tener más cercanía con sus trabajadores (Cabel, 2020). Por ello, la comunicación digital se

abre camino para estar presente dentro de las empresas. Para esto, Cabel define la comunicación digital como el uso de herramientas gratuitas, las cuales permiten mantener la comunicación con los trabajadores de manera simultánea. El autor precisa que Facebook, es un medio por el cual se puede publicar imágenes y videos corporativos.

Dicho esto, Martín (2022) señala que los grupos de Facebook sirven como medios para que las personas pertenecientes a una empresa puedan conectarse, asimismo, a través de los grupos es posible crear vínculos con los demás miembros brindando información sobre la entidad. Por otro lado, es necesario que la empresa se muestre activa en la red social, ya que tiene la responsabilidad de responder dudas o sugerencias de los participantes.

2.2.3.4 Objetivos de los contenidos

En relación con los contenidos que se comparten a través de diferentes canales de comunicación, Villanueva (2021) plantea los siguientes factores que determinan la creación de contenidos en redes sociales de empresas y/o instituciones públicas.

2.2.3.4.1 Recurso

Villalobos (2021) enfatiza que muchas organizaciones emplean recursos o formatos tales como imágenes, videos y texto, con el objetivo de complementar la información que se desea comunicar a su público objetivo. Por un lado, la imagen es considerada como la representación visual o figura ilustrativa de la realidad que se presenta frente al ojo humano (Sánchez, 2012).

Por otro lado, el video se caracteriza por reproducir un conjunto de imágenes, las cuales representan un tema que se quiere dar a conocer (Bravo, 2015). Por último, el texto es mayormente utilizado para interpretar ideas que se constituyen en las imágenes proyectadas (González, 2019). Dicho esto, con el apoyo de la creatividad y conocimiento digital es posible aplicar diseños interactivos que mejoren la calidad visual de los recursos anteriormente mencionados.

2.2.3.4.2 Estilo

Así como cada persona tiene un estilo de comunicación único por el cual logra interactuar e intercambiar información con los demás, las organizaciones también definen y adecuan un estilo para comunicarse con sus colaboradores. Orbegoso (2018) menciona cuatro tipos de estilos: informativo, instructivo, inspirador y entretenido.

- **Informativo:** Es precisamente lo que su nombre implica: un contenido diseñado para informar al lector sobre un tema determinado. El estilo informativo utiliza evidencia e información de fuentes creíbles para respaldar una explicación enfocada y lógica del tema en cuestión (Fernández, 2017).
- **Instructivo:** Este tipo de estilo instruye o indica cómo hacer algo. Son redactados de forma lógica y simple e incluyen características útiles como diagramas, gráficos, tablas, viñetas y encabezados numerados (Fernández, 2017).
- **Inspirador:** La inspiración es una idea presentada en una historia que impulsa a los lectores a hacer algo con respecto a su vida o al problema que tienen entre manos

utilizando las soluciones proporcionadas. Principalmente se emplea para motivar y ayudar a los lectores a que vean posible alcanzar metas, ser felices, tener éxito y, lo que es más importante, sentirse bien consigo mismos (Fernández, 2017).

2.2.3.4.3 Tono

Elegir el tono de comunicación adecuado es vital para expresar ideas u opiniones. Actualmente, la mayoría de las organizaciones intentan combinar eficientemente los tonos de comunicación entre formal e informal. El resultado es una mayor eficiencia, productividad y confianza entre los colaboradores. Las habilidades de comunicación efectiva juegan un papel crucial en el avance de la carrera de cualquier persona, desde un practicante hasta un líder de equipo y un gerente (Torres, 2021).

- **Formal y Corporativo:** Es el tono que ha sido aceptado por los altos mandos para transmitir un comunicado corporativo que comparta información y noticias acerca de la empresa (Bermúdez, 2016). Esta se comparte a través de los canales oficiales, tomando en cuenta que se difunde a todas las áreas de la organización.
- **Informal y Cercano:** Un tono informal es lo opuesto a un tono formal. El tono informal en la escritura es conversacional y expresivo, similar a cómo se le hablaría a un amigo. Utiliza contracciones, frases coloquiales y más emoción. Su estructura de mensaje puede ser más corta con un ritmo entrecortado, o puede ser larga y habladora (Bermúdez, 2016).

2.2.3.4.4 Categoría

Según Villanueva (2021) los contenidos que se publican en redes sociales pueden ser clasificados en tres categorías. En primer lugar, el contenido es de interés público cuando se comparte información de importancia social, es decir, que concierne tanto a la sociedad como al Estado (Villalobos, 2021). Dicho interés se vuelve más trascendente cuando el tema en particular tratado es la salud pública. En segundo lugar, los contenidos pueden surgir como modo de consejo. En otras palabras, recomendar acciones que contribuyan a mejorar o resolver un problema en específico (Santos, 2014). Por último, un contenido puede llegar a concientizar a un individuo para lograr actitudes positivas y que este se encuentre en la capacidad de influir positivamente en los demás.

2.2.3.5 Estrategias de comunicación

Sobre las estrategias de comunicación, Villalobos (2021) menciona que no es fácil definir las, dado que, la organización cuando quiera aplicarlas debe tomar en cuenta la relación directa con los objetivos generales o proyectos concretos. Dicho esto, las estrategias de comunicación se ejecutan con la finalidad de realizar cambios o mejoras dentro de la empresa. Así, Villalobos cita a Sarzosa (2011) para indicar que en la tesis “Estrategias de comunicación interna para la difusión de información institucional en Ecuador”, se señalan tres diferentes perspectivas para profundizar aquellas estrategias.

- **La perspectiva general:** Fernández y Dahnke (1986) consideran que las estrategias comunicativas ayudan a fortalecer dichas actitudes que se encuentran en los objetivos. Esto generará el incremento de actitudes positivas a través de técnicas de refuerzo.

- **La perspectiva clásica:** Sarzosa (2011) describe a la estrategia de comunicación como principal encargada de elaborar líneas de acción para que el equipo humano pueda trabajar satisfactoriamente.
- **La perspectiva integrada:** Sanz (2013) señala a las estrategias de comunicación como el grupo de instrucciones; y también, líneas de acción para ordenar el proceso de comunicación con el fin de cumplir los objetivos de la organización.

2.2.4 Concepto de la percepción

La percepción es un proceso mediante el cual las personas receptionan, interpretan y comprenden cualquier tipo de información que se da en su entorno. Villanueva (2021) menciona que desarrollar este proceso es importante, pues ayudará a que se apliquen acciones con sabiduría en distintas situaciones. En esa línea, la representación que se obtenga del proceso va a depender del significado que le dé una persona en base a sus expectativas, requerimientos, experiencias y motivaciones.

Orbegoso (2018) cita a Stanton et al. (2007) para agregar nuevos elementos en la definición, pues mencionan que la percepción también es influida por los cinco sentidos; tacto, vista, oído, olfato y gusto. Esto hace que se tome en consideración a los componentes nombrados cuando se establece la opinión acerca de una determinada situación.

De esta manera, el autor relaciona esta definición de percepción con la comunicación para reconocer cuáles serían los canales de comunicación adecuados para emitir mensajes o

comunicados que obtengan una percepción positiva de los miembros de una organización. Por ese motivo, se deben utilizar estrategias audiovisuales que permitan a los colaboradores percibir de manera positiva y entender el mensaje que se busca brindar para salvaguardar su bienestar, salud y seguridad.

2.2.4.1 Procesos cognitivos

La percepción es un proceso cognitivo porque a menudo se interpreta consciente e inconscientemente la información obtenida a través de las opiniones subjetivas, formando pensamientos, opiniones y reacciones emocionales. Para Obregoso (2018) este proceso permite que se desarrolle la capacidad para interpretar la realidad, pero es posible que en ciertos momentos se pueda manipular dicha información de forma adrede para lograr un estímulo que genere respuestas mentales o imágenes a favor de una situación. Del mismo modo, el autor considera que la información derivada a nuestro cerebro es memorable ante algún estímulo. Por lo cual nos sucede de manera frecuente cuando recordamos alguna situación en el pasado y se nos viene a la mente formas, colores, imágenes, etc.

2.2.4.2 La atención

La atención es la habilidad de absorber información específica de forma activa en el entorno al mismo tiempo que se ignoran detalles extras a la situación. La atención tiene un límite en términos de duración como de capacidad, por eso es de suma importancia conseguir distintas maneras de administrar de forma efectiva los recursos de atención que tenemos disponibles.

Oré y Sachun (2021) mencionan que la atención es selectiva porque el receptor es capaz de dividir su interés, entender lo que oye y lo que ve mientras realiza más de una actividad a la vez. Asimismo, la atención es un componente básico de la biología humana, que está presente incluso desde el nacimiento. Los reflejos de orientación ayudan a las personas a determinar qué eventos en el entorno deben ser atendidos; un proceso que ayuda al individuo en su capacidad para sobrevivir.

2.2.4.3 La memoria

Es el proceso en el que se capta información del mundo que rodea a las personas, se procesa, almacena y recuerda después de un cierto periodo de tiempo. Esta capacidad permite conceder y rescatar información de la memoria que a largo plazo se puede utilizar para tomar decisiones, solucionar problemas e interactuar con los demás. Villanueva (2018) afirma que existe una relación entre la memoria y la atención, pues es posible analizar o procesar con más detalle un determinado acontecimiento. Sin embargo, esto depende de si se le prestó atención o no.

2.2.4.4 El aprendizaje

El aprendizaje son los nuevos conocimientos que se adquieren a partir de las experiencias (Atocza, 2021). Las personas tienen la capacidad de aprender conceptos, ideas y/o el mundo de manera diferente. De tal forma, se considera un proceso a través del cual usamos nuestra experiencia para enfrentar situaciones nuevas y desarrollar relaciones. Muchas de estas brindan oportunidades de aprendizaje de las cuales se puede elegir si aprender o no.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque y nivel de investigación

3.1.1 Enfoque

Se ha determinado que la presente investigación es de enfoque cualitativo, debido a que se recopilaron y analizaron contenidos de prevención sobre la COVID-19 en un periodo de tiempo en específico. El enfoque cualitativo se encarga de recolectar información y/o datos en un contexto determinado. Asimismo, evalúa la percepción de sus participantes ante fenómenos ocurridos (Hernández et al., 2018).

3.1.2 Nivel

El estudio se caracteriza por ser de nivel descriptivo, puesto que se describieron los contenidos informativos de la COVID-19 difundidos por la empresa Aris Industrial S.A. Por ese motivo, se vinculó la calidad y cantidad de información preventiva sobre la COVID-19 que se difundieron a los colaboradores. El nivel descriptivo tiene como propósito detallar las características y

propiedades de las variables, conceptos o hechos determinados en un contexto. Asimismo, muestran, definen, miden y cuantifican con precisión las dimensiones de una situación o suceso (Hernández et al., 2018).

3.2 Diseño metodológico

El presente estudio optó por un diseño hermenéutico, esto quiere decir que, se analizaron los contenidos de la COVID-19 difundidos por Aris Industrial S.A. en los canales digitales: WhatsApp y Grupo de Facebook. Por otro lado, el estudio también optó por un diseño fenomenológico, ya que se obtuvo información desde la perspectiva de los colaboradores de la empresa, y de esta forma descubrir si la información preventiva realmente logró informar sobre los protocolos de bioseguridad dentro del área laboral. El diseño hermenéutico es la interpretación que se le brinda a textos, escritos y discursos (Quintana y Hermida, 2019). El diseño fenomenológico tiene como objetivo describir y entender las experiencias que un conjunto de individuos posee en relación a un fenómeno (Hernández et al., 2018).

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

Para Hernández et al. (2018), la población es en su totalidad un conjunto de elementos, casos e individuos, los cuales reúnen características comunes. Aquellas deben encontrarse en un mismo lugar y tiempo para finalmente llevar a cabo su estudio.

Para la presente investigación se han establecido dos poblaciones. Por un lado, los 54 contenidos informativos que fueron difundidos por Aris Industrial S.A. durante el periodo del 1 de marzo del 2020 al 31 de diciembre del 2021. Y, por otro lado, la segunda población está conformada por 950 colaboradores que trabajan en dicha empresa. Cabe precisar que, al ser una empresa de manufactura, hay mucha rotación de personal operativo a la semana.

3.3.2 Muestra

Gallardo (2017) conceptualiza la muestra como una parte representativa de la población, mediante la cual se llega a obtener información sobre el resto de la población. La muestra de colaboradores está conformada por 91 participantes (trabajadores) de Aris Industrial S.A., la cual se obtuvo con la calculadora de tamaños de muestra de *qualtrics*. Para su desarrollo, se consideró el nivel de confianza, margen de error y el tamaño de la población.

Figura N°2

Tamaño de la muestra

Nivel de confianza:

95 % ▾

Tamaño de la población:

950

Margen de error:

10 % ▾

Tamaño ideal de la muestra:

88

Fuente: Qualtrics (2022).

La segunda muestra está conformada por 54 unidades de análisis (contenidos informativos) que fueron compartidos a través de los canales digitales de Aris Industrial S.A. en el periodo de marzo del 2020 a diciembre del 2021. Se analizó la información preventiva difundida a través de listas de WhatsApp y el Grupo de Facebook para colaboradores.

Cabe precisar que la muestra de las 54 publicaciones es el total de la población. Se consideró esta cantidad, ya que fueron contenidos relevantes y relacionados al tema de prevención del coronavirus, de tal forma que se informó sobre los protocolos de bioseguridad a tomar en cuenta para evitar contagios entre los colaboradores.

3.4 Técnicas e instrumentos para recolección de datos

3.4.1. Técnicas de recolección de datos

A continuación, se describen las técnicas con sus respectivos instrumentos que fueron aplicados para el proceso de recopilación de información.

3.4.2 Técnicas

- **Encuesta**

La técnica de la encuesta permite recopilar respuestas y analizar datos que se obtuvieron a través de una guía de entrevista (Hernández et al., 2018). Estas estuvieron alineadas a la metodología y a los objetivos que se quieren conseguir en el

presente estudio. Actualmente, este tipo de técnica se desarrolla de forma física o de forma virtual por medio de distintos canales digitales.

De la misma manera, las encuestas demuestran que los participantes cuentan con características similares porque el fin es obtener una referencia o visión sobre el tema estudiado y la población (Rodríguez, 2019). Se realizó la respectiva encuesta al tamaño de la muestra, es decir, a los 91 colaboradores. La técnica se aplicó para conocer la percepción que aquellos tuvieron en relación a los contenidos preventivos que fueron compartidos por Aris Industrial S.A.

- **Observación**

La observación es una de las técnicas de investigación que ayuda a entender y estudiar los distintos tipos de comunicación de forma objetiva y sistemática (Hernández et al., 2018). Esta se orienta a la conducta con el fin de examinar opiniones y respuestas acerca de un tema en específico. En este caso, se analizó los 54 contenidos de prevención que desarrolló la empresa en el periodo de estudio. Se tiene en cuenta ese grupo de publicaciones, debido a que se tocó el tema de prevención relacionado a la COVID-19.

- **Entrevista**

La técnica de la entrevista se basa entre una persona que está calificada y entrenada para poder realizar preguntas a los participantes y anotar sus respuestas (Hernández et al., 2018). Los autores precisan que los entrevistadores tienen el rol vital de mantener

el interés y la concentración del entrevistado para generar reacciones que se orienten al objetivo del instrumento. Asimismo, es de suma importancia comunicar a todos los participantes que no existen respuestas equivocadas o incorrectas. Es así como se realizó entrevistas a profundidad que fueron dirigidas a cinco especialistas del área de comunicación interna, que usualmente se capacitan e implementan estrategias para mejorar las acciones que se utilizan en sus organizaciones.

3.4.3 Instrumentos de recolección de datos

- Cuestionario

Uno de los instrumentos más utilizados es el cuestionario pues trata de recolectar datos y está compuesto de preguntas con respecto a las variables y eso permitirá medirlas en el desarrollo de la investigación (Bourke et al., 2016). Dichos autores mencionan que las preguntas cerradas son delimitadas; es decir, que no tienen muchas opciones de respuestas y, por ende, son más sencillas de entender, responder y analizar. Por otro lado, las preguntas abiertas son aquellas que proporcionan más información y son esenciales para profundizar en las respuestas y opiniones de las personas.

Se elaboró un cuestionario de preguntas divididas entre opciones múltiples, cerradas y escala de Likert que proporcionó datos sobre la percepción de los colaboradores de Aris Industrial en el periodo marzo del 2020 y diciembre del 2021 acerca de las acciones de comunicación interna para la difusión de información preventiva de la COVID-19. El cuestionario se aplicó a través de un formulario de Google y se difundió por mensajes de WhatsApp al personal que laboró durante ese periodo.

- **Lista de Cotejo**

Para este estudio, se consideró recopilar los contenidos a través de una lista de cotejo. Asimismo, se decidió analizar dichas publicaciones de manera inductiva, pues permitirá demostrar cuántos contenidos fueron difundidos, qué redes sociales se utilizaron, cuántos mensajes se comparten dentro del período de investigación y la cantidad de mención de temas de acuerdo al contexto que surgió a partir de la problemática.

El instrumento de la lista de cotejo registra de manera sistemática, lo cual lo convierte en válido y confiable al analizar contenidos en categorías y subcategorías (Hernández et al., 2018). Según Arbeláez y Onrubia (2014), existen dos maneras de proceder con el análisis de contenido: la deductiva y la inductiva. La primera hace referencia a lo teórico; y la inductiva sugiere construir categorías a partir de la revisión del texto e imágenes.

- **Guía de Entrevista**

El uso de la guía de entrevista como instrumento para la investigación ayuda a que se obtenga un mayor porcentaje de información a posibles respuestas (León y Montero, 2007). Del mismo modo, para abordar el tema a profundidad se deben realizar preguntas abiertas que nos ayuden a conseguir respuestas flexibles e íntimas. Según Hernández et al. (2018), estas pueden clasificarse como: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS Y RESULTADOS

En este capítulo se expone el análisis, interpretación y resultados de la información recopilada de acuerdo con la aplicación de los tres instrumentos validados. Dentro de ellos, se encuentra el cuestionario de encuesta, la lista de cotejo y la guía de entrevista. Con la aplicación de dichos instrumentos, se pueden describir las acciones de comunicación interna empleadas por la empresa Aris Industrial S.A. para difundir información sobre el coronavirus y la percepción de los colaboradores en cuanto a los contenidos expuestos.

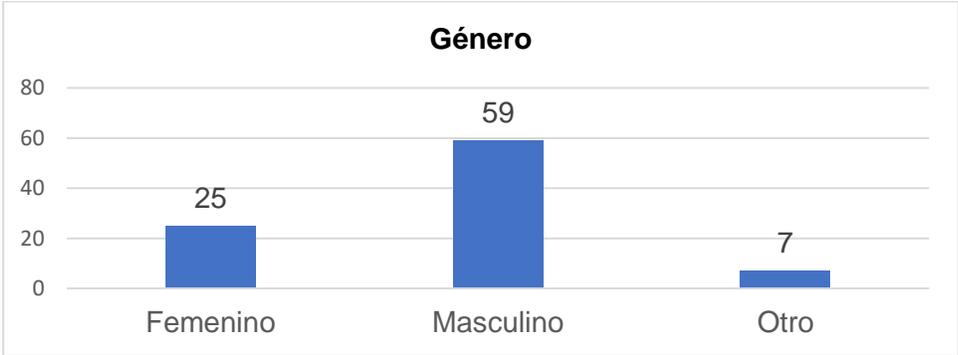
4.1 Análisis de los resultados de la encuesta

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Aris Industrial S.A. para conocer su percepción en cuanto al tipo de comunicación interna, los canales de comunicación y los contenidos informativos que se desarrollaron dentro la empresa. Esta encuesta se ejecutó con el apoyo de Google Forms. Asimismo, se publicó el martes 09 de agosto del 2022 y finalizó el 16 del mismo mes. Para su desarrollo, se contó con la participación de 91 trabajadores pertenecientes a las cinco Áreas de Trabajo (Textil, Químicos, Cerámicos, Operaciones y Administración y Finanzas), quienes contaron con un

contrato vigente durante el periodo de marzo del 2020 a diciembre del 2021. Por último, el cuestionario estuvo conformado por 20 preguntas con opción múltiple de respuestas.

Figura N°3

Género

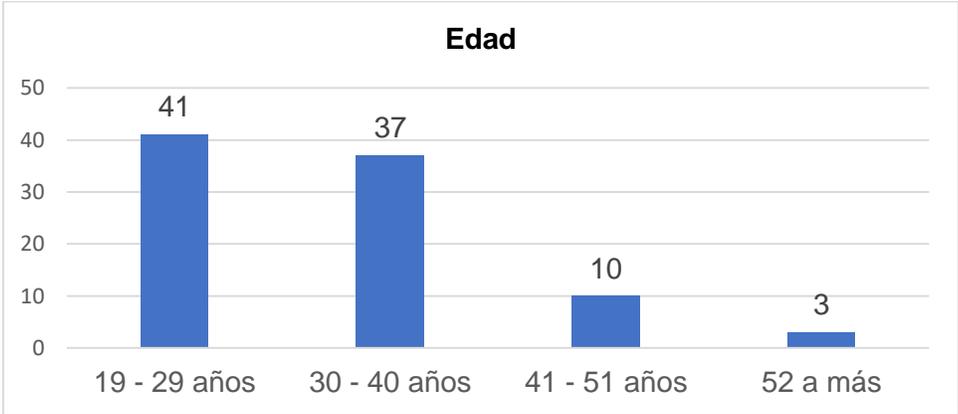


Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los 91 colaboradores encuestados, el 65% (59 personas), fueron hombres. El 28% (25 personas) fueron mujeres y el 8% (7 personas) prefirieron no especificar su género.

Figura N°4

Edad

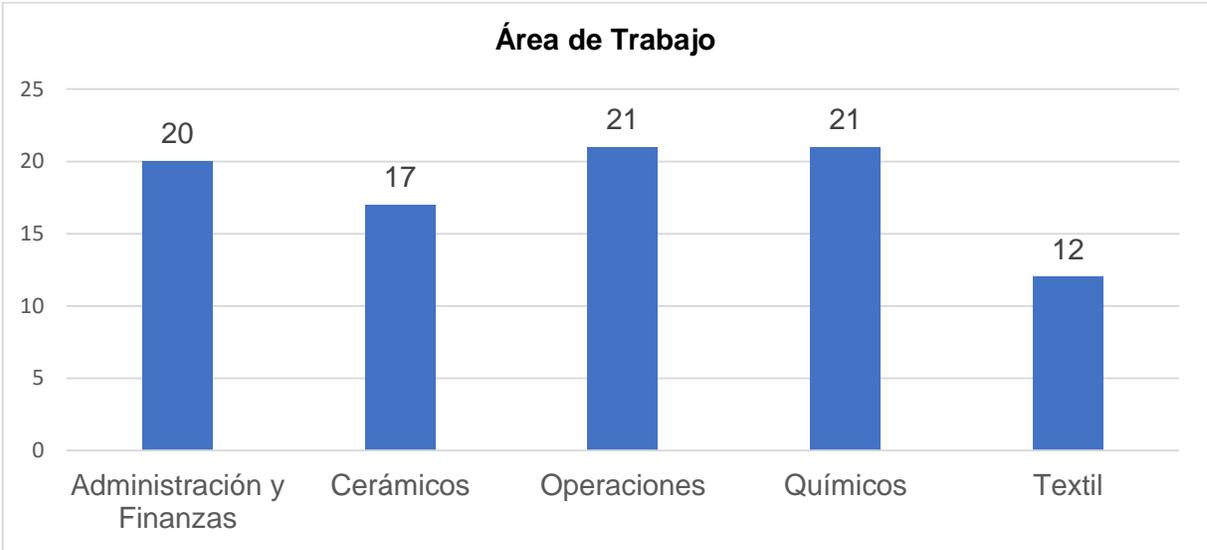


Fuente: Elaboración propia.

Al revisar la gráfica, el 45% de encuestados (41) fueron personas de 19 a 29 años. Seguido de ello, el 40% (37) representó a personas de 30 a 40 años. Además, el 11% de ellos (10) eran personas de 41 a 51 años. Por último, se obtuvo un 3% de encuestados (3) representando a personas de 52 años a más.

Figura N°5

Área de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Se puede identificar que, del total de la muestra, el 23% de encuestados (21 personas) pertenecen al Área de Operaciones. Asimismo, el otro 23% (21 personas) pertenecen al Área de Químicos. El 22% de encuestados (20 personas) forman parte del área de Administración y Finanzas. Luego, el 18% (17 personas) integran el Área de Cerámicos. Finalmente, el 13% de la muestra (12 personas) pertenece al Área Textil.

Figura N° 6

1. ¿Con qué frecuencia se comunica con su jefe?

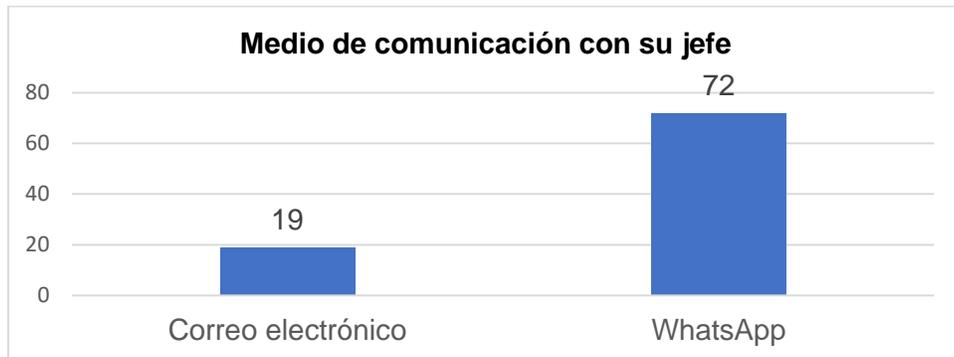


Fuente: Elaboración propia.

El 33% de los colaboradores (30 personas) se comunican al menos una vez al día con sus jefes. El 24% (22 personas) señala que se comunican todos los días. Seguido de ello, el 23% (21 personas) mencionan que interactúan con sus superiores más de dos veces al día. El 15% (14 personas) dicen mantener una comunicación de más de tres veces a la semana con sus superiores. Por último, solo el 4% (4 personas) señaló que nunca se comunican con sus jefes.

Figura N°7

2. ¿A través de qué medio se comunica con su jefe?

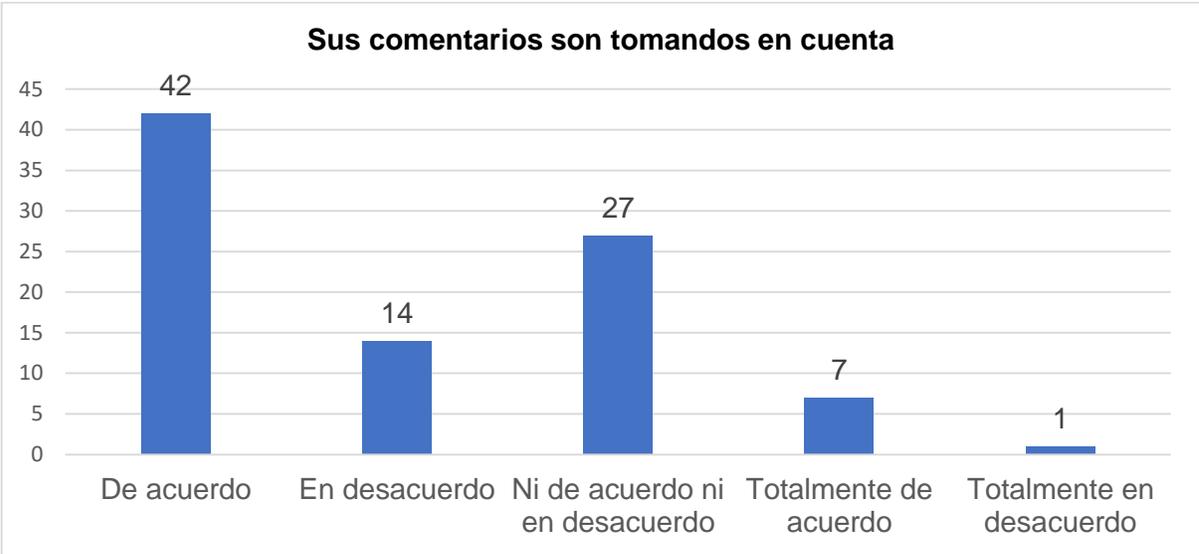


Fuente: Elaboración propia.

Según la gráfica, el 79% de los colaboradores (72 personas) mencionan que se comunican con sus jefes a través de mensajes de WhatsApp. Por otro lado, el 20% (19 personas) utiliza el correo electrónico. En el Grupo de Facebook no existe una comunicación entre colaboradores ni jefes, ya que dicha red social los comentarios están desactivados.

Figura N°8

3. Cuando usted realiza comentarios o sugerencias a su jefe ¿son tomados en cuenta?

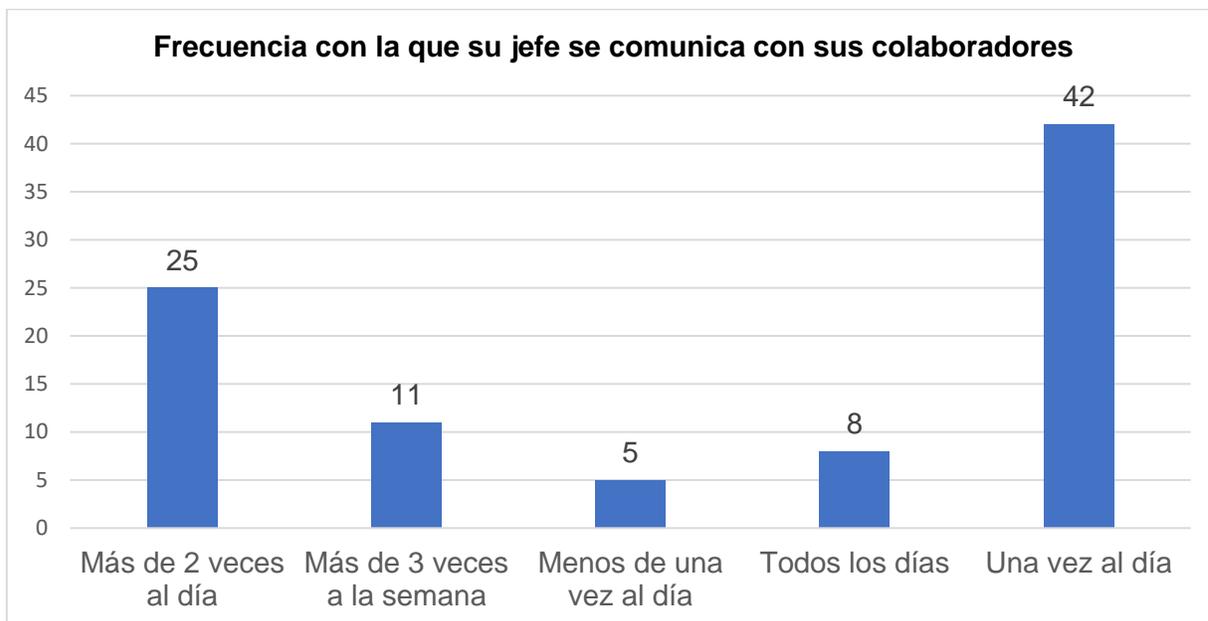


Fuente: Elaboración propia.

La gráfica demuestra que el 46% de los colaboradores (42 personas) consideran que los comentarios realizados hacia sus jefes son tomados en cuenta. Asimismo, el 29% (27 personas) no se muestran ni de acuerdo ni en desacuerdo con dicha interrogante. Sin embargo, el 15% de ellos (14 personas) están en desacuerdo con dicha opinión, es decir, consideran que sus sugerencias no son tomadas en cuenta. Finalmente, el 7% (7 personas) se muestran totalmente de acuerdo.

Figura N°9

4. ¿Con qué frecuencia su jefe se comunica con usted o sus compañeros de labores?

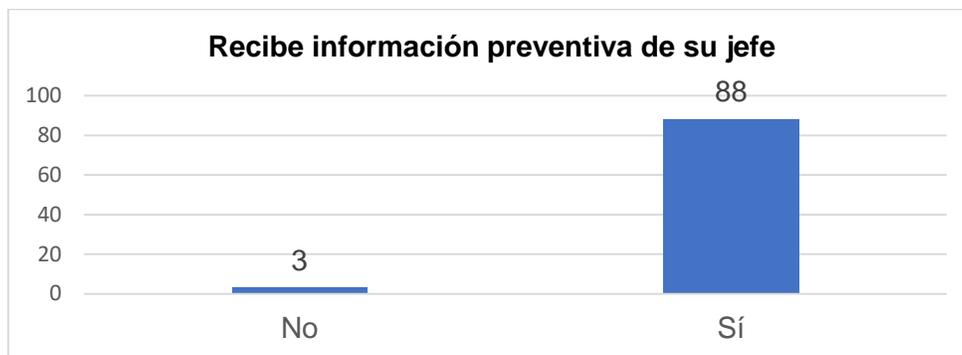


Fuente: Elaboración propia.

El 46% de los colaboradores (42 personas) indican que sus jefes se comunican con ellos una vez al día. Por otro lado, el 27% de ellos (25 personas) consideran que los jefes se comunican más de dos veces al día. Asimismo, el 12% (11 personas) comentan que sus superiores interactúan con ellos más de tres veces a la semana. Luego, el 8% de la muestra (8 personas) mencionan que los superiores mantienen una comunicación diaria con los colaboradores. Por último, solo el 5% (5 personas) señala que no se genera tal interacción.

Figura N°10

5. ¿Recibió información preventiva sobre la COVID-19 de su jefe para poder realizar adecuadamente su trabajo?

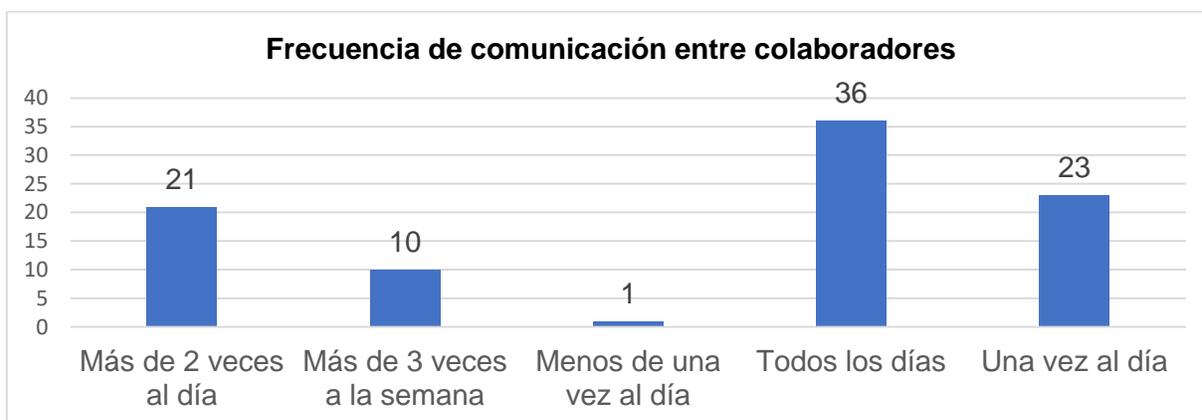


Fuente: Elaboración propia.

El 96% de los encuestados (88 personas), representando la mayor cantidad de colaboradores, consideran que recibieron información relacionada a la COVID-19 para poder realizar de manera adecuada su labor. Por otro lado, solo el 3% (3 personas) está en desacuerdo con dicha afirmación.

Figura N°11

6. ¿Con qué frecuencia se comunica con sus compañeros de labores?

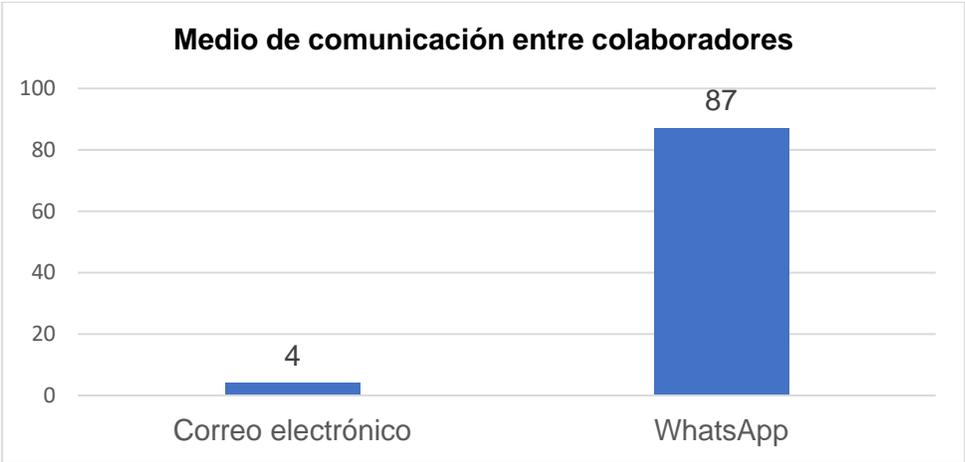


Fuente: Elaboración propia.

Según la gráfica, el 39% de los colaboradores (36 personas) se comunican con sus compañeros de trabajo diariamente. Igualmente, el 25% de encuestados (23 personas) afirman que interactúan con sus compañeros una vez al día. Además, el 23% de colaboradores (21 personas) mencionan que se comunican entre ellos más de dos veces al día. Luego, el 11% de la muestra (10 personas) señalan que los colaboradores se comunican más de tres veces a la semana.

Figura N°12

7. ¿A través de qué medio se comunica con sus compañeros de labores?

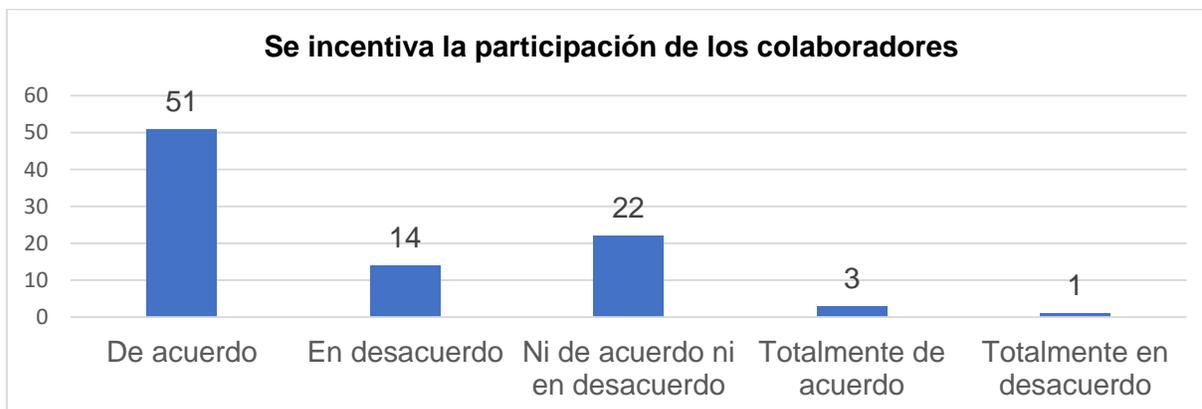


Fuente: Elaboración propia.

Al visualizar el gráfico, el 95% de los encuestados (87 personas) mencionan que los colaboradores se comunican a través de mensajes de WhatsApp. Solo el 4% (4 personas) consideran al correo electrónico como medio de comunicación.

Figura N°13

8. ¿Cree usted que la empresa incentiva su participación y/o la de sus compañeros de labores en actividades organizacionales?

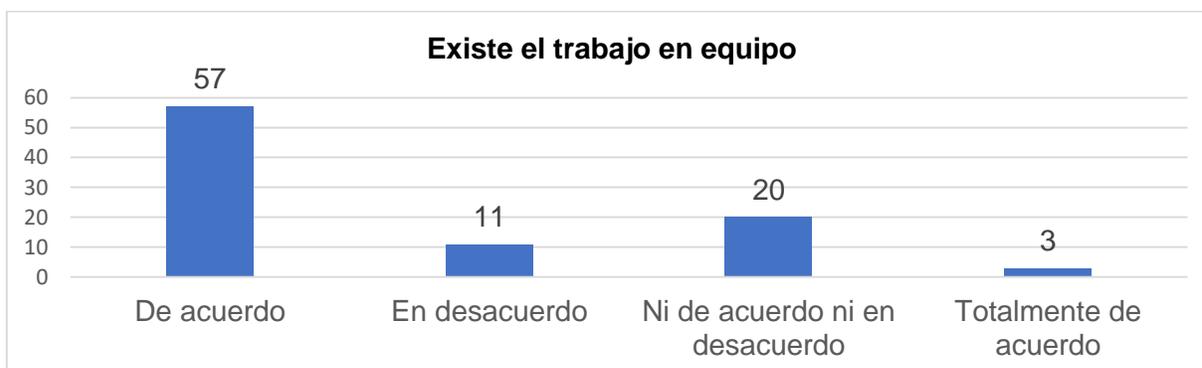


Fuente: Elaboración propia.

El 56% de los colaboradores (51 personas) están de acuerdo con que la empresa promueve su participación en actividades organizacionales. En cambio, el 24% de ellos (22 personas) no están de acuerdo ni en desacuerdo. Luego, el 15% (14 personas) manifiestan que Aris Industrial no incentiva su participación dentro de la empresa.

Figura N°14

9. ¿Considera que existe un real trabajo en equipo entre los colaboradores?

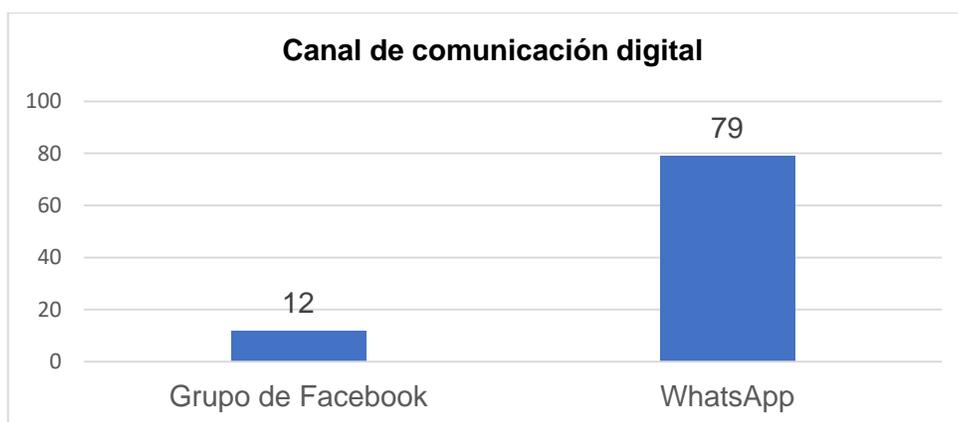


Fuente: Elaboración propia.

El 62% de los colaboradores (57 personas) están de acuerdo con que existe un real trabajo en equipo entre ellos. El 22% (20 personas) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por otro lado, el 12% de colaboradores (11 personas) se muestran en desacuerdo con la existencia del trabajo en equipo entre las personas de la empresa.

Figura N°15

10. ¿Cuál fue el canal de comunicación digital mediante el cual usted recibió información preventiva de la COVID-19?

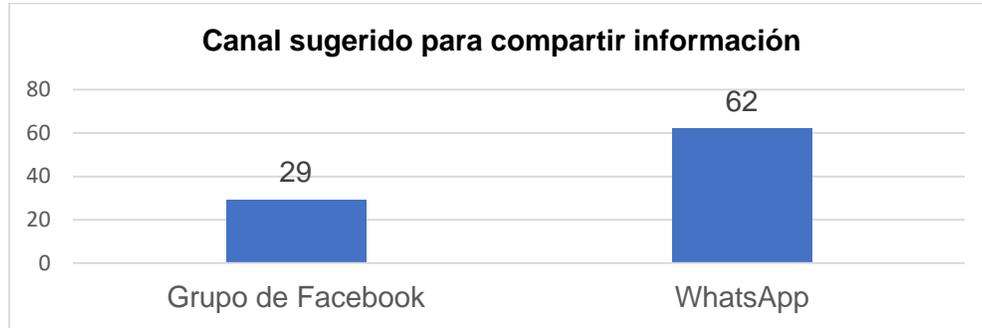


Fuente: Elaboración propia.

Según la gráfica, el 86% de colaboradores (79 personas) recibió información preventiva de la COVID-19 por medio de WhatsApp. Por otro lado, el 13% de ellos (12 personas) recibió dichos informes a través del Grupo de Facebook de colaboradores de la empresa.

Figura N°16

11. ¿Cuál considera usted que fue el canal adecuado para compartir información preventiva de la COVID-19?

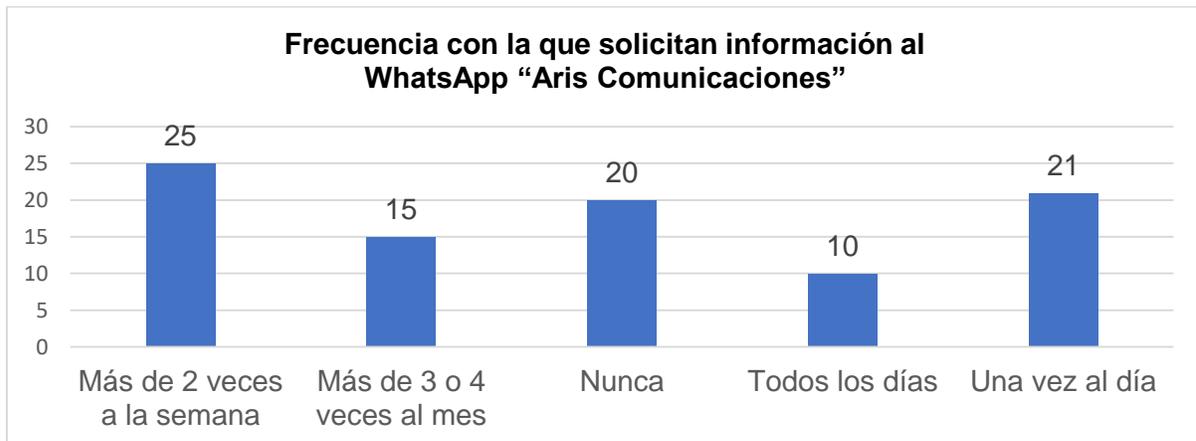


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico, el 68% de colaboradores (62 personas) consideran que la red social WhatsApp fue el canal indicado para compartir contenidos de la COVID-19. Sin embargo, el 31% de ellos (29 personas) manifiestan que el Grupo de Facebook fue el canal adecuado para informar sobre el coronavirus.

Figura N°17

12. ¿Con qué frecuencia solicita información al WhatsApp “Aris Comunicaciones”?

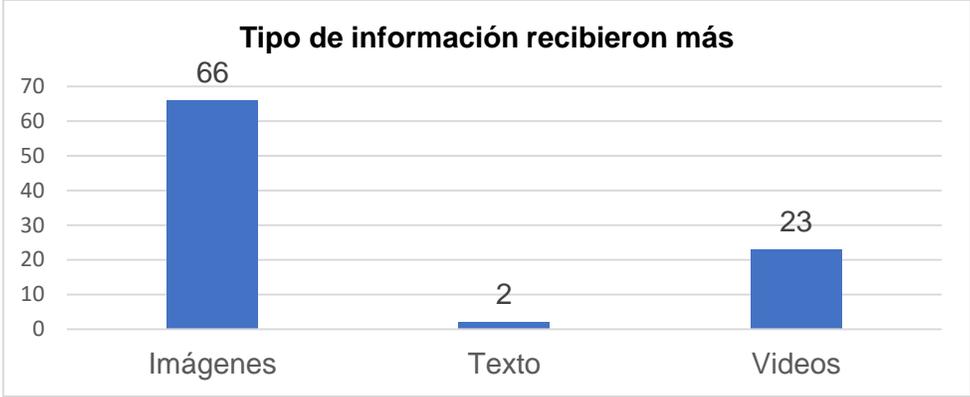


Fuente: Elaboración propia.

El 27% de colaboradores (25 personas) ha solicitado información más de dos veces a la semana a través del WhatsApp de “Aris Comunicaciones”. Seguido de ello, el 23% (21 personas) opinan que escriben una vez al día. El 22% de colaboradores (20 personas) mencionan que nunca han pedido informes a través de ese canal. Además, el 16% (15 personas) comentan que sí pidieron información más de 3 o 4 veces al mes. Solo el 11% de colaboradores (10 personas) utilizan el WhatsApp de manera diaria.

Figura N°18

13. ¿Cuál considera usted que fue el tipo de información preventiva de la COVID-19 que más recibió?

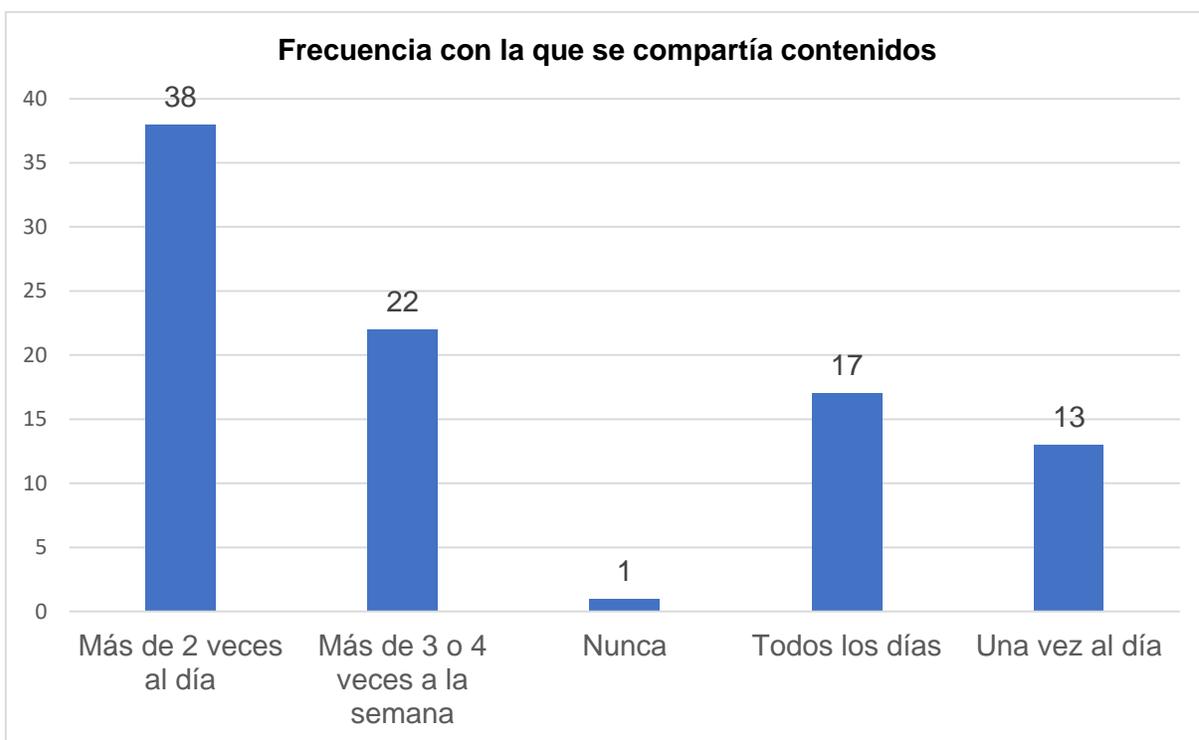


Fuente: Elaboración propia.

El 73% de colaboradores (66 personas) opinan que recibieron imágenes sobre información preventiva. El 25% de ellos (23 personas) visualizaron videos sobre el coronavirus. Por último, solo el 2% (2 personas) recibió información a través de texto.

Figura N°19

14. ¿Con qué frecuencia se compartía contenidos de prevención de la COVID-19?

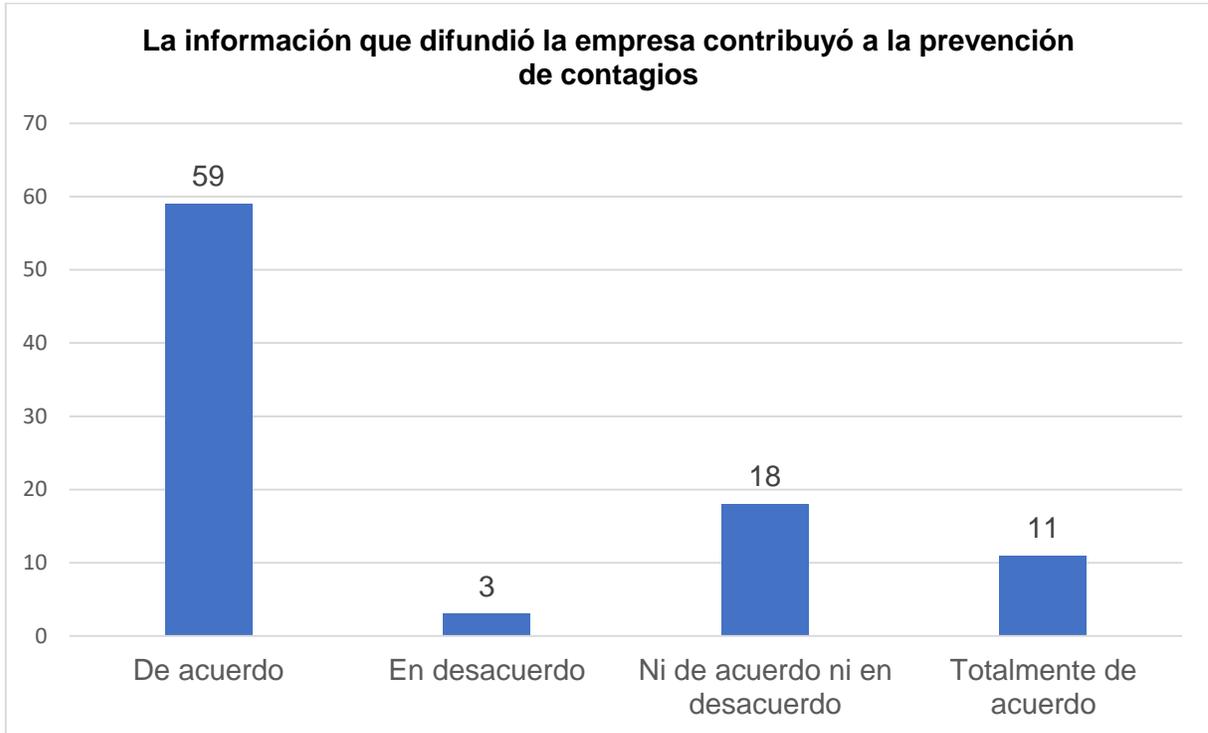


Fuente: Elaboración propia.

Dentro del gráfico, casi el 42% de colaboradores (38 personas) señalan que se compartía contenidos sobre la COVID-19 más de dos veces al día. El 24% de ellos (22 personas) mencionan que se realizaba dicha distribución de contenidos más de 3 o 4 veces a la semana. Luego, el 18% de colaboradores (17 personas) dicen que fueron todos los días. El 14% (13 personas) indica que se realizó una vez al día. Finalmente, el 1% (1 persona) señala que nunca recibió tal información.

Figura N°20

15. ¿Considera usted que la información que difundió la empresa contribuyó a la prevención de contagios de la COVID-19?

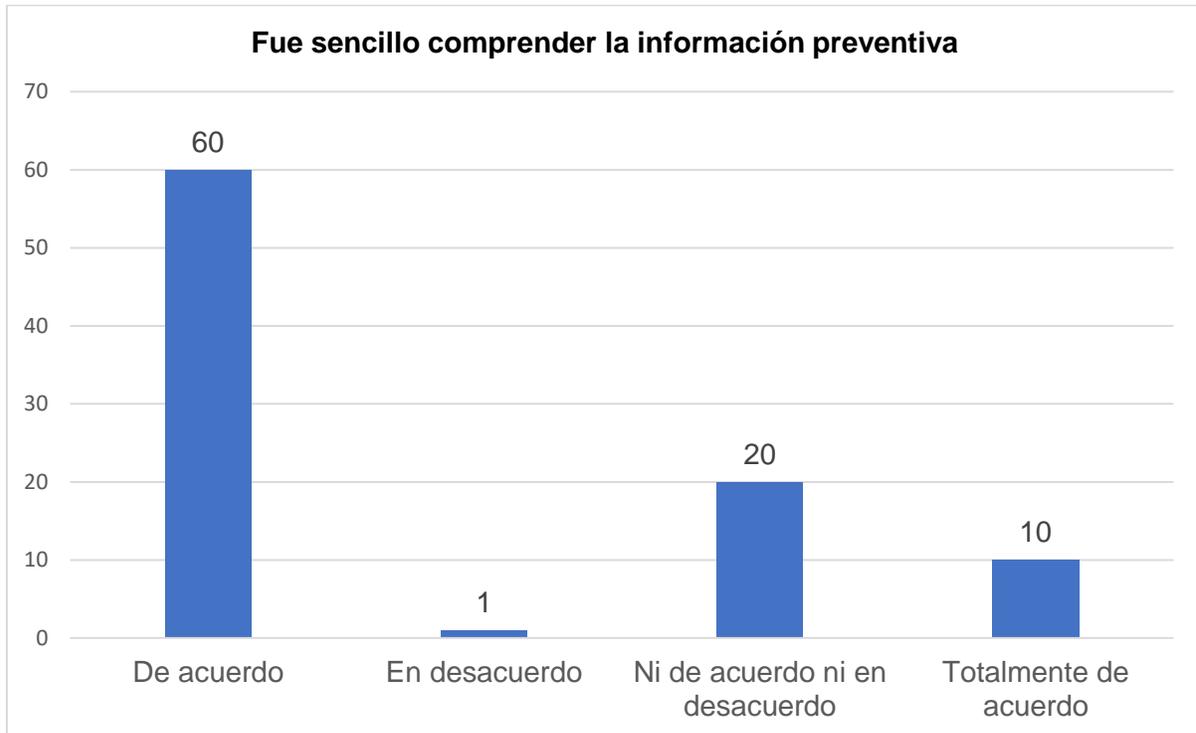


Fuente: Elaboración propia.

El 65% de los encuestados (59 personas) se muestran de acuerdo con que la información difundida por la empresa contribuyó a la prevención de contagios de la COVID-19. Por otro lado, el 19% de ellos (18 personas) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Además, el 12% (11 personas) dicen estar totalmente de acuerdo. Por último, el 3% de colaboradores (3 personas) se muestran en desacuerdo con la idea.

Figura N°21

16. ¿Considera usted que fue sencillo de comprender la información preventiva acerca de la COVID-19?

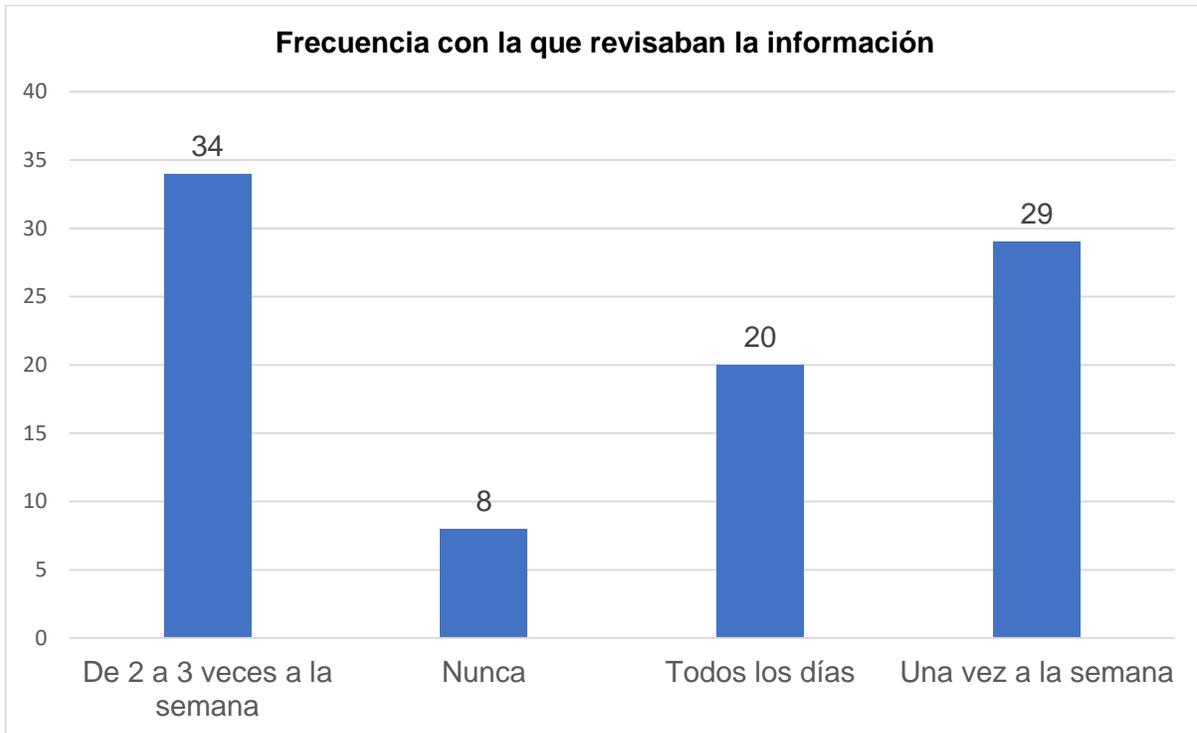


Fuente: Elaboración propia.

Para el 66% de colaboradores (60 personas), la información preventiva de la COVID-19 fue sencilla de entender. El 22% de ellos (20 personas) no tienen una opinión segura en cuanto a la comprensión de dichos contenidos. Finalmente, el 11% (10 personas) se muestra totalmente de acuerdo con la sencillez de comprensión en cuanto a la información del coronavirus.

Figura N°22

17. ¿Con qué frecuencia revisaba usted la información que la empresa compartía acerca de la COVID-19?

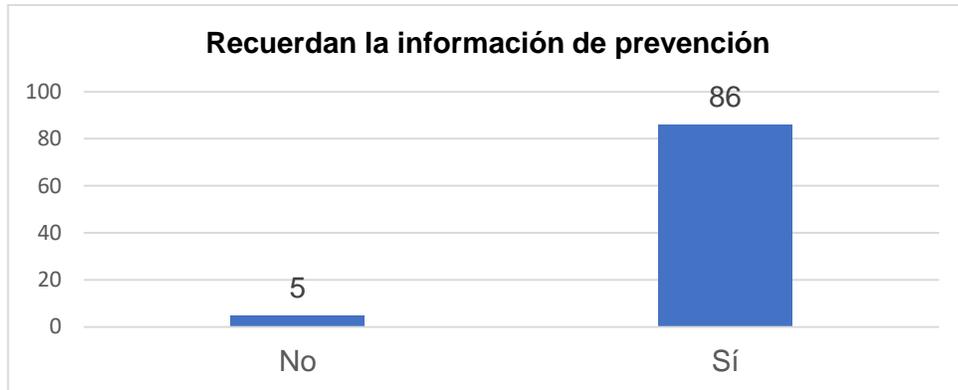


Fuente: Elaboración propia.

El 37% de colaboradores (34 personas) señalan que revisaban la información de la COVID-19 de dos a tres veces a la semana. El 31% de ellos (29 personas) solo lo realizaba una vez a la semana. Por otro lado, el 22% (20 personas) decidía revisarlo todos los días. Y solo el 8% (8 personas) nunca lo veía.

Figura N°23

18. ¿Recuerda la información de prevención de la COVID-19 compartida por la empresa?

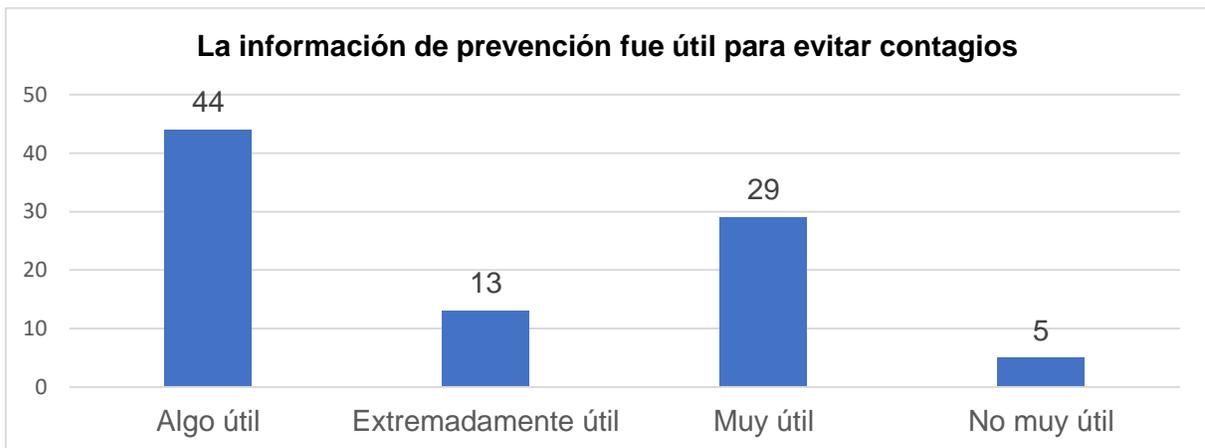


Fuente: Elaboración propia.

Según la gráfica, el 94% de colaboradores (86 personas) aún recuerda la información preventiva de la COVID-19 compartida por la empresa. Solo el 5% (5 personas) no recuerda dicha información.

Figura N°24

19. ¿Qué tan útil fue la información de prevención sobre la COVID-19 para evitar contagios dentro de la empresa?

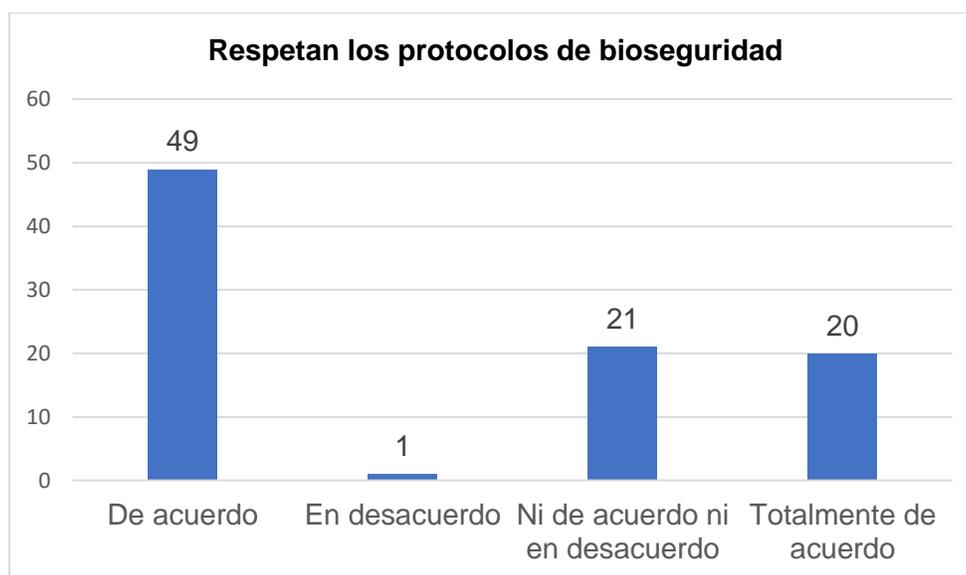


Fuente: Elaboración propia.

Para el 48% de colaboradores (44 personas), la información de prevención de la COVID-19 fue algo útil para evitar contagios dentro de la empresa. Luego, para el 31% (29 personas) fue muy útil. Además, el 14% (13 personas) opina que fue extremadamente útil. Entonces, se puede decir que, el 95% (86 personas) estima que la información ayudó a prevenir el aumento de contagios. Por otro lado, solo el 5% (5 personas) considera que no fue muy útil.

Figura N°25

20. ¿Respetan los protocolos de bioseguridad establecidos por la empresa Aris Industrial S.A. dentro de su área de trabajo?



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico indica que el 53% de colaboradores (49 personas) se muestran de acuerdo respecto a cumplir los protocolos de bioseguridad. Por otro lado, el 23% (21 personas) no se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo. Luego, el 22% de ellos (20 personas) sí se muestran totalmente de acuerdo en relación a la interrogante. Por último, el 1% (1 personas) se muestra en desacuerdo con relación a acatar los protocolos de bioseguridad en la empresa.

4.2 Análisis de los resultados de la lista de cotejo

A continuación, se presentan los análisis referentes a los contenidos difundidos por Aris Industrial durante el 01 de marzo del 2020 al 31 de diciembre del 2021, realizada a través de la lista de cotejo.

Tabla N° 1

Tipo de Comunicación

Tipo de Comunicación	Total de Contenidos por Tipos de Comunicación	% de Contenidos por Tipos de Comunicación
Ascendente	3	6%
Descendente	0	0%
Horizontal	51	94%

Fuente: Elaboración propia de la lista de cotejo.

En la tabla se observa que el tipo de comunicación más utilizado fue el horizontal con 51 contenidos (94%), seguido del ascendente con 3 (6%). No se compartieron contenidos con un tipo de comunicación descendente.

Tabla N° 2

Tipos de Canales

Tipos de Canales	Total de Contenidos por Tipos de Canales	% de Contenidos por Tipos de Canales
Tradicional	0	0%
Digital	54	100%

Fuente: Elaboración propia de la lista de cotejo.

Como se percibe en la tabla, el único tipo de canal aplicado fue el digital (100%). No existe contenido que se haya difundido por un canal tradicional, debido a que el presente estudio solo se enfocó en estudiar los contenidos publicados a través de los medios digitales.

Tabla N° 3

Cantidad de Canales

Cantidad de Canales	Total de Contenidos por Canales	% de Contenidos por Canales
WhatsApp	45	83%
Facebook	9	17%

Fuente: Elaboración propia de la lista de cotejo.

Se visualiza en la tabla que el canal donde se difundió en mayor cantidad fue el WhatsApp con 45 contenidos (83%). Por otro lado, en Facebook solo 9 (17%).

Tabla N° 4

Recursos

Recursos	Total de Contenidos por Recursos	% de Contenidos por Recursos
Imagen	45	83%
Video	9	17%
Texto	0	0%

Fuente: Elaboración propia de la lista de cotejo.

En la tabla se observa que el recurso más empleado fue la imagen con 45 contenidos (83%), seguido del video con 9 (17%) y no se registra contenidos en texto (0%).

Tabla N° 5

Estilo

Estilo	Total de Contenidos por Estilo	% de Contenidos por Estilo
Informativo	27	50%
Instructivo	26	48%
Inspirador	1	2%

Fuente: Elaboración propia de la lista de cotejo.

Como se contempla en la tabla, 27 contenidos (50%) fueron compartidos con un estilo informativo. También, 26 contenidos (48%) optaron por ser instructivos y solo 1 contenido (2%) fue de estilo inspirador.

Tabla N° 6

Tono

Tono	Total de Contenidos por Tono	% de Contenidos por Tono
Corporativo y Formal	3	6%
Cercano e Informal	51	94%

Fuente: Elaboración propia de la lista de cotejo.

Se percibe en la tabla que el tono más utilizado es el cercano e informal con 51 contenidos (94%) difundidos. Solo 3 contenidos (6%) usan un tono corporativo y formal.

Tabla N° 7

Categorías

Categorías	Total de Contenidos por Categorías	% de Contenidos por Categorías
Interés Público	17	31%
Consejo	21	39%
Concientización	16	30%

Fuente: Elaboración propia de la lista de cotejo.

En la tabla se puede visualizar que los consejos fueron la categoría más compartida con 21 contenidos (39%). Mientras que 17 contenidos (31%) se enfocaron en el interés público y 16 contenidos (30%) de concientización.

4.3 Análisis de entrevistas a especialistas

Para la presente investigación, se ejecutaron entrevistas a especialistas para ahondar en el tema de la comunicación interna en empresas y/o instituciones, asimismo, conocer cómo este proceso marca relevancia para la difusión de mensajes hacia los colaboradores. Estas entrevistas tuvieron lugar entre el 13 y 15 de agosto del 2022, a través de la plataforma Zoom, con una duración aproximada de 20 a 30 minutos por cada entrevista. Dicho esto, se presentará una breve descripción de los datos de las especialistas entrevistadas.

Presentación del especialista 1: Marisol Magallanes Pineda, Licenciada en Comunicaciones por la Universidad San Martín de Porres. Actualmente, es Coordinadora Intersectorial de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).

Presentación del especialista 2: Katherine Jáuregui, Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Hoy en día, se desempeña como Coordinadora de Gestión del Cambio y cuenta con más de 10 años de experiencia en Recursos Humanos y Comunicación Interna.

Presentación del especialista 3: Gabriela Ashcallay, Licenciada en Comunicación Social con Especialidad en Comunicación Organizacional por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Magíster en Comunicación Estratégica en las Organizaciones certificado por la Universidad de Piura. Además, ha desarrollado un Diploma Internacional en Comunicación Corporativa y Comunicación Empresarial en la ESAN. Cuenta con amplia experiencia en comunicación interna, clima y cultura.

Presentación de especialista 4: Leslie De Los Ríos Ramírez, Licenciada de la Facultad de Ciencias de la Comunicación en UNIFÉ. Magíster en Comunicaciones por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Especialista en Desarrollo de los Recursos Humanos, Administración y Gestión de Empresas por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Cuenta con más de 15 años de experiencia en el Área de Comunicación Institucional en el sector privado y público.

Presentación de especialista 5: Michelle Mosquera, Licenciada en Comunicación y Publicidad en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Actualmente, se desempeña como Especialista Senior de Comunicación Interna y Cultura. Además, ha desarrollado un Diploma Internacional en Comunicación Corporativa en la Universidad ESAN.

A continuación, se conoce de manera resumida el análisis de las respuestas que se obtuvieron a partir de la guía de entrevista dirigidas a cinco especialistas con experiencia en el área de comunicación interna en el sector público y privado.

Tabla N°8

1. En base a su experiencia, ¿por qué es importante la comunicación interna en una empresa/institución?

Entrevistada	Respuesta
Marisol Magallanes	La comunicación interna permite que todos los integrantes puedan compartir una misma misión o visión institucional. De esa forma, se afianza el espíritu corporativo cultural de una empresa o de una institución. Además, partiendo de una estrategia de comunicación interna, podemos tener al personal debidamente informado, capacitado y afianzado hacia la institución. Siendo ellos siempre los primeros voceros.
Katherine Jáuregui	(…) muchas veces se veía como un área que básicamente te ayudaba a mandar los comunicados y asegurar las cosas que se habían acordado en una reunión. Sin embargo, cuando pasamos la época de pandemia, nos ayudó a darle un poco más de valor a la comunicación interna (…) como un área que ayude a los líderes de la organización a poder entender lo que quieren transmitir y canalizarlo de la mejor forma.
Gabriela Ashcallay	La comunicación interna es muy importante porque sin ella los trabajadores no podrían estar informados debidamente en el momento oportuno y a través de los canales que son cercanos a ellos. Además, no se podrían implementar ciertos procesos o nuevas herramientas dentro del trabajo, ya que la comunicación sirve de soporte para la difusión de todos estos productos que se quieran implementar.

Leslie De Los Ríos	El cliente interno es el embajador de toda empresa. (...) cuando se refiere a empresa/institución, en ambos casos, el colaborador es el cliente interno, siempre mantiene información de primera mano, de cómo está la organización. Incluso ante situaciones de crisis, van a tener que ser los primeros en poder opinar sobre lo que está sucediendo.
Michelle Mosquera	(...) es vital para poder transmitir la cultura de la empresa a través de un buen clima laboral. (...) La comunicación interna ayuda a difundir diferentes procesos, establecer distintas campañas de comunicación. La participación de las personas debe estar familiarizadas con las distintas actividades que se puedan realizar.

Fuente: Datos obtenidos de la Guía de Entrevista (2022)

Las cinco entrevistadas coinciden en que la comunicación interna aporta favorablemente en la distribución de información hacia los trabajadores. Cabe resaltar que al colaborador se le considera como cliente interno y su participación dentro de la empresa es fundamental para alcanzar objetivos comunes. Además, se menciona que se deben elegir canales más adecuados y cercanos a ellos para que dichos mensajes puedan ser comprendidos de manera efectiva.

Tabla N°9

2. ¿Qué tipo de comunicación interna predomina dentro de una empresa?

Entrevistada	Respuesta
Marisol Magallanes	...Normalmente en los sectores privados el tipo de comunicación es un poco más horizontal, a diferencia del sector público que es más vertical. En horizontal lo refiero a que alguna comunicación muchas veces es construida con diferentes áreas de la institución privada; y en vertical, viene desde la alta dirección hacia abajo. Todo depende de la visión y misión que tenga cada institución pública.

Katherine Jáuregui	Si hablamos de organizaciones que son muy duras o tradicionales, de repente el tipo de comunicación interna que utilicemos sea más orientado a comunicados o a memorandos, porque ese es el estilo cultural de la organización. Pero si hablamos de organizaciones mucho más ágiles, el tipo de comunicación interna tiene que ser mucho más digital.
Gabriela Ashcallay	Existen distintos tipos: ascendentes, descendentes, horizontales y transversales. (...) La que más predomina podría ser la horizontal porque en todo momento están comunicándose las distintas áreas. Una que también es bastante común, es la descendente ya que la organización tiene mucha información para poder transmitir a sus trabajadores.
Leslie De Los Ríos	Las empresas privadas, por suerte, están tomando una iniciativa de ser una comunicación más horizontal, más fluida. Se están dando cuenta que es más necesario. Las instituciones públicas, por el contrario, por la misma formación, todavía son muy piramidal.
Michelle Mosquera	Creo que eso va a depender de la cultura de la empresa. Pero creo que las tendencias tienden más a una comunicación horizontal. Siempre va a haber una plana jerárquica de todas maneras, porque vamos a tener un jefe al cual debemos reportar, pero una cultura horizontal donde sea de puertas abiertas y haya la confianza y el respeto.

Fuente: Datos obtenidos de la Guía de Entrevista (2022)

Las entrevistadas concuerdan que el tipo de comunicación interna que más se refleja dentro de una empresa, organización o institución es la horizontal. Seguido de ello, definen la comunicación horizontal como la interacción entre distintas áreas existentes dentro de una empresa. Por otro lado, se menciona que en el caso del sector público se da mayormente una comunicación vertical; es decir, que se origina desde los altos mandos y se dirige hacia los trabajadores.

Tabla N°10

3. ¿Considera que se deba promover la constante participación de los colaboradores en las actividades de una empresa?

Entrevistada	Respuesta
Marisol Magallanes	(...) es muy importante que los colaboradores estén participando en acciones constantes de la empresa y sepan dónde va el horizonte y rumbo de la empresa para que pueda tener identificación con la misma.
Katherine Jáuregui	(...) Si mi finalidad es informar, pero a la vez conectar a la gente (que ellos se conozcan y que sepan con quienes están trabajando y por qué es importante trabajar entre ellos o cualquier otro motivo en el que estando juntos logremos ese objetivo) sí vale la pena promover la participación de los colaboradores.
Gabriela Ashcallay	Sí, estoy de acuerdo con la promoción de la participación de los colaboradores porque sin ellos la empresa no existiría. Son una parte muy importante de la empresa, son claves para todas las implementaciones, mejoras y sin su aporte no se lograrán las metas.
Leslie De Los Ríos	Primero partamos si es un tema que al colaborador le interesa. De pronto algo sobre un nuevo producto que se esté por sacar. Buscar a un grupo interno para poder levantar información.
Michelle Mosquera	(...) Es súper importante la participación de los colaboradores para poder medir qué tan motivados están. (...) se debe evaluar cada contexto y es importante promover la participación porque así nos dicen si estamos llegando a las personas, o tal vez los canales no son los indicados para llegar a ellos.

Fuente: Datos obtenidos de la Guía de Entrevista (2022)

Todas las entrevistadas concuerdan que es importante incentivar la participación de los colaboradores, ya que, de esta manera, pueden lograr sentirse identificados y conectados con la empresa. Se considera relevante la participación de este individuo porque es clave para

desarrollar objetivos organizacionales o medir futuros proyectos de la empresa. Además, con su opinión se puede evaluar si los canales de comunicación son los indicados.

Tabla N°11

4. ¿Cuán importante es la participación de la alta dirección para decidir qué información se debe difundir a los colaboradores?

Entrevistada	Respuesta
Marisol Magallanes	(...) en el sector público varían los puestos de alta dirección, cambian ministros, viceministros, etc. (...) En el sector privado, quizás la rotación es menos frecuente, pero es importante que la alta dirección fije las líneas estratégicas de acción. (...) no se construye solamente con acciones estratégicas de cada institución, sino también con los colaboradores.
Katherine Jáuregui	La participación de la dirección es clave en cualquier proceso de comunicación interna. (...) si hablamos de su participación para decidir información, ahí es importante que tanto comunicación interna y los líderes de la organización tengan un mismo nivel de decisión.
Gabriela Ashcallay	La alta dirección tiene como objetivo siempre que los colaboradores entiendan todo el contenido que se quiere informar, por ello es importante su participación y esto lo hacen de acuerdo a los objetivos, la facilidad con la que quieran transmitir el mensaje (...) Sin el compromiso de ellos tampoco se podría incentivar la participación de los colaboradores ya que ellos son la voz y la misma representación de la cultura organizacional de la empresa.
Leslie De Los Ríos	Ellos son los que deciden, pero para eso, en la alta dirección también tiene que haber alguien comprometidos con las comunicaciones porque hay que saberles entregarle la información. Hay que saber desde el medio que se utiliza hasta el lenguaje.

Michelle Mosquera	Si es una empresa pequeña, la participación puede considerarse alta y si la empresa es mucho más grande, ellos pueden participar en campañas o actividades muy transversales. Si es un evento recurrente, tal vez no es necesario que la alta dirección participe.
-------------------	--

Fuente: Datos obtenidos de la Guía de Entrevista (2022)

La mayoría de las entrevistadas señalan que la alta dirección es un factor clave al momento de generar el proceso de comunicación hacia los colaboradores. Además, la constante participación de los superiores va a depender si la empresa es pequeña, grande, pública o privada. Como lo mencionan dos de las entrevistadas, así como es fundamental la presencia de la dirección, es necesario tener un especialista en comunicaciones para que elaboren de forma adecuada la información que vaya a compartirse. Igualmente, dos de ellas señalan que se debe elegir el medio por el cual se difundan los contenidos, así como también el lenguaje que se utilice para su desarrollo.

Tabla N°12

5. ¿Qué tipos de canales de comunicación interna existen?

Entrevistada	Respuesta
Marisol Magallanes	(...) hay instituciones que son de servicio de atención al público, tienen plataformas internas de circuitos cerrados como: pantalla de espera, tótems. En los ascensores también pueden colocar videos (...) afiches, periódico mural.
Katherine Jáuregui	(...) están relacionados en los murales, los <i>mailings</i> , reuniones de equipo y toda la comunicación que nosotros podamos hacer visible en la organización. (...) El más común es el <i>mailing</i> , pero hoy tenemos otras alternativas de canales digitales.

Gabriela Ashcallay	Existen canales digitales y físicos. Por ejemplo, en digitales: las redes sociales y la mensajería instantánea como Facebook y WhatsApp. (...) En el caso de los soportes físicos, (...) Pueden ser vitrinas o periódicos murales, los cuales gestionan información ya sea de indicadores de resultados, de algunas auditorías, cronogramas de trabajo y algunos horarios o programación de actividades (...), pantallas digitales que sirven como un canal mucho más directo y cercano.
Leslie De Los Ríos	(...) para alguien que se encuentra en la oficina todo el tiempo, las mejores herramientas son los correos electrónicos. (...) se debe conocer a este público interno para saber qué es lo que consumen, para saber cuál es el canal que voy a utilizar por el cual me va a leer, me va a entender y no lo voy a sobrecargar.
Michelle Mosquera	El <i>mailing</i> , las intranets, revistas digitales o físicas. (...) A veces no basta un video o correo para informar algo, es necesario el contacto humano (voceros) para comunicar en puntos donde los canales no llegan. (...) las sesiones informativas que son con los líderes hacia los colaboradores también son importantes. (...) Los mensajes de texto, afiches, periódicos, murales y cualquier espacio estratégico que la empresa encuentre puede ser un canal de comunicación.

Fuente: Datos obtenidos de la Guía de Entrevista (2022)

Las entrevistadas coinciden que el *mailing* o correo corporativo es el canal que comúnmente se utiliza en la comunicación interna. La mayoría de ellas mencionan que hoy en día se tiene opciones digitales para efectuar la comunicación, por ejemplo, tótems, pantallas digitales y mensajes por WhatsApp, Facebook. Por otro lado, aún se utilizan herramientas físicas como afiches, murales y periódicos. Estas pueden ser ubicadas en puntos estratégicos como los ascensores y oficinas. Una entrevistada resaltó la importancia de los voceros como canal de comunicación, ya que existen trabajos donde prima la interacción entre personas y no las herramientas físicas o digitales.

Tabla N°13

6. Con respecto a la pregunta anterior, ¿cuál de estos cree que ayude a transmitir de manera eficaz los comunicados de los jefes hacia los empleadores?

Entrevistada	Respuesta
Marisol Magallanes	Siempre la comunicación más eficaz es la que es bidireccional o la que puede ser cara a cara. Esa es la más eficaz. Nosotros podemos mandar <i>mailings</i> aunque no estamos seguros de si todos los leen. Puede que sí, de repente un gran porcentaje; pero de repente lo leen y no incorporan de manera adecuada el objetivo de este mensaje queremos difundir.
Katherine Jáuregui	Para mí todos sirven, todos ayudan y todos los canales tienen un objetivo y un propósito (...) la idea es que no sean comunicaciones frías.
Gabriela Ashcallay	Considero que la herramienta más rápida e instantánea es el WhatsApp, ya que todos tienen en su mayoría celular donde descargar esa aplicación y ya tienen un manejo mucho más rápido de esa tecnología y la lectura es mucho más instantánea o más cercano.
Leslie De Los Ríos	Dependiendo del tipo de información. (...) Lo normal es que el jefe sepa la información primero y que él pueda hacer justamente la comunicación a su grupo. (...) Entonces, se debe reconocer al público para saber cuál va a ser el mejor canal de comunicación.
Michelle Mosquera	Si es un comunicado del jefe a los empleadores no hay nada mejor que el jefe directo. Es mucho mejor que la comunicación sea totalmente directa. Se puede usar también el <i>mailing</i> . Ahora, el trabajo de la comunicación interna podría elaborar un <i>speech</i> o algo escrito que sea como guía para emitir mensajes.

Fuente: Datos obtenidos de la Guía de Entrevista (2022)

Ante esta interrogante se presentaron diferentes puntos de vista. Por un lado, una especialista considera que todos los canales ayudan a transmitir ideas. Otra especialista considera que la mensajería a través de WhatsApp es más directa y cercana porque la mayoría posee esa

aplicación en su teléfono. Seguido de ello, una entrevistada piensa que primero se debe identificar el tipo de público para determinar el canal que se usará para compartir información. Por último, dos especialistas opinan que la comunicación se da de manera efectiva cuando se realiza cara a cara o de manera directa con el colaborador para que ante cualquier duda se pueda resolver en ese mismo momento.

Tabla N°14

7. Actualmente, ¿Cuál de ellos es el más utilizado para compartir información?

Entrevistada	Respuesta
Marisol Magallanes	(...) Hacemos activaciones, charlas, actividades al aire libre. (...) Ahí estamos metiendo los mensajes que combinamos, como les digo, dos tipos: información unidireccional, que es través de los comunicados, de los afiches, de los periódicos murales, etc., y también la bidireccional donde ellos pueden tener capacidad de actuar y preguntar al especialista que va haciendo las capacitaciones.
Katherine Jáuregui	El más común es el <i>mailing</i> , pero hoy tenemos otras alternativas de canales digitales. Han salido hace poco las vitrinas virtuales que te dan la oportunidad de compartir información en diferentes lugares a nivel nacional. (...) tienes personas que monitorean el circuito cerrado de las vitrinas desde el punto donde se encuentre y actualiza la información en un solo momento para todas las vitrinas.
Gabriela Ashcallay	(...) serían las pantallas digitales. Los trabajadores en la empresa no tienen el celular; sin embargo, luego de salir de su horario laboral lo tienen y reciben toda la información. Pero durante las horas de trabajo diría que las pantallas son las más eficaces o utilizadas porque todos están a la expectativa de ver cuáles son las comunicaciones que aparecen en los televisores
Leslie De Los Ríos	El correo electrónico sigue siendo uno de los más usados, a veces se adiciona el WhatsApp, pero hay que tener mucho cuidado. No podemos olvidarnos de que existen las revistas institucionales.

Michelle Mosquera	Los líderes en general son un buen canal de comunicación porque son los jefes directos de los colaboradores. En algunas empresas con zona de seguridad, hay charlas de cinco minutos antes de iniciar la jornada laboral, también se puede aprovechar esos espacios.
-------------------	--

Fuente: Datos obtenidos de la Guía de Entrevista (2022)

En esta pregunta se obtuvieron diferentes respuestas. En un comienzo, dos de las entrevistadas opinan que aún se utilizan los correos electrónicos para compartir información relevante. Asimismo, consideran que en el transcurso del tiempo los canales digitales como vitrinas y revistas digitales han ayudado a informar a las personas estando en horas de trabajo. Otros dos puntos de vista indican que los líderes o jefes de área son un canal más directo para transmitir información, de aquí parten las charlas y/o activaciones antes de comenzar una jornada laboral. Finalmente, una entrevistada señaló que se puede comunicar de manera unidireccional, es decir, por medio de afiches, revistas y comunicados, además de manera bidireccional donde existe una retroalimentación entre jefes y colaboradores.

Tabla N°15

8. ¿Qué beneficios trae el uso de las herramientas digitales para mantener una buena comunicación con los colaboradores?

Entrevistada	Respuesta
Marisol Magallanes	(...) es muy importante el uso de estas herramientas para tener al personal informado y que sean debidamente conocedores de todas las acciones que se realiza. También existen algunas plataformas digitales que se usan a través de las redes sociales y del canal interno, como son algunas pantallas de televisión dándoles entrenamiento a los colaboradores.

Katherine Jáuregui	Creo que la pandemia fue una oportunidad para seguir reinventando el proceso de comunicación interna. En ese momento, la necesidad era comunicarse entonces teníamos que trabajar con paquetes que ya podían darte alternativas como era <i>Teams</i> .
Gabriela Ashcallay	Yo diría que tiene tres características importantes: la inmediatez, la cercanía y el dinamismo. Tienen en su celular a la mano y puedes enviar una animación, un video o un afiche. Lo cual lo hace mucho más agradable y entendible.
Leslie De Los Ríos	La inmediatez es lo principal, pero hay que tener cuidado con la saturación de información. (...) Hay que tener claro la ubicación de estas herramientas digitales, por ejemplo, los televisores pueden beneficiarse al estar colocados en el ascensor de una empresa porque es un lugar donde la persona no realiza ninguna actividad.
Michelle Mosquera	Son súper importantes porque se pueden tener en cualquier lugar. Se puede tener el intranet en el celular, también aplicaciones especialmente para los colaboradores. (...) En Facebook, se pueden medir las reacciones, vistas, los KPIs más aterrizados. (...) Uno de los beneficios de la herramienta digital es que es medible, pero también está alejado de las actividades humanas como las activaciones.

Fuente: Datos obtenidos de la Guía de Entrevista (2022)

En esta pregunta se obtuvieron distintas opiniones. Dos entrevistadas señalaron que el correo corporativo es el medio apropiado para mantener informados a los colaboradores en contexto de la pandemia. Además, dos especialistas consideraron a *Zoom*, *Google Meet* y la red social *Work Place* como plataformas para realizar reuniones y conservar la comunicación entre las personas. WhatsApp también fue mencionado como canal de comunicación para brindar información sobre la COVID-19. Por otro lado, una especialista mencionó la ubicación de afiches informativos en puntos claves dentro de la empresa.

Tabla N°16

9. En base a su experiencia durante la pandemia de COVID-19, la cual trajo consigo protocolos y nuevas modalidades de trabajo, ¿cuáles cree que fueron los canales de comunicación interna más adecuados para difundir los mensajes a los miembros de la organización?

Entrevistada	Respuesta
Marisol Magallanes	Durante la pandemia lo que funcionó fue el mailing y las herramientas de comunicación digital, como enlaces de Zoom. (...) Se incorporó una línea desde Recursos Humanos, que es la oficina que maneja la comunicación interna, para ir monitoreando al personal. (...) Zoom nos ayudó mucho para algunas consultas médicas y seguimiento de manera digital sea por WhatsApp o teléfono.
Katherine Jáuregui	Lo remoto hizo que nos involucremos mucho con herramientas de Microsoft Teams. (...) Esas otras alternativas como el uso de WhatsApp y el uso de la intranet. (...) En el caso de WhatsApp, si bien la necesidad hacía que crearas tus grupos de trabajo, metas a todos los que conoces y comienzas a comunicar, hay que tener en cuenta que no todos los usuarios se sienten cómodos. (...) Otro ejemplo es que el mismo Facebook: tiene su portal corporativo, Work Place, es tal cual Facebook pero para colaboradores de empresas.
Gabriela Ashcallay	Para este caso y en la modalidad presencial utilizamos mucho las vitrinas en toda la planta. (...) También implementamos muchos afiches de señalética en puntos claves como los vestuarios, comedores y espacios comunes.
Leslie De Los Ríos	Considerando que todos pasamos a trabajar de manera remota, todos estaban conectados 24/7 al correo corporativo. Entonces, se tenía esa información ahí.
Michelle Mosquera	Creo que los canales digitales, el mailing. Y si hubiese alguna red social interna, Work Place. Los jefes directos, las reuniones virtuales que se hacían por Google Meet, Zoom para conservar la comunicación con las personas. (...) enviar mensajes por WhatsApp para informar de los cambios que había día a día en relación al COVID.

Fuente: Datos obtenidos de la Guía de Entrevista (2022)

En esta pregunta se obtuvieron distintas opiniones. Dos entrevistadas señalaron que el correo corporativo es el medio apropiado para mantener informados a los colaboradores en contexto de la pandemia. Además, dos especialistas consideraron a Zoom, Google Meet y la red social Work Place como plataformas para realizar reuniones y conservar la comunicación entre las personas. WhatsApp también fue mencionado como canal de comunicación para brindar información sobre la COVID-19. Por otro lado, una especialista mencionó la ubicación de afiches informativos en puntos claves dentro de la empresa.

Tabla N°17

10. Entre WhatsApp y Facebook, ¿cuál de estas redes sociales considera que es la más conveniente para compartir contenido sobre la COVID-19?

Entrevistada	Respuesta
Marisol Magallanes	En comunicación interna, va a depender mucho de los grupos etarios que tengan la organización (...) manejan muy bien el WhatsApp, entonces creo que para comunicación interna funcionará mucho mejor esa red social que es más rápida, más directa y además, que por el mismo trabajo, todos los colaboradores están habituados a usarlo (...)
Katherine Jáuregui	El uso de cualquiera de estos dos medios va a estar relacionado a lo que las personas suelen utilizar para comunicarse (...) En WhatsApp lo que funciona son los estados. Si una persona busca información se va a los estados, una persona decide verlo o no. Si es que tenemos este tipo de comunicación que es tan protocolar y dirigida, los estados caen bien.
Gabriela Ashcallay	WhatsApp porque es el más instantáneo, cercano y un poco más dinámico para compartir información.

Leslie De Los Ríos	Crear un grupo de WhatsApp solo para clientes internos, sabemos que, de una manera u otra, se decide quienes son los miembros y se establece como grupo cerrado. (...) el WhatsApp suele abrirse constantemente y se quiera o no, la persona va al chat de la empresa para ver qué se le está informando.
Michelle Mosquera	Si es una empresa donde solo se quiere informar y no recibir retroalimentación, se debe mantener como grupo cerrado o a través de estados de WhatsApp.

Fuente: Datos obtenidos de la Guía de Entrevista (2022)

Las entrevistadas coinciden en que WhatsApp es una red social que contribuye en la comunicación con el público interno, debido a que se caracteriza por ser instantánea y directa. Asimismo, por la misma razón que hoy en día todas las personas lo tienen descargado en su teléfono. Una entrevistada enfatiza que compartir contenido a través de los estados de WhatsApp va a resultar más medible, ya que se podrá conocer cuánta visualización y respuesta tuvo.

Tabla N°18

11. Con respecto a la pregunta anterior, ¿cuáles son los beneficios de esta red social?

Entrevistada	Respuesta
Marisol Magallanes	WhatsApp es un poco lo que usamos normalmente para el trabajo, es más rápido, más dinámico y puedes enviar información, compartir links para que se puedan conectar a ciertas actividades. Puedes mandar mensajes preventivos, mensajes de organización, vídeos de comunicación interna, pero en el caso de Facebook se pueden crear grupos institucionales donde estén todos los colaboradores.

Katherine Jáuregui	WhatsApp es una plataforma que es mucho más inmediata para cosas mucho más puntuales, pero se tiene que cuidar la sobredosis de información. (...) aprovechemos para hacerlo con cosas puntuales.
Gabriela Ashcallay	En WhatsApp se obtiene más respuesta porque como es más directo los trabajadores se sentían con mucha más confianza de preguntar, cuestionar o dar alguna opinión.
Leslie De Los Ríos	La inmediatez es un beneficio, pero hay que tener cuidado en los horarios que se está mandando los mensajes. Hay que ser cuidadosos por si la información va a ser reenviada a personas ajenas a la empresa.
Michelle Mosquera	Facebook permite medir reacciones, vistas, ver las personas que realizan estas acciones. WhatsApp, es más cerrado donde solo se envía la información y no se evalúa al destinatario.

Fuente: Datos obtenidos de la Guía de Entrevista (2022)

En esta pregunta, la mayoría de las especialistas opinan que WhatsApp es un canal beneficioso para transmitir información porque es una red social que se usa para el trabajo, para mantener comunicación con las demás personas. Además, si se decide usarla como medio, se deben elaborar mensajes puntuales para no causar saturación informativa.

Otro beneficio es que la retroalimentación puede darse de manera adecuada, preguntar en caso se tenga alguna duda o brindar cualquier opinión de ámbito laboral. Por último, dos especialistas mencionaron que a través de Facebook se podrían crear grupos corporativos y utilizarlo como medio informativo.

Tabla N°19

12. Entre los contenidos y los recursos gráficos como: imagen, video y texto. ¿Cuál considera que es el más apropiado para compartir información preventiva de la COVID-19?

Entrevistada	Respuesta
Marisol Magallanes	Funcionan mucho las gráficas y los videos testimoniales, pero depende del objetivo que queramos impartir. (...) Entonces, la comunicación tiene que ser un poquito más cruda porque hemos aprendido que cuando usamos vectores y graficamos se debe saber muy bien que no tiene muy buen impacto. Por otro lado, si publicamos una foto de la realidad creo que impacta más y hace que la persona actúe.
Katherine Jáuregui	(...) si se necesita enviar un video porque es la única forma en la que puedes expresar o puedes comunicar el mensaje, busca horarios que te ayuden. (...) Si es imagen o texto, debemos evaluar el momento adecuado para poder comunicarlo o ver si utilizo otro recurso como estados.
Gabriela Ashcallay	(...) nuestro canal más utilizado es el WhatsApp y preferimos mucho más imágenes o afiches que sean más rápidos de leer y con menos texto, que sean bastante puntuales breves y precisos. Solamente para el caso de algunas normativas un poco más extensas, aunque necesita mucha explicación y no se entienden rápido como un afiche, si preferimos utilizar los videos que son más explicativos.
Leslie De Los Ríos	Videos, pero que sean cortos y ágiles. Si son imágenes tendrían que ser muy bien trabajadas, conociendo el tipo de público que va a recibirlas. (...) En el tema de los textos, cuando se sobrecarga, es más seguro que no se lea por completo.
Michelle Mosquera	Si es una imagen, debía de ser directa. Si es un video, no debería durar más de un minuto. Si es un mensaje por correo debería de ser corto. (...) lo recomendable era ir variando con imágenes, videos y texto. (...) Un video debe tener un máximo de 30 a 40 segundos.

Fuente: Datos obtenidos de la Guía de Entrevista (2022)

Las entrevistadas concuerdan que, si se utiliza un video como recurso gráfico para difundir información relevante, este debe ser corto (que no tenga una duración mayor a un minuto) porque el colaborador puede aburrirse y finalmente no logre informarse. Otra especialista señala que, si es una imagen, debe tener poco texto y ser muy precisos con la información. Se recomienda que se utilicen los estados de WhatsApp. En el caso que se comparta de manera personal, se evalúe el horario de difusión.

Tabla N°20

13. En base a su experiencia desarrollando comunicados durante la pandemia, ¿qué tan importante es el estilo y tono de comunicación que se utilizan en ellos?

Entrevistada	Respuesta
Marisol Magallanes	(...) el comunicado es una acción rápida de emergencia que se necesita sacar para que la gente se entere de inmediato. (...) Sacamos el comunicado que nos permite dar la información de los puntos que estamos abordando de manera muy concreta y no puede abrir aristas porque si no genera más dudas.
Katherine Jáuregui	Cuando se trate de un tema de prevención, creo que la cercanía es importante. (...) Realizar mensajes que involucren a la empresa y al colaborador. Lo que debemos buscar es empatizar con la persona.
Gabriela Ashcallay	(...) Un tono más cercano y siempre en primera persona. (...) Es fundamental que el mensaje se entienda a la primera y que la calidad del lenguaje sea coloquial.
Leslie De Los Ríos	Entonces hay que tener mucho cuidado con el estilo y el tono porque todos deben entender la información. No se trata de escoger si es formal o informal sino tratar de integrarlos.
Michelle Mosquera	Creo que el tono de comunicación va a depender del tema en cuestión, puede ser seria, lúdica, directa o amigable. Es importante mapear lo que se va a comunicar.

Fuente: Datos obtenidos de la Guía de Entrevista (2022)

Las especialistas concuerdan en que primero se debe evaluar el contexto para la elaboración de mensajes. Luego, los comunicados deben desarrollarse particularmente con cercanía y amabilidad hacia los colaboradores. Es importante gestionar de manera correcta la ejecución de comunicados para que la información sea comprensible.

DISCUSIÓN

De acuerdo con el objetivo general de esta investigación, el cual se refiere a describir las acciones de comunicación interna empleadas por Aris Industrial S.A. para difundir información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores, las cinco especialistas entrevistadas señalaron que la comunicación interna desarrolla un papel fundamental en cuanto al manejo y distribución de la información que está dirigido a los colaboradores, dado que con ella podrán compartir los mismos objetivos institucionales. Esto coincide con lo que menciona Jáuregui (2021), puesto que la comunicación interna -muy aparte de ser un proceso organizacional donde se determina la interacción entre el público interno- también toma lugar para realizar coordinaciones particulares y llevar a cabo resultados que favorezcan directamente a la empresa.

Los resultados de la encuesta demuestran que los contenidos de prevención desarrollados por el área de comunicación interna de la empresa fueron de gran contribución para mantener informados a los trabajadores a través de canales digitales oficiales, y, por lo tanto, evitar contagios dentro de la empresa. Además, coincide con lo que mencionan las especialistas en las entrevistas realizadas, quienes afirman que, la participación de la alta dirección es

sumamente importante para cualquier actividad en la comunicación interna y con ello priorizar que los colaboradores comprendan el mensaje. Esto guarda relación con lo que menciona Guerrero (2019) cuando señalaba que el proceso de la comunicación interna se caracteriza por difundir contenidos digitales, los cuales han sido previamente monitoreados por la alta gerencia.

Una de las especialistas que fue entrevistada considera fundamental difundir afiches o comunicados en puntos clave como oficina, comedores, servicios higiénicos o en áreas comunes por donde los trabajadores transitan usualmente en su día a día. Lo cual se asocia con los resultados que brinda la lista de cotejo, ya que la mayoría de los contenidos son informativos y de interés público. Esta opinión se vincula con lo que menciona Guerrero (2019), pues sostuvo que piezas gráficas como boletines y avisos informativos, que se pueden usar para afirmar comportamientos positivos o atraer personas a un evento, deben estar ubicados en diferentes lugares para llegar a una mayor cantidad de público interno y así cumplir el objetivo de transmitir el mensaje correctamente.

En cuanto a los tipos de comunicación, una especialista planteó los siguientes tipos: ascendente, descendente y horizontal. Esto se conecta con lo que afirma Villalobos (2021), quien divide la comunicación interna en esas tres clases. En la lista de cotejo se encontró, precisamente en la tabla N°1, que son 51 contenidos difundidos los que utilizan un tipo de comunicación horizontal. Esto se refleja en la respuesta que se obtuvo a través de las encuestas, pues el 33% de los colaboradores señalan que se comunican al menos una vez al día con sus jefes; mientras el 24% afirma que dicha comunicación se realiza todos los días. Esto se relaciona con lo que menciona Bermúdez (2016), ya que, denomina horizontal a

aquella comunicación que relaciona a todos los colaboradores pertenecientes a diferentes áreas.

La mayoría de las expertas entrevistadas indican que la comunicación horizontal es la que predomina en el sector privado. Además, hoy en día, el proceso comunicativo entre áreas es muy común y se debe dar prioridad a la participación de los colaboradores en las actividades organizacionales, de modo que podrán sentir mayor identificación con la misma. Las declaraciones de las especialistas concuerdan con lo dicho por Torres (2021), quien considera relevante la creación de un ambiente interactivo, por el cual se compartan conocimientos para que los colaboradores emitan y reciban información relacionado a la empresa. De tal forma que, a mayor participación entre colaboradores de diferentes áreas, mayor será la productividad laboral.

Sobre los tipos de canales de comunicación, se afirmó en base a la lista de cotejo que todos los contenidos fueron difundidos únicamente mediante un canal digital empleado por la empresa. Esto se alinea con la opinión de los encuestados, pues el 91% considera que las redes sociales fueron los canales indicados para compartir información o contenidos relacionados a la prevención de la COVID-19. De acuerdo con Álvarez (2015), los canales digitales ayudan a facilitar la distribución de información; asimismo, promueven la participación de colaboradores, debido a que la interacción se vuelve más ágil y sencilla.

En la misma línea, una especialista menciona que, entre los tipos de canales de comunicación, generalmente se dan los relacionados a lo digital. Entre ellos se considera a las redes sociales, las cuales son ideales para realizar una comunicación instantánea y de manera directa. Consecuentemente, estiman que los canales digitales -y las redes sociales en particular- son

los medios indicados para enviar información corporativa, ya que los usuarios están pendientes de sus artículos tecnológicos personales la mayor parte del día. De igual manera, validando lo dicho por Marín et al. (2013 como se citó en Fernández, 2017), es importante el uso de dispositivos electrónicos para tener el personal informado en el caso de que las personas se encuentren alejadas de manera física, ya sea por la modalidad de trabajo o por el protocolo de bioseguridad debido a la pandemia.

Con relación a la cantidad de canales digitales, en la lista de cotejo se halló que 45 de los 54 contenidos fueron difundidos por la aplicación WhatsApp y solo 9 de ellos fueron publicados en el Grupo de Facebook para los trabajadores; lo cual evidencia que la primera fue la más utilizada para compartir información preventiva del coronavirus. También, en la encuesta se comprueba que la mayoría de los colaboradores recibieron mensajes e información sobre la COVID-19 a través de WhatsApp, así como precisa Ruíz (2020), definiéndolo como un aplicativo que las empresas constantemente utilizan para comunicar mensajes relevantes, ya que la mayoría de las personas que se encuentran en una oficina poseen teléfonos móviles. El autor también considera que el WhatsApp aporta como medio de comunicación, debido a que no solo se pueden compartir mensajes de texto sino también enviar imágenes, videos y documentos.

En cuanto a los objetivos de los contenidos, como se visualiza en la tabla N° 4 de la lista de cotejo, el recurso más empleado para transmitir información fue la imagen, con un 83% de los contenidos; seguido del 17% que corresponde a los videos publicados en Facebook. Lo que concuerda con la respuesta de los encuestados, pues 66 de 91 colaboradores afirmó que recibieron más imágenes sobre información preventiva de la COVID-19. Tal y como es señalado en la entrevista por dos de las especialistas, el uso de las imágenes ayuda a que la

información sea más rápida y sencilla de leer. Además, hay que tomar en cuenta que éstas deben contener un texto muy preciso y directo. Esto se vincula con lo que menciona Sánchez (2012), respecto a que la imagen es considerada como la representación visual o figura ilustrativa de la realidad que se presenta frente al ojo humano, complementa la información de una forma dinámica y entendible para los receptores.

Sobre el estilo de comunicación, en la lista de cotejo se puede observar que los más utilizados fueron el informativo e instructivo con un total de 53 contenidos difundidos. La respuesta del 65% de colaboradores en base al estilo con el que se transmitía la información es que están de acuerdo con que esto contribuyó a la prevención de contagios. Del mismo modo, se relaciona con lo que menciona Fernández (2017), en cuanto a que el estilo informativo utiliza evidencia e información de fuentes creíbles para respaldar una explicación enfocada y lógica del tema en cuestión. El autor también comparte que el estilo instructivo es de gran apoyo en el uso de recursos porque son redactados de forma lógica y simple e incluyen características útiles como diagramas, gráficos, tablas, viñetas y encabezados numerados.

Por otro lado, se presenta en la tabla N° 6 de la lista de cotejo que el tono de comunicación empleado en el 94% de los contenidos fue el cercano e informal. El 70% de los trabajadores encuestados también opinan que, debido a la redacción de los textos en los distintos recursos, fue sencillo de comprender la información preventiva ante la COVID-19. En este contexto, Bermúdez (2016) calificó que el tono informal en la escritura es conversacional y expresivo, similar a cómo se le hablaría a un amigo. Asimismo, en la entrevista realizada, dos de las especialistas comparten que la cercanía es importante cuando se trata de prevención y que la calidad del lenguaje sea coloquial y en primera persona. Otras dos especialistas resaltan que el tono va a depender del tema que se quiera abordar y se debe integrar el informal y el formal.

Esto se relaciona con lo que afirma Torres (2021), acerca que la mayoría de las organizaciones intentan combinar eficientemente los tonos de comunicación entre formal e informal. El resultado es una mayor eficiencia, productividad y confianza entre los colaboradores.

En lo que se refiere a la categoría de los contenidos, como se contempla en la tabla N° 7 de la lista de cotejo, los consejos fueron los más compartidos con 21 de 54 contenidos. Seguido, y casi con la misma cantidad, 17 y 16 contenidos de las categorías de interés público y concientización, respectivamente. Esto se demuestra en la encuesta, pues el 75% de colaboradores opinan que estaban totalmente dispuestos a cumplir con los consejos respecto a la prevención de contagios y cumplir con el protocolo de bioseguridad dentro de la empresa. Lo cual coincide con Villanueva (2021), quien indica que los contenidos de información tienen importancia social que concierne a toda la sociedad y se vuelve un tema particular cuando el tema es la salud pública. Además, Santos (2014) menciona que los consejos contribuyen a mejorar o resolver un problema en específico y que, un contenido puede llegar a concientizar a un individuo para lograr actitudes positivas.

Ahora, de acuerdo con la percepción que obtuvieron los colaboradores en cuanto a las acciones de comunicación interna desarrolladas por la empresa, una de las especialistas refiere que se debe evaluar al público interno para conocer qué canales están alineados a dichos colaboradores. Esto se vincula con lo que sostiene Orbegoso (2018) al señalar que la percepción va a relacionarse con lo que se decida comunicar y por medio de qué herramientas se ejecutará. Asimismo, el autor señala que de acuerdo con los canales adecuados que se tomen en cuenta para compartir mensajes, los colaboradores tendrán como respuesta una percepción positiva. Dicho esto, en la encuesta se evidencia que la mayoría de los colaboradores prestaban atención a los contenidos que eran compartidos; es decir, revisaban

de manera seguida la información preventiva de la COVID-19 y solo el 8% nunca lo hacía. Esto guarda relación con lo señalado por Oré y Sachún (2021), ya que las personas tendrán interés de algún tema de acuerdo al grado de importancia que se les atribuya.

Finalmente, de igual forma, el 94% de los encuestados recuerdan los contenidos que fueron compartidos sobre el coronavirus; lo que se encuentra alineado con lo que indica Villanueva (2018), respecto a que las personas tienen la habilidad de recordar o memorizar ciertos acontecimientos dependiendo de la atención que se le haya brindado. Dado que, la información tiene relación con los cuidados preventivos, para el 73% de encuestados, las imágenes fueron el tipo de información que más recibieron y obtuvo mayor recordación. El hecho de recibir toda esta información preventiva influyó en la opinión de los colaboradores, pues se evidenció que para la mayoría de ellos, fue de gran utilidad difundir dichos contenidos; y de esta forma, se evitarían los contagios dentro de la empresa. Asimismo, casi el 70% de colaboradores respetan los protocolos de bioseguridad que fueron establecidos por la compañía.

CONCLUSIONES

PRIMERA. Las acciones de comunicación interna realizadas eficazmente por Aris Industrial se adecuan a la coyuntura aún vigente por la pandemia del COVID-19. Por lo que se encontró relevante la implementación de canales digitales días antes del confinamiento. Esto contribuyó a que la comunicación entre la empresa y los colaboradores sea fluida e inmediata. Ello justamente se vincula con lo que determinan algunos autores, puesto que consideran esencial la presencia de contenidos digitales dentro del proceso de la comunicación interna para facilitar la difusión de información. Lo mismo ocurre con la elaboración de contenidos acerca del coronavirus, los cuales fueron difundidos a los colaboradores para mantenerlos informados y que pongan en práctica los protocolos de bioseguridad para evitar contagios dentro del área laboral y sus hogares. Esta conclusión se fundamenta en la opinión de los colaboradores, quienes consideran que los canales digitales elegidos -como WhatsApp y Facebook- fueron los adecuados; y, según su percepción, gran parte de la información fue útil y sencilla de recordar para respetar las normativas en todo momento.

SEGUNDA. El tipo de comunicación horizontal es el que más predomina dentro de una empresa privada, porque considera como principales individuos a los jefes y colaboradores.

Esto se relaciona con la opinión de autores que consideran importante la participación de la gerencia en los procesos de comunicación. En Aris Industrial existe y se mantiene una comunicación diaria entre los miembros de la organización, por medio de la aplicación WhatsApp. Mientras que el Grupo de Facebook solo se utilizó para publicar contenidos, mas no para recibir comentarios u opiniones de los colaboradores; lo que generó menos interacción en dicha red social. Se concluye que la comunicación de tipo horizontal promueve la participación del personal en las actividades organizacionales, demostrando un verdadero trabajo en equipo entre ellos.

TERCERA. El canal de comunicación más utilizado dentro de las acciones de Aris Industrial fue el digital. Esto se debe a que la mayoría de los colaboradores trabajan e intercambian información a través de equipos tecnológicos. Asimismo, se evidenció que los colaboradores interactúan más con sus compañeros de labores por medio de la aplicación WhatsApp. Lo mismo ocurre con la cuenta que maneja la empresa, pues WhatsApp Business les permite crear una lista de difusión por donde la mayor parte de colaboradores recibieron información sobre la COVID-19 de forma inmediata y cercana. Por otro lado, el resto del personal visualizó los contenidos en el Grupo de Facebook para colaboradores. De igual manera, los autores sostienen que piezas gráficas como boletines y avisos informativos cumplen el objetivo de transmitir el mensaje correctamente. Ante esto, se concluye que el canal prioritario para recibir información preventiva del coronavirus fue WhatsApp, ya que es una aplicación con la que más se trabaja en el día a día.

CUARTA. En relación con los objetivos de contenidos, el recurso que más destacó en su uso fue la imagen. Diversos autores consideran que la imagen es la representación visual o figura ilustrativa de la realidad que se presenta frente al ojo humano. Esta brindaba la facilidad de

poder compartir la información a los colaboradores de manera dinámica y entendible. Además, difundir contenidos informativos, instructivos e inspiradores en un tono cercano e informal contribuyó a que los miembros de toda la organización puedan recibir el mensaje de forma correcta para prevenir los contagios durante la crisis sanitaria. Con respecto a las categorías, se utilizaron en mayor demanda los consejos de salud; sin embargo, los contenidos de interés público y concientización también fueron de apoyo para salvaguardar la salud de los trabajadores.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. Aris Industrial debe continuar utilizando los referidos canales de comunicación digital para enviar información de la organización a sus colaboradores. Tal y como precisan ciertos autores a lo largo del trabajo, debido a que son medios cercanos, amigables y de fácil acceso para el personal. Además, haciendo uso de ella se pueden aprovechar todas las funciones que le brindan las redes sociales como WhatsApp y Facebook para incrementar la comunicación y obtener indicadores de los contenidos que comparten. Asimismo, considerando el nuevo panorama social, el equipo de comunicación interna podría proponer se refuerce la difusión de temas como la cultura corporativa, los valores y objetivos organizacionales en los colaboradores. Todo esto con la finalidad de humanizar a la organización y fidelizar al personal.

SEGUNDA. Aris Industrial debe sostener y mejorar la comunicación horizontal con la que actualmente trabaja. En el caso del Grupo de Facebook, se recomienda que el equipo de comunicación interna proponga a la alta dirección reactivar los comentarios en dicha red social para que los colaboradores puedan intercambiar opiniones acerca de la información que comparte la empresa. Profesionales de Comunicación Interna señalan que esto ayudará a

conocer mejor al público objetivo y obtener indicadores de participación para futuras actividades organizacionales. Asimismo, se estima que a través de los comentarios recibidos, se pueda optimizar los futuros contenidos compartidos y generar respuestas positivas de los miembros del grupo.

TERCERA. Sobre los canales de comunicación interna, la empresa Aris Industrial debe invitar a sus colaboradores a que agreguen al WhatsApp “Aris Comunicaciones” para realizar consultas; y además que se unan al Grupo de Facebook para visualizar los contenidos que comparte Aris Industrial. Los expertos en comunicaciones mencionan que las redes sociales son ideales para realizar una comunicación instantánea y de manera directa. Por ello, una primera opción para incrementar el uso de los canales digitales es elaborar un mensaje personalizado, donde se detallará el nombre del colaborador seguido de una invitación para que utilice ese medio de mensajería y realice consultas relacionadas a la empresa. En esa misma línea, las especialistas recomiendan que, para evitar saturar los chats de WhatsApp con información diaria, se utilice la opción de estados. De ese modo, se podrá monitorear cuántas visualizaciones obtuvieron las imágenes y videos compartidos por ese medio, a fin de establecer la mejor estrategia para la gestión de contenidos.

CUARTA. Aris Industrial debe utilizar videos con una duración máxima de 30 segundos, que capten el interés del personal, a través de los estados de WhatsApp. La mayoría de autores determinan que el texto debe ser muy preciso y directo. Por otro lado, debido al contexto actual de la emergencia sanitaria, resulta de sumo valor realizar material audiovisual con testimonios de aquellos colaboradores que comenten su experiencia durante estos dos últimos años en la empresa. Por otro lado, el tono de comunicación debe ser evaluado de acuerdo con el contexto en el que se encuentre y es preferible actuar con cercanía. Vale decir, elaborar contenidos con

palabras que generen mayor conexión emocional con el público objetivo. Esto se puede lograr dejando de lado la formalidad para utilizar un lenguaje más coloquial.

ANEXOS

Anexo N° 1

Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
	GENERAL	GENERAL	VARIABLE 1		
<p>Acciones de comunicación interna empleadas por Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en el periodo marzo del 2020 - diciembre del 2021.</p>	<p>¿Cómo se caracterizaron las acciones de comunicación interna empleadas por Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en el periodo marzo del 2020 - diciembre del 2021?</p>	<p>Describir las acciones de comunicación interna empleadas por Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en el periodo marzo del 2020 - diciembre del 2021.</p>	<p>Comunicación interna</p>	<p>- Tipo de comunicación - Canales de comunicación - Objetivos de contenidos</p>	<p>Enfoque: Cualitativo Nivel: Descriptivo Diseño: Hermenéutico y Fenomenológico</p>
	ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	VARIABLE 2		
	<p>¿Cómo se caracteriza el tipo de comunicación empleado por Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en el periodo marzo del 2020 - diciembre del 2021?</p> <p>¿Cómo se caracterizan los canales de comunicación empleados por Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en el periodo marzo del 2020 - diciembre del 2021?</p> <p>¿Cómo se caracterizan los objetivos de contenidos empleados por Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en el periodo marzo del 2020 - diciembre del 2021?</p>	<p>Describir el tipo de comunicación empleada por Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en el periodo marzo del 2020 - diciembre del 2021.</p> <p>Describir los canales de comunicación empleados por Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en el periodo marzo del 2020 - diciembre del 2021.</p> <p>Describir los objetivos de contenidos empleados por Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en el periodo marzo del 2020 - diciembre del 2021.</p>	<p>Percepción de colaboradores</p>	<p>- Atención - Memoria - Aprendizaje</p>	<p>Población: - 950 colaboradores de la empresa Aris Industrial S.A. - 54 contenidos de prevención difundidos por Aris Industrial S.A.</p> <p>Muestra: - 91 colaboradores de la empresa Aris Industrial S.A. - 54 contenidos de prevención difundidos por Aris Industrial S.A.</p> <p>Técnicas: - Observación - Encuesta a colaboradores - Entrevistas a especialistas</p> <p>Instrumentos: - Lista de cotejo - Cuestionario - Guía de entrevista</p> <p>Análisis de la información: Cualitativa</p>

Anexo N° 2

Matriz Operacionalización De Variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Comunicación Interna	Villalobos (2021) indica que la comunicación interna posee tres dimensiones: tipos de comunicación interna, canales de comunicación interna y, por último, objetivos de contenidos.	Tipo de Comunicación	Ascendente	Encuesta a colaboradores Entrevistas a especialistas	Cuestionario de Encuesta Guía de Preguntas
			Descendente		
			Horizontal		
		Canales de Comunicación	Tipos de Canales	Encuesta a colaboradores	Cuestionario de Encuesta
			Cantidad de Canales		
		Objetivos de los Contenidos	Recurso	Observación Entrevistas a especialistas	Lista de cotejo Guía de preguntas
			Estilo		
			Tono		
Categoría					
Percepción de Colaboradores	Obregoso (2018) menciona que la percepción es un proceso que se desarrolla por la atención, memoria y aprendizaje.	Atención	Seleccionar información	Encuesta a colaboradores	Cuestionario de encuesta
		Memoria	Conservar información		
		Aprendizaje	Aprender de la información		

Anexo N° 3

Lista de Cotejo - Tipo de Comunicación

# Figura	Día	Mes	Año	Tipo de Comunicación		
				Ascendente	Descendente	Horizontal
Figura 1	2	Marzo	2020			x
Figura 2	11	Marzo	2020			x
Figura 3	12	Marzo	2020			x
Figura 4	16	Marzo	2020			x
Figura 5	17	Marzo	2020			x
Figura 6	18	Marzo	2020			x
Figura 7	24	Marzo	2020			x
Figura 8	21	Mayo	2020			x
Figura 9	22	Mayo	2020			x
Figura 10	25	Mayo	2020			x
Figura 11	26	Mayo	2020			x
Figura 12	27	Mayo	2020			
Figura 13	28	Mayo	2020			
Figura 14	29	Mayo	2020			
Figura 15	12	Junio	2020	x		
Figura 16	18	Junio	2020			x
Figura 17	19	Junio	2020			x
Figura 18	23	Junio	2020			x
Figura 19	3	Julio	2020			x
Figura 20	10	Julio	2020			x
Figura 21	17	Julio	2020			x
Figura 22	10	Agosto	2020			x
Figura 23	23	Octubre	2020	x		
Figura 24	8	Enero	2021			x
Figura 25	12	Enero	2021			x
Figura 26	20	Enero	2021			x
Figura 27	25	Enero	2021			x
Figura 28	26	Enero	2021			x
Figura 29	27	Enero	2021			x
Figura 30	28	Enero	2021			x
Figura 31	29	Enero	2021			x
Figura 32	15	Febrero	2021			x
Figura 33	16	Febrero	2021			x

Figura 34	17	Febrero	2021			x
Figura 35	18	Febrero	2021			x
Figura 36	19	Febrero	2021			x
Figura 37	22	Febrero	2021			x
Figura 38	23	Febrero	2021			x
Figura 39	24	Febrero	2021			x
Figura 40	25	Febrero	2021			x
Figura 41	21	Abril	2021			x
Figura 42	28	Abril	2021			x
Figura 43	4	Mayo	2021			x
Figura 44	27	Mayo	2021			x
Figura 45	4	Junio	2021	x		
Figura 46	7	Junio	2021			x
Figura 47	8	Junio	2021			x
Figura 48	30	Junio	2021			x
Figura 49	7	Julio	2021			x
Figura 50	4	Agosto	2021			x
Figura 51	18	Agosto	2021			x
Figura 52	6	Octubre	2021			x
Figura 53	17	Noviembre	2021			x
Figura 54	15	Diciembre	2021			x

Anexo N° 4

Lista de Cotejo - Canales de Comunicación

# Figura	Día	Mes	Año	Canales de Comunicación			
				Tipos de Canales		Cantidad de Canales	
				Tradicional	Digital	WhatsApp	Facebook
Figura 1	2	Marzo	2020		X	X	
Figura 2	11	Marzo	2020		X		X
Figura 3	12	Marzo	2020		X		X
Figura 4	16	Marzo	2020		X	X	
Figura 5	17	Marzo	2020		X	X	
Figura 6	18	Marzo	2020		X		X
Figura 7	24	Marzo	2020		X	X	
Figura 8	21	Mayo	2020		X	X	
Figura 9	22	Mayo	2020		X	X	
Figura 10	25	Mayo	2020		X	X	
Figura 11	26	Mayo	2020		X	X	
Figura 12	27	Mayo	2020		X	X	
Figura 13	28	Mayo	2020		X	X	
Figura 14	29	Mayo	2020		X	X	
Figura 15	12	Junio	2020		X		X
Figura 16	18	Junio	2020		X		X
Figura 17	19	Junio	2020		X		X
Figura 18	23	Junio	2020		X	X	
Figura 19	3	Julio	2020		X	X	
Figura 20	10	Julio	2020		X	X	
Figura 21	17	Julio	2020		X		X
Figura 22	10	Agosto	2020		X	X	
Figura 23	23	Octubre	2020		X		X
Figura 24	8	Enero	2021		X	X	
Figura 25	12	Enero	2021		X	X	
Figura 26	20	Enero	2021		X	X	
Figura 27	25	Enero	2021		X	X	
Figura 28	26	Enero	2021		X	X	
Figura 29	27	Enero	2021		X	X	
Figura 30	28	Enero	2021		X	X	
Figura 31	29	Enero	2021		X	X	
Figura 32	15	Febrero	2021		X	X	
Figura 33	16	Febrero	2021		X	X	
Figura 34	17	Febrero	2021		X	X	

Figura 35	18	Febrero	2021		X	X	
Figura 36	19	Febrero	2021		X	X	
Figura 37	22	Febrero	2021		X	X	
Figura 38	23	Febrero	2021		X	X	
Figura 39	24	Febrero	2021		X	X	
Figura 40	25	Febrero	2021		X	X	
Figura 41	21	Abril	2021		X	X	
Figura 42	28	Abril	2021		X	X	
Figura 43	4	Mayo	2021		X	X	
Figura 44	27	Mayo	2021		X	X	
Figura 45	4	Junio	2021		X		X
Figura 46	7	Junio	2021		X	X	
Figura 47	8	Junio	2021		X	X	
Figura 48	30	Junio	2021		X	X	
Figura 49	7	Julio	2021		X	X	
Figura 50	4	Agosto	2021		X	X	
Figura 51	18	Agosto	2021		X	X	
Figura 52	6	Octubre	2021		X	X	
Figura 53	17	Noviembre	2021		X	X	
Figura 54	15	Diciembre	2021		X	X	

Anexo Nº 5

Lista de Cotejo - Objetivos de los Contenidos

# Figura	Día	Mes	Año	Objetivos de los Contenidos										
				Recurso			Estilo			Tono		Categoría		
				Imagen	Video	Texto	Informativo	Instructivo	Inspirador	Corporativo y Formal	Cercano e Informal	Interés Público	Consejo	Concientización
Figura 1	2	Marzo	2020	X				X				X		
Figura 2	11	Marzo	2020		X			X				X		
Figura 3	12	Marzo	2020		X			X				X		
Figura 4	16	Marzo	2020	X			X					X		
Figura 5	17	Marzo	2020	X					X			X		X
Figura 6	18	Marzo	2020		X			X				X		
Figura 7	24	Marzo	2020	X				X				X		
Figura 8	21	Mayo	2020	X			X					X		
Figura 9	22	Mayo	2020	X				X				X	X	
Figura 10	25	Mayo	2020	X				X				X	X	
Figura 11	26	Mayo	2020					X				X	X	
Figura 12	27	Mayo	2020					X				X	X	
Figura 13	28	Mayo	2020					X				X	X	
Figura 14	29	Mayo	2020					X				X	X	
Figura 15	12	Junio	2020		X		X			X		X		
Figura 16	18	Junio	2020		X		X					X		X
Figura 17	19	Junio	2020		X		X					X	X	
Figura 18	23	Junio	2020	X			X					X	X	
Figura 19	3	Julio	2020	X				X				X		X
Figura 20	10	Julio	2020	X			X					X		X
Figura 21	17	Julio	2020		X			X				X		X
Figura 22	10	Agosto	2020	X			X					X	X	
Figura 23	23	Octubre	2020		X		X			X		X		

Figura 24	8	Enero	2021	X			X			X	X		
Figura 25	12	Enero	2021	X				X		X	X		
Figura 26	20	Enero	2021	X			X			X	X		
Figura 27	25	Enero	2021	X			X			X			X
Figura 28	26	Enero	2021	X			X			X			X
Figura 29	27	Enero	2021	X			X			X			X
Figura 30	28	Enero	2021	X			X			X			X
Figura 31	29	Enero	2021	X			X			X			X
Figura 32	15	Febrero	2021	X			X			X			X
Figura 33	16	Febrero	2021	X			X			X			X
Figura 34	17	Febrero	2021	X			X			X			X
Figura 35	18	Febrero	2021	X			X			X			X
Figura 36	19	Febrero	2021	X			X			X			X
Figura 37	22	Febrero	2021	X			X			X			X
Figura 38	23	Febrero	2021	X			X			X			X
Figura 39	24	Febrero	2021	X			X			X			X
Figura 40	25	Febrero	2021	X			X			X			X
Figura 41	21	Abril	2021	X				X		X		X	
Figura 42	28	Abril	2021	X				X		X		X	
Figura 43	4	Mayo	2021	X				X		X		X	
Figura 44	27	Mayo	2021	X			X			X	X		
Figura 45	4	Junio	2021		X		X		X				X
Figura 46	7	Junio	2021	X				X		X	X		
Figura 47	8	Junio	2021	X				X		X	X		
Figura 48	30	Junio	2021	X				X		X		X	
Figura 49	7	Julio	2021	X				X		X		X	
Figura 50	4	Agosto	2021	X				X		X		X	
Figura 51	18	Agosto	2021	X				X		X		X	
Figura 52	6	Octubre	2021	X				X		X		X	
Figura 53	17	Noviembre	2021	X				X		X		X	
Figura 54	15	Diciembre	2021	X				X		X		X	

Anexo N° 6

Cuestionario De Encuesta

Estimado(a) colaborador(a), la presente encuesta es parte de un trabajo de investigación orientado a conocer la percepción que tuvieron los trabajadores en relación con los contenidos de prevención sobre la COVID-19 difundidos por la empresa Aris Industrial S.A a través de canales digitales en el periodo marzo del 2020 a diciembre del 2021. Estos resultados contribuirán para el desarrollo del estudio, así como también para la mejora de futuras estrategias comunicacionales dentro de la empresa. Dicho esto, te invitamos a responder esta breve encuesta. De antemano, agradecemos el tiempo para su desarrollo.

A) Género:

- a. Masculino
- b. Femenino
- c. Otro

B) Edad:

- a. 19 - 29 años
- b. 30 - 40 años
- c. 41 - 51 años
- d. 52 a más

C) Área de trabajo:

- a. Textil
- b. Químicos
- c. Cerámicos

- d. Operaciones
- e. Administración y Finanzas

1. ¿Con qué frecuencia se comunica con su jefe?

- a. Menos de una vez al día
- b. Una vez al día
- c. Más de 2 veces al día
- d. Más de 3 veces a la semana
- e. Todos los días
- f. Nunca

2. ¿A través de qué medio se comunica con su jefe?

- a. WhatsApp
- b. Grupo de Facebook
- c. Correo electrónico

3. Cuando usted realiza comentarios o sugerencias a su jefe ¿son tomados en cuenta?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

4. ¿Con qué frecuencia su jefe se comunica con usted o sus compañeros de labores?

- a. Menos de una vez al día
- b. Una vez al día
- c. Más de 2 veces al día
- d. Más de 3 veces a la semana
- e. Todos los días
- f. Nunca

5. ¿Recibió información preventiva sobre la COVID-19 de su jefe para poder realizar adecuadamente su trabajo?

- a. Sí
- b. No

6. ¿Con qué frecuencia se comunica con sus compañeros de labores?

- a. Menos de una vez al día
- b. Una vez al día
- c. Más de 2 veces al día
- d. Más de 3 veces a la semana
- e. Todos los días
- f. Nunca

7. ¿A través de qué medio se comunica con sus compañeros de labores?

- a. WhatsApp
- b. Grupo de Facebook
- c. Correo electrónico

8. ¿Cree usted que la empresa incentiva su participación y/o la de sus compañeros de labores en actividades?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

9. ¿Considera que existe un real trabajo en equipo entre los colaboradores?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

10. ¿Cuál fue el canal de comunicación digital mediante el cual usted recibió información preventiva de la COVID-19?

- a. WhatsApp
- b. Grupo de Facebook

11. ¿Cuál considera usted que fue el canal adecuado para compartir información preventiva de la COVID-19?

- a. WhatsApp
- b. Grupo de Facebook

12. ¿Con qué frecuencia solicita información al WhatsApp “Aris Comunicaciones”?

- a. Una vez al día
- b. Más de 2 veces a la semana
- c. Más de 3 o 4 veces al mes
- d. Todos los días
- e. Nunca

13. ¿Cuál considera usted que fue el tipo de información preventiva de la COVID-19 que más recibió?

- a. Imágenes
- b. Videos
- c. Texto

14. ¿Con qué frecuencia se compartía contenidos de prevención de la COVID-19?

- a. Una vez al día
- b. Más de 2 veces al día
- c. Más de 3 o 4 veces a la semana
- d. Todos los días
- e. Nunca

15. ¿Considera usted que la información que difundió la empresa contribuyó a la prevención de contagios de la COVID-19?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo

- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

16. ¿Considera usted que fue sencillo de comprender la información preventiva acerca de la COVID-19?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

17. ¿Con qué frecuencia revisaba usted la información que la empresa compartía acerca de la COVID-19?

- a. Todos los días
- b. De 2 a 3 veces a la semana
- c. Una vez a la semana
- d. Nunca

18. ¿Recuerda la información de prevención de la COVID-19 compartida por la empresa?

- a. Sí
- b. No

19. ¿Qué tan útil fue la información de prevención sobre la COVID-19 para evitar contagios dentro de la empresa?

- a. Extremadamente útil
- b. Muy útil
- c. Algo útil
- d. No muy útil
- e. Para nada útil

20. ¿Respetas los protocolos de bioseguridad establecidos por la empresa Aris Industrial S.A. dentro de su área de trabajo?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

Anexo N° 7

Guía de Entrevista

Dirigido a especialistas de Comunicación Organizacional.

1. En base a su experiencia, ¿Por qué es importante la comunicación interna en una empresa?
2. ¿Qué tipo de comunicación interna predomina dentro de una empresa?
3. ¿Considera que se deba promover la constante participación de los colaboradores en las actividades de una empresa?
4. ¿Cuán importante es la participación de la alta dirección para decidir qué información se debe difundir a los colaboradores?
5. ¿Qué tipos de canales de comunicación interna existen?
6. Con respecto a la pregunta anterior, ¿cuál de estos cree que ayude a transmitir de manera eficaz los comunicados de los jefes hacia los empleadores?
7. Actualmente, ¿cuál de ellos es el más utilizado para compartir información?
8. ¿Qué beneficios trae el uso de las herramientas digitales para mantener una buena comunicación con los colaboradores?
9. En base a su experiencia durante la pandemia, la cual trajo consigo normativas, protocolos y nuevas modalidades de trabajo, ¿cuáles cree que fueron los canales de comunicación interna más adecuados para difundir los mensajes a los miembros de la organización?
10. Entre WhatsApp y Facebook, ¿cuál de estas redes sociales considera que es la más conveniente para compartir contenido sobre la COVID-19?
11. Con respecto a la pregunta anterior, ¿cuáles son los beneficios de esta red social?
12. Entre los contenidos y los recursos gráficos como: imagen, video y texto. ¿cuál considera que es el más apropiado para compartir información preventiva de la COVID-19?
13. En base a su experiencia desarrollando comunicados durante la pandemia, ¿qué tan importante es el estilo y tono de comunicación que se utilizan en ellos?

Anexo Nº 8

Transcripción De Entrevistas

Entrevista a: Marisol Magallanes Pineda - Coordinadora de Comunicación Estratégica

1. En base a su experiencia, ¿Por qué es importante la comunicación interna en una empresa?

La comunicación interna permite que todos los integrantes de la misma puedan compartir una misma misión o visión institucional. De esa forma, se afianza el espíritu corporativo cultural de una empresa o de una institución. Además, partiendo de un poco de estrategia de comunicación interna, podemos tener al personal debidamente informado, capacitado y afianzado hacia la institución. Siendo ellos siempre los primeros voceros. Recordemos que sigue siendo una institución pública o privada, nosotros como comunicadores nos dirigimos a nuestros públicos objetivos y difundimos los mensajes institucionales que queremos que se incorporen en nuestros públicos. El personal constituye siendo voceros principales dado que imparte estos mensajes entre sus familiares, amigos y comunidad de manera que también resultan siendo objetivo público importante para nosotros.

2. ¿Qué tipo de comunicación interna predomina dentro de una empresa?

Eso depende mucho de los objetivos institucionales corporativos. Normalmente en los sectores privados el tipo de comunicación es un poco más horizontal, a diferencia del sector público que es más vertical. En horizontal lo refiero a que alguna comunicación muchas veces es construida como diferentes áreas de la institución privada y en vertical, viene desde la alta dirección hacia

abajo. Dependiendo de la visión y misión que tenga cada institución pública. La cual se plantea de manera estratégica.

3. ¿Considera que se deba promover la constante participación de los colaboradores en las actividades de una empresa?

Sí, es importante que se promueva esta participación para que estén identificados con la institución. Como cuando se suscita es por esta falta de identidad corporativa. Entonces es muy importante que los colaboradores estén participando en acciones constantes de la empresa y sepan dónde van el horizonte y rumbo de la empresa para que pueda tener identificación con la misma.

4. ¿Cuán importante es la participación de la alta dirección para decidir qué información se debe difundir a los colaboradores?

Es muy importante tener el horizonte. Como les decía, que todos nuestros colaboradores conozcan el horizonte de la institución. En ese sentido, quienes toman las decisiones son la alta dirección. Por ejemplo, en el sector público, es mucho más variante los puestos de alta dirección van cambiando ministros, viceministros, secretarios generales. Entonces cada gestión que ingrese, si bien tenemos un mismo gobierno en el caso del sector público, cada gestión tiene un matiz distinto. Les da prioridad a ciertos ejes estratégicos de gestión entonces por allí es que imparte también sus líneas de trabajo y estas también involucra en la comunicación interna. En el sector privado, quizás la rotación es menos frecuente, pero de la misma manera es importante que la alta dirección de un sector privado fije las líneas estratégicas de acción. En toda institución, como le decía al inicio, parte de una visión y misión

de futuro y en esa misión y visión del futuro no se construye solamente con acciones estratégicas de cada institución, sino también con los colaboradores. Por eso, sí todos miramos a un mismo horizonte vamos a conseguir el objetivo deseado.

5. ¿Qué tipos de canales de comunicación interna existen?

Depende de cada institución, hay instituciones que son de servicio de atención al público tienen plataformas internas de circuitos cerrados como: pantalla de espera, tótems, en los ascensores también puedes colocar vídeos y si es que tienes alguna pantalla dentro del ascensor o también dentro del mismo ascensor puedes poner afiches, periódico mural, dentro de las mismas computadoras de los todos colaboradores puedes poner pop ups o un wallpaper que está como escritorio. Es decir, existen diversas plataformas hoy en día de medios de cómo comunicar internamente eso de esperar plataformas existentes dentro de organización y también para ciertas actividades puedes contratar los servicios de algunos animadores que puedan impartir dentro del personal que van de oficina en oficina y que te van incorporando los mensajes a través de diversas acciones lúdicas que se realicen.

6. Con respecto a la pregunta anterior, ¿Cuál de estos cree que ayude a transmitir de manera eficaz los comunicados de los jefes hacia los empleadores?

Siempre la comunicación más eficaz es la que es bidireccional o la que puede ser *face to face*. Esa es la más eficaz, nosotros podemos mandar *mailings* aunque no estamos seguros de si todos los leen. Puede que sí, de repente un gran porcentaje, pero de repente lo leen y no incorporan de manera adecuada el objetivo de este mensaje queremos difundir. En empresas pequeñas por ejemplo el líder o el jefe o el gerente a veces convoca reuniones en un espacio

en la institución con todo el personal aprovecha o hace desayunos de trabajo, ahí incorpora estas líneas estratégicas. Por ejemplo, en ciertas directrices muy puntuales de los jefes, ahí sí valdría la pena un comunicado por mail. Si se requiere una motivación, un cambio o de repente dar mayor explicación de alguna medida que se está tomando dentro de la institución; entonces ahí sí se requieren estrategias que sean más bidireccionales.

7. Actualmente, ¿Cuál de ellos es el más utilizado para compartir información?

Se está usando una mezcla de la comunicación: comunicación y servicios. El objetivo de nosotros es tener también uno de los ejes de acción es tener a nuestros servidores saludables y que incorporen en sus hábitos una cultura de salud preventiva. Hacemos activaciones, charlas, actividades a espacio libre y constantemente dándoles entrenamiento al personal sobre deporte ergonómico en su mismo lugar de trabajo. Ahí estamos metiendo los mensajes que combinamos, como les digo, dos tipos: información unidireccional, que es través de los comunicados, de los afiches, de los periódicos murales, etcétera y; también, la bidireccional donde ellos pueden tener capacidad de actuar y preguntar al especialista que va haciendo las capacitaciones.

8. ¿Qué beneficios trae el uso de las herramientas digitales para mantener una buena comunicación con los colaboradores?

Bueno, dentro de las herramientas digitales que nosotros usamos son el *zoom* y las plataformas para *webinars*. Estas se utilizan con el personal cuando queremos fortalecer capacidades o cuando queremos incorporar ciertas acciones que necesitamos que sepan. Entonces, como la mayoría de nosotros ya nos estamos incorporando a la presencialidad en más de un 90%, es

muy importante el uso de estas herramientas para tener al personal informado y que sean debidamente conocedores de todas las acciones que estamos realizando. Adicionalmente a ello, también existen las algunas plataformas digitales que nosotros usamos a través de las redes sociales y también a través del canal interno como son algunas pantallas de televisión dándoles entrenamiento a los colaboradores.

9. En base a su experiencia durante la pandemia de COVID-19, la cual trajo consigo normativas, protocolos y nuevas modalidades de trabajo, ¿Cuáles cree que fueron los canales de comunicación interna más adecuados para difundir los mensajes a los miembros de la organización?

Durante la pandemia lo que funcionó fue el *mailing* y las herramientas de comunicación digital como enlaces de *Zoom*. También, las llamadas telefónicas ya que fue muy dramático dado que siempre hubo un porcentaje de colaboradores que tuvo que trabajar presencial y una gran cantidad de muertes por la pandemia. Especialmente, al inicio de la primera y segunda ola cuando todavía no llegaban las vacunas. Todos los días hubo obituarios de un colaborador o un familiar de un colaborador un familiar. La mayoría del personal salía a campo y otros iban a oficina, pero los que venían de campo se contagiaban y también sus familiares. El seguimiento que se hacía desde la oficina de comunicaciones al personal contagiado y su familia fue telefónicamente. Se incorporó una línea desde Recursos Humanos, que es la oficina que maneja la comunicación interna, para ir monitoreando al personal. Todo esto para poder conocer cómo iba la evolución de cada paciente, colaborador y sus familiares. *Zoom* nos ayudó mucho para algunas consultas médicas y seguimiento de manera digital sea por WhatsApp o teléfono.

10. Entre WhatsApp y Facebook, ¿Cuál de estas redes sociales considera que es la más conveniente para compartir contenido sobre la COVID-19?

Facebook es la red social primogénita en comunicación externa del Perú. La mayoría de los usuarios usan Facebook y si bien otras herramientas en redes sociales son usadas más por jóvenes, la de Facebook es un poco más amplia en el espectro poblacional. En comunicación interna va a depender mucho de los grupos etarios que tengan la organización, hay personas que tienen 60 o 70 años y no son nativos digitales. Si alguno tiene Facebook, no la sabe manejar muy bien porque lo maneja el hijo o el nieto. Sin embargo, manejan muy bien el WhatsApp entonces creo que para comunicación interna funcionaría mucho mejor esa red social que es más rápida, más directa y, además, que por el mismo trabajo todos los colaboradores están habituados a usarlo y va a depender mucho del público que tengan. Si el público es joven de 40 o 50 para abajo, quizás pueden usar ambas plataformas.

11. Con respecto a la pregunta anterior, ¿Cuáles son los beneficios de esta red social?

WhatsApp es un poco lo que usamos normalmente para el trabajo, es más rápido, más dinámico y puedes enviar información, compartir links para que se puedan conectar a ciertas actividades. Puedes mandar mensajes preventivos, mensajes de organización, videos de comunicación interna, pero en el caso de Facebook se pueden crear grupos institucionales donde estén todos los colaboradores, pero va a depender también del clima organizacional ya que ciertos mensajes se pueden tergiversar, manipular y enviarse hacia la comunicación externa afectando a la institución.

12. Entre los contenidos y los recursos gráficos como: imagen, video y texto. ¿cuál considera que es el más apropiado para compartir información preventiva de la COVID-19?

Funcionan mucho las gráficas y los vídeos testimoniales, pero depende del objetivo que queramos impartir. Si nosotros queremos este hacer mensajes preventivos, es decir, mantener la prevención del cuidado contra la COVID-19 en un escenario donde está en crecimiento constante los casos, tenemos que ser un poquito más dramáticos para que la población pueda percibir el riesgo. Hay un factor muy importante dentro de la comunicación, es que si la persona no percibe un riesgo del problema pues no va a tener ningún cambio de comportamiento o ningún cambio de actitud. Entonces, la comunicación tiene que ser un poquito más cruda porque hemos aprendido que cuando usamos vectores y graficamos se debe saber muy bien que no tiene muy buen impacto. Por otro lado, si publicamos una foto de la realidad creo que impacta más y hace que la persona actúe de acuerdo a lo que queremos lograr en ellos.

13. En base a su experiencia desarrollando comunicados durante la pandemia, ¿Qué tan importante es el estilo y tono de comunicación que se utilizan en ellos?

Los comunicados tienen por característica hacerlos más puntuales y no te permiten explayarse un poco más, pero dónde vas a tener mayores detalles de la información es en una entrevista; cuando el vocero da la información a detalle. En ese sentido, el comunicado es una acción rápida de emergencia que tú te necesitas sacar para que la gente se entere de inmediato. A veces cuando la institución no tiene un vocero o los voceros están en permanente reunión de trabajo, nosotros tenemos que comunicar porque los medios ya nos están llamando y reventando el teléfono y ¿qué hacemos? Sacamos el comunicado que nos permite dar la

información de los puntos que estamos abordando de manera muy concreta y no puede abrir aristas porque si no genera más dudas. Ese es el estilo en que se debería hacer y el tono de comunicaciones siempre dando un poco más de confianza.

Entrevista a: Gabriella Ashcallay - Analista de Comunicación y Capacitación

1. En base a su experiencia, ¿Por qué es importante la comunicación interna en una empresa?

La comunicación interna es muy importante porque sin ella los trabajadores no podrían estar informados debidamente en el momento oportuno y a través de los canales que son cercanos a ellos. Además, no se podrían implementar ciertos procesos o nuevas herramientas dentro del trabajo ya que la comunicación sirve de soporte para la difusión de todos estos productos que se quieran implementar y sin la comunicación no se podrían realizar algunas capacitaciones dentro de la empresa.

2. ¿Qué tipo de comunicación interna predomina dentro de una empresa?

Existen distintos tipos: ascendentes, descendentes, horizontales y transversales. Yo creería que la comunicación interna se enfoca, no solamente en el área de comunicación de una empresa, sino también en las comunicaciones que tienen los líderes con sus equipos o entre compañeros y de la misma dirección a toda la organización. La que más predomina podría ser la horizontal porque en todo momento están comunicándose las distintas áreas. Una que también es bastante común, es la descendente ya que la organización tiene mucha información para poder transmitir a sus trabajadores.

3. ¿Considera que se deba promover la constante participación de los colaboradores en las actividades de una empresa?

Sí, estoy de acuerdo con la promoción de la participación de los colaboradores porque sin ellos la empresa no existiría. Son una parte muy importante de la empresa, son claves para todas las implementaciones, proyectos, mejoras y sin su aporte no se lograrán las metas. Si mantenemos a los trabajadores en constante participación en todas las actividades y los involucramos, también se involucran mucho más y se complementan.

4. ¿Cuán importante es la participación de la alta dirección para decidir qué información se debe difundir a los colaboradores?

La alta dirección tiene como objetivo siempre que los colaboradores entiendan todo el contenido que se quiere informar, por ello es importante su participación y esto lo hacen de acuerdo a los objetivos que quieran llegar, la facilidad con la que quieran transmitir el mensaje y también, si es que es muy complejo, sirve como un filtro de qué es lo que quisiera comunicar. Sin el compromiso de ellos tampoco se podría incentivar la participación de los colaboradores ya que ellos son la voz y la misma representación de la cultura organizacional de la empresa.

5. ¿Qué tipos de canales de comunicación interna existen?

Existen canales digitales y físicos. Por ejemplo, en digitales: las redes sociales y la mensajería instantánea como Facebook y WhatsApp. Además, acabamos de lanzar una web interna la cual ayuda a centralizar y democratizar la información, ya que el acceso es indiscriminado y no solamente se puede revisar la información con cualquier persona sino también en cualquier

momento y en cualquier lugar a través de su celular y con una conexión a internet. En el caso de los soportes físicos, son mucho más personalizados porque dependen de cada área de trabajo. Pueden ser vitrinas o periódicos murales, los cuales gestionan información ya sea de indicadores de resultados, de algunas auditorías, cronogramas de trabajo y algunos horarios o programación de actividades que se tienen que realizar dentro de algún periodo de tiempo. Otro soporte físico, pero audiovisual son las pantallas digitales que sirven como un canal mucho más directo y cercano al trabajador para poder enterarse de las últimas novedades que la empresa comunica a sus colaboradores.

6. Con respecto a la pregunta anterior, ¿Cuál de estos cree que ayude a transmitir de manera eficaz los comunicados de los jefes hacia los empleadores?

Considero que la herramienta más rápida e instantánea es el WhatsApp, ya que todos tienen en su mayoría celular donde descargar esa aplicación y ya tienen un manejo mucho más rápido de esa tecnología y, la lectura es mucho más instantánea o más cercano.

7. Actualmente, ¿Cuál de ellos es el más utilizado para compartir información?

Bueno, creo yo que el segundo serían las pantallas digitales. Los trabajadores en la empresa no tienen el celular; sin embargo, luego de salir de su horario laboral lo tienen y reciben toda la información. Pero durante las horas de trabajo diría que las pantallas son las más eficaces o más utilizadas porque todos están a la expectativa de ver cuáles son las comunicaciones que aparecen en los televisores.

8. ¿Qué beneficios trae el uso de las herramientas digitales para mantener una buena comunicación con los colaboradores?

Yo diría que tiene tres características importantes: la inmediatez, la cercanía y el dinamismo. Tienen en su celular a la mano y puedes enviar una animación, un video o un afiche. Lo cual lo hace mucho más agradable y más entendible.

9. En base a su experiencia durante la pandemia de COVID-19, la cual trajo consigo normativas, protocolos y nuevas modalidades de trabajo, ¿Cuáles cree que fueron los canales de comunicación interna más adecuados para difundir los mensajes a los miembros de la organización?

En este caso cómo fueron normativas y protocolos son temas bastante legales. Para este caso y en la modalidad presencial utilizamos mucho las vitrinas en toda la planta. Eso funcionó un montón dado que el tema del distanciamiento y los protocolos que tenían que seguir, no permitían tener mucha información a la mano. También implementamos muchos afiches de señalética en puntos claves como los vestuarios, comedores y espacios comunes.

10. Entre WhatsApp y Facebook, ¿Cuál de estas redes sociales considera que es la más conveniente para compartir contenido sobre la COVID-19?

WhatsApp es el más instantáneo, cercano y un poco más dinámico para compartir información.

11. Con respecto a la pregunta anterior, ¿Cuáles son los beneficios de esta red social?

En WhatsApp se obtiene más respuesta porque como es más directo los trabajadores se sentían con mucha más confianza de preguntar, cuestionar o dar alguna opinión.

12. Entre los contenidos y los recursos gráficos como: imagen, video y texto. ¿cuál considera que es el más apropiado para compartir información preventiva de la COVID-19?

Depende bastante, se comparte solo texto cuando es el protocolo. Casi siempre los textos van acompañados de imágenes al 100%. Por ejemplo, nuestro canal más utilizado es el WhatsApp y preferimos mucho más imágenes o afiches que sean más rápidos de leer y con menos texto, que sean bastante puntuales breves y precisos. Solamente para el caso de algunas normativas un poco más extensas, aunque necesita mucha explicación y no se entienden rápido como un afiche, si preferimos utilizar los vídeos que son más explicativos.

13. En base a su experiencia desarrollando comunicados durante la pandemia, ¿Qué tan importante es el estilo y tono de comunicación que se utilizan en ellos?

Un tono más cercano y siempre en primera persona. Además, los textos necesitan ser cortos y es importante cuidar en la cantidad de texto las imágenes que utilizamos. Asimismo, los colores porque hay algunos colores que enfatizan en cosas negativas y preferimos utilizar otros colores más cálidos. Es fundamental que el mensaje se entienda a la primera y que la calidad del lenguaje sea coloquial.

Entrevista a: Leslie De Los Ríos – Docente

1. En base a su experiencia, ¿Por qué es importante la comunicación interna en una empresa?

El cliente interno es el embajador de toda empresa. Cuando se refiere a empresa/institución, en ambos casos, cuando el colaborador es el cliente interno, siempre mantiene información de primera mano, de cómo está la organización. Incluso ante situaciones de crisis, van a tener que ser los primeros en poder opinar sobre lo que está sucediendo. Lo que se logra es decir las cosas como son. Los colaboradores deben de tener la información de primera mano.

2. ¿Qué tipo de comunicación interna predomina dentro de una empresa?

Las empresas privadas, por suerte, están tomando una iniciativa de ser una comunicación más horizontal, más fluida. Se están dando cuenta que es más necesario. Las instituciones públicas, por el contrario, por la misma formación, todavía son muy piramidal. No hay una comunicación muy abierta, entonces por ahí vienen un poco las diferencias.

3. ¿Considera que se deba promover la constante participación de los colaboradores en las actividades de una empresa?

Primero partamos si es un tema que al colaborador le interesa. De pronto algo sobre un nuevo producto que se esté por sacar. Buscar a un grupo interno para poder levantar información. Por ejemplo, a mediados de 2015, un Ministerio actualizó su imagen, y lo que hizo fue hablar con los diferentes colaboradores para ver qué les parecían la imagen que iban a poner hacia afuera.

Esto fue algo positivo porque en vez que de un día para otro para una institución pública aparezca algo totalmente cambiado, los colaboradores sabían de qué se trataba, puede que no todos hayan estado contentos. Ellos podían decir qué significaba esa nueva imagen del Ministerio, lo cual era positivo.

4. ¿Cuán importante es la participación de la alta dirección para decidir qué información se debe difundir a los colaboradores?

Ellos son los que deciden, pero para eso, en la alta dirección también tiene que haber alguien comprometidos con las comunicaciones porque hay que saberles entregarle la información. Hay que saber desde el medio que se utiliza hasta el lenguaje que se utiliza. Podemos entender que la alta dirección puedan ser especialistas en las áreas que involucran la organización. Por eso, alguien de comunicaciones debe de estar involucrado.

5. ¿Qué tipos de canales de comunicación interna existen?

Depende del contexto de la empresa. Porque si se habla de una empresa donde la mayor cantidad de los colaboradores vendrían a ser los empleados de planta, ellos no van a estar todo el día en una computadora, no vas a utilizar el correo electrónico como medio, ni tampoco pueden estar en los celulares. Ahí si utilizaríamos lo más tradicional que son en ciertas zonas colocar esta información para que ellos la vean. O dependiendo la información, una revista, algún medio por donde ellos se informen. Por otro lado, para alguien que se encuentra en la oficina todo el tiempo, las mejores herramientas son los correos electrónicos. Se sabe que los correos corporativos se abren desde las oficinas y rebotan en nuestros celulares.

Si se habla de WhatsApp como medio ¿es el teléfono de la empresa o teléfono personal? Hasta qué punto es bueno recibir un mensaje después de la hora. Estamos hablando de comunicación que debe ser de suma importancia. Hubo un caso donde hace muchos años atrás, Nextel pasa a ser Entel. Y ellos empezaron con los memorándums, que era memorándums de información, documento oficial de una empresa, pero estilo meme.

Esto se hizo justamente para utilizar las redes sociales internas para hablar sobre el tema. Cuando se habla de la comunicación interna, se tiene que entender que no es el colaborador, hay distintos tipos de colaboradores: la alta gerencia, administrativos, los de planta, etc. Entonces se debe conocer a este público interno para saber qué es lo que consumen para saber cuál es el canal que voy a utilizar por el cual me va a leer, me va a entender y no lo voy a sobrecargar.

6. Con respecto a la pregunta anterior, ¿Cuál de estos cree que ayude a transmitir de manera eficaz los comunicados de los jefes hacia los empleadores?

Dependiendo del tipo de información. Por ejemplo, en una situación de crisis voy a mandar un WhatsApp inmediatamente por la particularidad de la situación. Pero también se debe evaluar quiénes lo reciben. Lo normal es que el jefe sepa la información primero y que él pueda hacer justamente la comunicación a su grupo. Ahora, también existen los comités de crisis que están involucrados de diferentes áreas donde tienen una comunicación, un rumbo de emergencia inmediato para comunicar. Entonces, se debe reconocer al público para saber cuál va a ser el mejor canal de comunicación.

7. Actualmente, ¿Cuál de ellos es el más utilizado para compartir información?

El correo electrónico sigue siendo uno de los más usados, a veces se adiciona el WhatsApp, pero hay que tener mucho cuidado. No podemos olvidarnos de que existen las revistas, las revistas institucionales que pueden salir con las notas de lo positivo que ha sucedido con la organización. Por ejemplo, en la universidad los estudiantes reciben correos donde muestran lo que ha sucedido a nivel nacional en las diferentes sedes, convenios. Los tótems nos daban información, entonces, los estudiantes como público interno reciben noticias por ese medio. Pero ahora con la pandemia, todo eso ha cambiado y se recibe más información por los correos.

8. ¿Qué beneficios trae el uso de las herramientas digitales para mantener una buena comunicación con los colaboradores?

La inmediatez es lo principal, pero hay que tener cuidado con la saturación de información. Un colaborador también tiene vida propia, entonces, se tiene que saber qué es lo que se está comunicando, la razón de hacerlo y los horarios certeros para que no ignoren los mensajes. Hay que tener claro la ubicación de estas herramientas digitales, por ejemplo, los televisores pueden beneficiarse al estar colocados en el ascensor de una empresa porque es un lugar donde la persona no realiza ninguna actividad y puede aprovechar en dar un vistazo a la información que se está compartiendo.

9. En base a su experiencia durante la pandemia de COVID-19, la cual trajo consigo normativas, protocolos y nuevas modalidades de trabajo, ¿Cuáles cree que fueron los canales de comunicación interna más adecuados para difundir los mensajes a los miembros de la organización?

Considerando que todos pasamos a trabajar de manera remota, todos estaban conectados 24/7 al correo corporativo. Entonces, se tenía esa información ahí. Las redes sociales eran utilizadas para comunicar a otros grupos de interés.

10. Entre WhatsApp y Facebook, ¿Cuál de estas redes sociales considera que es la más conveniente para compartir contenido sobre la COVID-19?

Crear un grupo de WhatsApp solo para clientes internos, sabemos que, de una manera u otra, se decide quienes son los miembros y se establece como grupo cerrado. Pero ¿una persona se encuentra todo el día en Facebook? Llegan las notificaciones, pero ¿uno lo revisa? Pero en cambio, el WhatsApp suele abrirse constantemente y se quiera o no, la persona va al chat de la empresa para ver qué se le está informando. Entonces, bajo esa óptica la red social más conveniente es WhatsApp.

11. Con respecto a la pregunta anterior, ¿Cuáles son los beneficios de esta red social?

La inmediatez es un beneficio, pero hay que tener cuidado en los horarios que se está mandando los mensajes. Hay que ser cuidadosos por si la información va a ser reenviada a personas ajenas a la empresa. Así como tiene beneficios, hay que ver la parte contraria.

12. Entre los contenidos y los recursos gráficos como: imagen, video y texto. ¿cuál considera que es el más apropiado para compartir información preventiva de la COVID-19?

Videos, pero que sean cortos y ágiles. Si son imágenes tendrían que ser muy bien trabajadas, conociendo el tipo de público que va a recibirlas. Una infografía en WhatsApp no se da. En el tema de los textos, cuando se sobrecarga, es más seguro que no se lea por completo. Hay que considerar si el nivel de comprensión del texto y del video son la misma, porque una persona puede ir escuchando el video y recepciona algo importante.

13. En base a su experiencia desarrollando comunicados durante la pandemia, ¿Qué tan importante es el estilo y tono de comunicación que se utilizan en ellos?

Primero se debe reconocer que no se tiene un único público interno. Entonces hay que tener mucho cuidado con el estilo y el tono porque todos deben entender la información. No se trata de escoger si es formal o informal sino tratar de integrarlos.

Entrevista a: Katherine Jáuregui - Coordinadora de Gestión del Cambio

1. En base a su experiencia, ¿Por qué es importante la comunicación interna en una empresa?

En mi experiencia he podido notar dos grandes momentos viendo comunicación interna. Antes de la pandemia, muchas veces se veía como un área que básicamente te ayudaba a mandar los comunicados y asegurar que las cosas que se habían acordado en una reunión se compartan en murales, mailings o en cualquier espacio adecuado para hacer visible la información. Sin embargo, cuando pasamos la época de pandemia, nos ayudó a darle un poco más de valor a la comunicación interna y realmente entender la importancia de la misma. Por ejemplo, al estar en remoto nos dimos cuenta de que muchas veces la comunicación verbal en reuniones no se podía dar en forma adecuada y es por eso que la comunicación interna comenzó a tener un valor mucho más relevante respecto a ser un aliado estratégico para la organización. Cuando hablo de aliado estratégico me refiero a un área que no sea vista simplemente como el área que hace los diseños o que hace los comunicados, sino un área que ayude a los líderes de la organización a poder entender lo que quieren transmitir y canalizarlo de la mejor forma.

2. ¿Qué tipo de comunicación interna predomina dentro de una empresa?

Ahí mi respuesta va a ser muy variable. La estrategia de comunicación interna se va a montar de acuerdo con la organización. Si hablamos de organizaciones que son muy duras o muy tradicionales, de repente el tipo de comunicación interna que utilizemos sea más orientado a comunicados o a memorandos, porque ese es el estilo cultural de la organización. Pero si

hablamos de organizaciones mucho más ágiles, el tipo de comunicación interna tiene que ser mucho más digital. Por ejemplo, no simplemente seguir mandando un mail sino comenzar a ver qué hay detrás del *mailing*: cuál es el comportamiento de los usuarios, saber cuándo nos leen y cuando no. Entonces, para mí el tipo de comunicación en una empresa va a ser determinada por el tipo de cultura, como lo tradicional y digital.

3. ¿Considera que se deba promover la constante participación de los colaboradores en las actividades de una empresa?

Aquí voy a responder netamente desde mi experiencia. Creo que depende mucho de lo que nosotros esperamos como empresa, es decir, si yo hago actividades de comunicación donde si mi objetivo es que el colaborador interactúa conmigo sí necesito medir que eso se dé a cabo. Entonces sí deberíamos promover la visita a la reunión porque voy a tener una interacción más allá que simplemente informar. Si hay algún evento para simplemente sentarlos y decirles abcd, lo puedo hacer por cualquier canal. Si mi finalidad es informar, pero a la vez conectar a la gente, que ellos se conozcan y que sepan con quienes están trabajando y porque es importante trabajar entre ellos o cualquier otro motivo en el que estando juntos logremos ese objetivo, sí vale la pena promover la participación de los colaboradores. Nosotros debemos buscar que la gente quiera hacer las cosas, no que la gente tenga que hacer las cosas.

4. ¿Cuán importante es la participación de la alta dirección para decidir qué información se debe difundir a los colaboradores?

La participación de la dirección es clave en cualquier proceso de comunicación interna. Al haber posicionado la comunicación interna como un aliado estratégico del negocio, nosotros

deberíamos ser los ojos y oídos de los líderes para poder ayudarlos a transformar el mensaje. Sin embargo, si hablamos de su participación para decidir información, ahí es importante que tanta comunicación interna y los líderes de la organización tengan un mismo nivel de decisión. Por ejemplo, podemos estar en una organización donde viene un líder y nos dice necesito transmitir los resultados de la organización a todos los colaboradores; entonces, sabemos que es importante transmitir la información, pero el área de comunicación interna debería preguntar si es el momento adecuado o qué tipo de información queremos compartir y a qué tipo de colaboradores queremos bajarla esta información.

5. ¿Qué tipos de canales de comunicación interna existen?

Después del remoto hemos tenido la oportunidad de ver cómo el medio digital ha podido explotar en mayor medida sus canales. Creo que son los que ya seguramente han escuchado y han visto en las clases o en los mismos trabajos están relacionados en los murales, los *mailings*, reuniones de equipo y toda la comunicación que nosotros podamos hacer visible en la organización. Sin embargo, si tenemos una cultura que ya se acostumbró a leer murales y que realmente consume información de esa forma, *check*.

6. Con respecto a la pregunta anterior, ¿Cuál de estos cree que ayude a transmitir de manera eficaz los comunicados de los jefes hacia los empleadores?

Para mí todos sirven, todos ayudan y todos los canales tienen un objetivo y un propósito. Mi mejor recomendación aquí es que entendamos cuál es la forma de comunicarse de la organización. Siempre la recomendación que podríamos dar respecto a cualquier información que baje de líderes a los equipos de trabajo es que busquemos conectar y, si conectamos

prendiendo todas las cámaras estando híbrido genial, si conectamos estando 5 minutos sentados en un espacio de trabajo al apoyo en las comunicaciones que vengan más de un estilo jerárquico como el que están planteando en la pregunta, la idea es que no sean comunicaciones frías.

7. Actualmente, ¿Cuál de ellos es el más utilizado para compartir información?

Más que compartir información, la palabra es para procesar información o para capturar información. El más común es el mailing, pero hoy tenemos otras alternativas de canales digitales. Han salido hace poco las vitrinas virtuales que te dan por ejemplo la oportunidad de compartir información en diferentes lugares a nivel nacional a través de un circuito cerrado, entonces ya no tienes a una persona agarrando imprimiendo el papel y yendo el mural y si es que se acordó no se acordó hacerlo a tiempo lo puso y la información llegó, sino que tienes personas que monitorean el circuito cerrado de las vitrinas desde el punto donde se encuentre y actualiza la información en un solo momento para todas las vitrinas.

8. ¿Qué beneficios trae el uso de las herramientas digitales para mantener una buena comunicación con los colaboradores?

Creo que la pandemia fue una oportunidad para seguir reinventando el proceso de comunicación interna, en ese momento la necesidad era comunicarse, entonces teníamos que trabajar con paquetes que ya podían darte alternativas como era Teams, por ejemplo, pero que de repente no eran muy eficientes, entonces teníamos que buscar otras alternativas. Entonces ahí hay que trabajarlo con mucho cuidado porque incentiva la comunicación, es brindar una información que soluciona una necesidad o alguna duda, pero no que invada a las personas.

9. En base a su experiencia durante la pandemia de COVID-19, la cual trajo consigo normativas, protocolos y nuevas modalidades de trabajo, ¿Cuáles cree que fueron los canales de comunicación interna más adecuados para difundir los mensajes a los miembros de la organización?

Va a depender de los tipos de canales de comunicación que ya tenga la organización definida. En algunos casos, por ejemplo, lo remoto hizo que nos involucremos mucho con herramientas de Microsoft, que una es Teams, entonces comenzaron algunas organizaciones a promover el uso de Teams, ya sea por comunicación individual, por chat o por comunicación directa a través de grupos. Entonces en Teams tienes la oportunidad de crear grupos, transmitir información por ahí. Hay muchas otras empresas que utilizaron GTOK o ZOOM. La diferencia de esas dos plataformas es que si no tienes el paquete GOOGLE dentro de tu empresa (Suite de google) no puedes utilizar todas sus herramientas. Es como Microsoft con Teams y con ZOOM un lugar de comunicación muy puntual, entonces no se puede aprovechar otra serie de aplicaciones que estén relacionadas. Entonces, creo que ahí muchas veces el tema de los canales de comunicaciones que se comenzaron a utilizar se fueron explorando, no es que estábamos preparados como organización como para decir, hoy día trabajo presencial y mañana comienzo a trabajar remoto, excepto aquellas que son transnacionales y que si tienen experiencia porque trabajan a nivel mundial entre sedes, naturalmente siempre han tenido que buscar la comunicación a través de canales digitales.

Esas otras alternativas se han podido trabajar como el uso de WhatsApp, como el uso de intranet. Muchas otras empresas me recuerdo que en la empresa –Transporte de Ferrocarril- comenzamos a usar grupo de Facebook, tenías que incluir a todos tus colaboradores en grupos específicos para que puedas comunicar. Que es lo que sí creo hay que tomar en cuenta con

estos canales, es que no son canales que hoy fueron creados para comunicación interna, son canales que fueron creados para comunicar y conectar entre las personas, pero no pensados en un ambiente organizacional o empresarial. Eso hace de que muchas veces tengas que mirar una serie de cosas antes de implementar el canal.

En el caso de WhatsApp, si bien el momento, la necesidad hacia que crearas tus grupos de trabajo, metas a todos los que conoces y comiences a comunicar, hay que tener en cuenta que no todos los usuarios se sienten cómodos. Entonces, ahí la primera pregunta es ¿les damos celular corporativo a toda la organización? Si la respuesta es sí, de repente es mucho más suave el uso del canal porque puedes decirle que en un celular corporativo transmites información corporativa, entonces tiene lógica poder utilizarlo. Pero si de repente a un 50 por ciento le das y al otro 50 por ciento no, cómo haces para comunicarte con ese otro 50 por ciento que usa su celular personal y que muchos lo pueden ver como una acción que chévere que me lo comuniquen por aquí porque es un canal que más uso y me funciona, pero otros pueden decir: me siento invadido, me estas mandando mucha información, y a veces habían casos donde habían grupos de personas que decían: mi celular no deja de sonar el fin de semana y porque tenías a las personas involucradas con su celular personal. Entonces ahí hay una serie de detalles que hay que tener en cuenta si es que ese va a ser un canal oficial, hay que promoverlo desde el inicio.

Si se va a contratar a una persona, hay que decirle que nos gustaría enviarte información de la empresa a tu celular personal, preguntarle si le parece adecuado, si está de acuerdo. Siempre busquemos que los canales no se conviertan en una avalancha masiva de información simplemente porque creemos que es el canal que se ha puesto de moda porque debemos comunicar.

En el caso de Facebook, muchas personas también decían por que debían dar su Facebook, porque se debían unir a un grupo de la organización con un perfil personal ya que es privado. Algunas personas decían que el hecho de que se unan al grupo puede significar que sientan invadida la privacidad como persona. Muchos, por ejemplo, no querían dar me gusta al grupo porque podría generar cierta incomodidad en ellos. Entonces se tiene personas que si quieren formar parte del grupo, personas que no, personas que se sienten obligadas a decir lo puedo hacer pero se sienten incómodas. Hay que tener mucho cuidado en cuál es el tipo de gestión que se le quiere dar por el grupo. Si es comunicar y dar información muy corporativa, la verdad que este tipo de grupos no agregan valor. Hoy muchas personas han dejado de utilizar Facebook por utilizar Instagram. Entonces, que tanto valor podemos encontrarle a este grupo si de repente lo hacemos porque creemos que la gente busca información ahí pero no lo hace. Otro ejemplo es que el mismo Facebook tiene su portal corporativo, Work Place, es tal cual Facebook pero para colaboradores de empresas. Ahí, si bien es un canal que podría ayudar y que pueda tener mucha allegada a ciertos grupos, hay que primero partir de la cultura de la empresa, ver si está acostumbrada a este tipo de redes sociales. Siempre preguntémonos si es que estas novedades que van saliendo en el medio digital son muy valiosas van a ir de acuerdo a lo que los usuarios de la empresa necesitan.

10. Entre WhatsApp y Facebook, ¿Cuál de estas redes sociales considera que es la más conveniente para compartir contenido sobre la COVID-19?

Me parece que va a depender mucho de la empresa. El uso de cualquiera de estos dos medios va a estar relacionado a lo que las personas suelen utilizar para comunicarse. Como es temas de protocolos y seguridad, si se tiene que cambiar un poco el giro de comunicación. Esta

comunicación era obligatoria porque no se puede dejar de comunicar de lo que está sucediendo. Se debe ser muy puntuales y no todos los días porque la gente se va a agotar de la información. En WhatsApp lo que funciona son los estados. Si una persona busca información se va a los estados, una persona decide verlo o no. Si es que tenemos este tipo de comunicación que es tan protocolar y dirigidas, los estados caen bien. El punto de los estados es que se puede monitorear a quienes hayan visto y eso permitía seguir mirando si la comunicación sería efectiva o no. Creo que se debe buscar no agobiar si no dar información que sea dosificada, directa y que no tenga frecuencias extendidas.

11. Con respecto a la pregunta anterior, ¿Cuáles son los beneficios de esta red social?

Desde mi punto de vista, WhatsApp es una plataforma que es mucho más inmediata para cosas mucho más puntuales, pero se tiene que cuidar la sobredosis de información. Si es que se va a comunicar por WhatsApp, aprovechemos para hacerlo con cosas puntuales, lo que se quiere profundizar en el mensaje en ese momento y dar un espacio en la frecuencia de comunicaciones para no ahogar al usuario. Si se habla de un contexto covid y todos tocan el tema, no solo se recibe información en el celular sino también en el televisor, en la calle, uno se llena de información y puede llegar a bloquearse por tanta saturación. Hay un momento en el que el usuario ya no va a querer saber mas del tema. Entonces, si como empresa se quiere promover cualquier comunicación relacionado a este tema porque se sabe que es importante, se deba buscar la forma de hacerlo con novedades, con contenido que sabemos no va a encontrar en otros lugares.

12. Entre los contenidos y los recursos gráficos como: imagen, video y texto. ¿cuál considera que es el más apropiado para compartir información preventiva de la COVID-19?

Va a depender de lo que se quiera comunicar y también va a depender del comportamiento del usuario. Por ejemplo, si se va a enviar una comunicación de prevención por el tema del covid, y esta va a ser en un horario laboral, si le envías un video no lo va a ver porque las personas están en reunión, metidas en otro lado u otros motivos. Y si llega a abrir su correo y hay un video y no lo llega a ver en el día, se pierde la comunicación. Sin embargo, si se necesita enviar un video porque es la única forma en la que puedes expresar o puedes comunicar el mensaje, busca horarios que te ayuden. Se le podría enviar en un horario de salida de trabajo, cuando se encuentra en el transporte de regreso a casa, ahí podrían aprovechar en observar la información compartida. Una forma de revisar la información es hacerla cuando este en mi casa. Para considerar el recurso más apropiado, se debe pensar en el comportamiento de las personas. Si voy a enviar una imagen y las personas no tienen un visualizador de imágenes, mejor es apoyarse en el texto. De esta forma, lo leerá y permitirá saber si es que le es importante o no. Si es imagen o texto, debemos evaluar el momento adecuado para poder comunicarlo o ver si utilizo otro recurso como estados. Pensemos en cómo actúa la persona una vez que revisa esta información y de acuerdo a eso vemos el recurso más adecuado.

13. En base a su experiencia desarrollando comunicados durante la pandemia, ¿Qué tan importante es el estilo y tono de comunicación que se utilizan en ellos?

Siempre va a ser importante el estilo y tono de comunicación que se utilice. Cuando se trate de un tema de prevención, creo que la cercanía es importante. Agregar un “estimado” en los

mensajes para que puedan revisar la información, puede tomar como lejano. En cambio, si el mensaje es más directo, se involucra a la persona en el proceso de comunicar. Al elaborar mensajes de prevención, el tono de comunicación trata de elaborar mensajes de empatía. Realizar mensajes que involucre a la empresa y al colaborador. Lo que debemos buscar es empatizar con la persona, no dar lineamientos porque las personas están cansadas de seguirlos todos los días. Se debe hacer algo que involucre a todos en conjunto, desde la alta gerencia hasta la última persona en la oficina.

Entrevista a: Michelle Mosquera - Especialista Senior de Comunicación Interna y Cultura

1. En base a su experiencia, ¿Por qué es importante la comunicación interna en una empresa?

Considero que la comunicación interna, en cualquier lugar en general, es vital para poder transmitir la cultura de la empresa a través de un buen clima laboral. Generando estrategias de comunicación internas para poder conectar con los colaboradores, poder transmitir la cultura de la empresa a fin de generar un buen clima laboral y eso es en pro de alcanzar los objetivos de la empresa. Todas las empresas tienen distintos objetivos, pero creo que independientemente sin el recurso humano no se logrará alcanzarlo. El recurso humano es el talento, y si hay personas que no están motivadas para trabajar no van a alcanzar sus objetivos. Es un poco difícil tener al 100 por ciento motivadas a todas las personas, pero se puede intentar. Motivarlas no es solamente tener un buen sueldo, un buen equipo de trabajo sino también se basa en distintos tipos de estrategia, por ejemplo, generar reconocimiento dentro de las empresas, que sepan cuál es la misión o visión de lo que están haciendo, cuál es el propósito en sí de la empresa. Creo que si todos estamos alineados ante lo que necesita la empresa podemos trabajar con un solo equipo. La comunicación interna ayuda a difundir diferentes procesos, establecer distintas campañas de comunicación, la participación de las personas que estén familiarizadas con las distintas actividades que se puedan realizar.

2. ¿Qué tipo de comunicación interna predomina dentro de una empresa?

Creo que eso va a depender de la cultura de la empresa. Pero creo que las tendencias tienden más a una comunicación horizontal. Siempre va a haber una plana jerárquica de todas maneras

porque vamos a tener un jefe al cual debemos reportar, pero una cultura horizontal donde sea de puertas abiertas y haya la confianza y el respeto. Horizontal no significa que todos sean amigos. Cuando haya confianza en el ambiente laboral y en la comunicación la empresa irá por buen camino. En otras organizaciones hay una comunicación más jerárquica, pero siento que la comunicación que más funciona es la horizontal. En todo caso, de acuerdo al tipo de comunicación que la empresa elija se pueden establecer distintas estrategias y estas necesitan de canales de comunicación. Si es una empresa horizontal, voy a tener sesiones informativas con la gerencia general cada cierto tiempo. Hay muchas empresas que dicen que son horizontales, pero tú les preguntas a los trabajadores y ellos no van a sentir esa comunicación. Hay veces que se quiere modificar el tipo de comunicación para volverlo más dinámico, pero para eso es necesario establecer estrategias o acciones.

3. ¿Considera que se deba promover la constante participación de los colaboradores en las actividades de una empresa?

Creo que es un buen indicador, por ejemplo, podrían ser actividades de bienestar social, familiares, días festivos, celebraciones especiales o actividades donde se necesite las respuestas de los colaboradores. Por ejemplo, donde respondan una encuesta del clima laboral, el desempeño laboral, etc. Es súper importante la participación de los colaboradores para poder medir qué tan motivados están. Pero más que promover la constante participación, primero se debe lanzar una actividad y establecer metas. Si en dichas actividades se ve que no todos participan, se debe consultar para evaluar si el tiempo de participación es corto o complejo, la comunicación no es clara o tal vez la persona trabaja de lunes a domingo y tiene horarios complicados. Entonces, se debe evaluar cada contexto y es importante promover la participación porque así nos dicen si estamos llegando a las personas, o tal vez los canales no

son los indicados para llegar a ellos. Puede ser que no revisen sus correos por distintas razones. Creo que también es importante antes de lanzar cualquier actividad que promueva la participación, analizar bien cómo es el público, cuáles son los canales correspondientes, cuál va a ser tu mensaje clave, si hay data previa, a cuántos quiero llegar. Entonces es muy importante la participación de los colaboradores porque son actividades de integración, actividades que los conecta con la empresa y la idea es transmitir la cultura de la empresa dentro de ellas.

4. ¿Cuán importante es la participación de la alta dirección para decidir qué información se debe difundir a los colaboradores?

Creo que ahí hay que definir qué tanto van a participar ellos en la elección de los mensajes claves. También, hay que ver el contexto y la dirección de la empresa. Si es una empresa pequeña, la participación puede considerarse alta y si la empresa es mucho más grande, ellos pueden participar en campañas o actividades muy transversales. Si es un evento recurrente, tal vez no es necesario que la alta dirección participe. Más que todo es importante la presencia de ellos cuando se va a determinar nuevos canales de comunicación, cuando existen eventos que los involucra (tienen que decir algunas palabras o aparecer en ciertos videos corporativos). Pero si es una actividad del día a día y no necesite alguna decisión, basta con una persona especialista en comunicación interna que tenga la validación de la alta gerencia para continuar las actividades.

5. ¿Qué tipos de canales de comunicación interna existen?

El mailing, las intranets, revistas digitales o físicas. Obviamente cada canal tiene su trasfondo. Por ejemplo, si se tiene Work Place, se puede necesitar un community manager que apoye en su gestión. Si tienes una revista, cómo se obtiene la información, se debe tener un corresponsal interno que ayude a manejar dichos informes. Y si se trata de una empresa más grande que se encuentra en distintos puntos a nivel nacional, se debe tener aliados. Los voceros o embajadores internos ayudan a descentralizar la comunicación. A veces la comunicación está muy centralizada en la sede administrativa donde se encuentra todo el staff, sin embargo, a veces se tienen otros colaboradores que se encuentran en distintos espacios. Esto provoca la dificultad de llegar a estas personas. A veces no basta con un video o correo para informar algo, es necesario el contacto humano (voceros) para comunicar en puntos donde los canales no llegan. Otro medio de comunicación son las pantallas de televisión en las empresas. El WhatsApp es un nuevo canal de comunicación, obviamente Los mensajes de texto, afiches, periódicos, murales y cualquier espacio estratégico que la empresa encuentre puede ser un canal de comunicación. Siempre hay manera de innovar.

6. Con respecto a la pregunta anterior, ¿Cuál de estos cree que ayude a transmitir de manera eficaz los comunicados de los jefes hacia los empleadores?

Si es un comunicado del jefe a los empleadores no hay nada mejor que el jefe directo. Es mucho mejor que la comunicación sea totalmente directa. Se puede usar también el mailing. Ahora, el trabajo de la comunicación interna podría elaborar un speech o algo escrito que sea como guía para emitir mensajes.

7. Actualmente, ¿Cuál de ellos es el más utilizado para compartir información?

Las sesiones informativas que son con los líderes hacia los colaboradores también son importantes. Los líderes en general son un buen canal de comunicación porque son los jefes directos de los colaboradores. Los jefes son el ejemplo de los colaboradores, entonces tienen el rol de transmitir bien la comunicación. En algunas empresas con zona de seguridad, hay charlas de cinco minutos antes de iniciar la jornada laboral, también se puede aprovechar esos espacios.

8. ¿Qué beneficios trae el uso de las herramientas digitales para mantener una buena comunicación con los colaboradores?

La pandemia nos llevó a utilizar muchas herramientas digitales ya que se estuvo en remoto. Son súper importantes porque se pueden tener en cualquier lugar. Se puede tener el intranet en el celular, también aplicaciones especialmente para los colaboradores. En la época del covid, la revista causaba miedo al ser un canal de contagio, entonces fue bueno que se haya vuelto digital. Tal vez compartir la revista con otras personas porque se quiere compartir cómo trabaja la empresa. En Facebook, se pueden medir las reacciones, vistas, los KPIs más aterrizados que las herramientas físicas no ofrecen. Si ubico una revista por Google Analytics, puedo ver cuántas personas entraron, cuánto tiempo permanecieron. Uno de los beneficios de la herramienta digital es que es medible, pero también está alejado de las actividades humanas como las activaciones.

9. En base a su experiencia durante la pandemia de COVID-19, la cual trajo consigo normativas, protocolos y nuevas modalidades de trabajo, ¿Cuáles cree que fueron los canales de comunicación interna más adecuados para difundir los mensajes a los miembros de la organización?

Creo que los canales digitales, el mailing. Y si hubiese alguna red social interna, Work Place. Los jefes directos, las reuniones virtuales que se hacían por Google Meet, Zoom para conservar la comunicación con las personas. Pero creo que dentro de los canales más adecuados y el que la mayoría lo tenía es el correo. Si se da el caso que no haya correo, se manda mensajes de texto a los celulares, en casos mayores, enviar mensajes por WhatsApp para informar de los cambios que había día a día en relación al covid, siempre y cuando la información sea directa y resumida para no confundir a las personas. A través de Google Meet, se realizaban sesiones informativas para los colaboradores, para que sepan los índices de contagio ya que muchas empresas omitían este tipo de información.

10. Entre WhatsApp y Facebook, ¿Cuál de estas redes sociales considera que es la más conveniente para compartir contenido sobre la COVID-19?

Siempre va a depender de cómo es la cultura de la empresa, si la cultura es participativa, dinámica. Tanto Facebook como WhatsApp Business permite medir algunas cosas. Si es una empresa donde solo se quiere informar y no recibir retroalimentación, se debe mantener como grupo cerrado o a través de estados de WhatsApp. La red social que se utilice va a depender del objetivo de la empresa.

11. Con respecto a la pregunta anterior, ¿Cuáles son los beneficios de esta red social?

Facebook permite medir reacciones, vistas, ver las personas que realizan estas acciones. WhatsApp en cambio es más cerrado donde solo se envía la información y no se evalúa al destinatario.

12. Entre los contenidos y los recursos gráficos como: imagen, video y texto. ¿cuál considera que es el más apropiado para compartir información preventiva de la COVID-19?

Como era información preventiva del covid tenía que ser completa, pero algunas empresas cometieron el error de enviar mucha información. Si es una imagen, debía de ser directo. Si es un video, no debería durar más de un minuto. Si es un mensaje por correo debería de ser corto. Como era covid y era bastante la información que se tenía, lo recomendable era ir variando con imágenes, videos y texto. También va a depender de lo que se quiera enviar para utilizar esos recursos. En general, el video llama un poco la atención, pero con el tiempo indicado, distribuyendo bien la información. Un video debe tener un máximo de 30 a 40 segundos. La idea es ser lo más directo posible y como se trata del coronavirus utilizar fuentes que certifiquen la información brindada.

13. En base a su experiencia desarrollando comunicados durante la pandemia, ¿Qué tan importante es el estilo y tono de comunicación que se utilizan en ellos?

Creo que el tono de comunicación va a depender del tema en cuestión, puede ser seria, lúdica, directa o amigable. Es importante mapear lo que se va a comunicar. Hay muchas áreas involucradas, por ejemplo, seguridad y salud ocupacional, recursos humanos. Ellos son quienes brindan la información verificada. La pandemia ha generado que todo sea flexible y que todo puede ir cambiando.

Anexo N° 9

Validación de instrumentos

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del experto: Morales Blanco Estefany Yamil

1.2 Cargo e institución donde labora: Docente en la Universidad Tecnológica del Perú

1.3 Especialidad del experto: Periodismo y Comunicación Multimedia

1.4 Título de la investigación: Acciones de comunicación interna empleadas por Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en el periodo marzo del 2020 - diciembre del 2021.

1.6 Autor (es) de la tesis: Escalante Bautista Angie Alexandra / Pajuelo Carbajal Zulema Alexandra

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1 CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					98%
2 OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					98%
3 ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					98%
4 ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					98%
5 SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					98%
6 INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					98%
7 CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos.					98%
8 COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					98%
9 METODOLOGÍA	Las estrategias responden al propósito del diagnóstico.					98%
10 PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					98%

2. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 98 %

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lima, 4 de agosto del 2022



Mg. Estefany Yamil Morales Blanco

Anexo N° 10

Validación de instrumentos

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del experto: Pauta Guevara, Ricardo Arturo

1.2 Cargo e institución donde labora: Docente en la Universidad Tecnológica del Perú

1.3 Especialidad del experto: Docente investigador y productor audiovisual

1.4 Título de la investigación: Acciones de comunicación interna empleadas por Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en el periodo marzo del 2020 - diciembre del 2021.

1.6 Autor (es) de la tesis: Escalante Bautista Angie Alexandra / Pajuelo Carbajal Zulema Alexandra

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1 CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					85%
2 OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80%	
3 ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					85%
4 ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					90%
5 SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					85%
6 INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.				80%	
7 CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos.					90%
8 COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					95%
9 METODOLOGÍA	Las estrategias responden al propósito del diagnóstico.					90%
10 PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					90%

2. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 87%

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lima, 4 de agosto del 2022



Ricardo Arturo Pauta Guevara

Anexo N° 11

Validación de instrumentos

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del experto: Navarrete Pinto Víctor Manuel

1.2 Cargo e institución donde labora: Docente en la Universidad Tecnológica del Perú

1.3 Especialidad del experto: Periodista y productor audiovisual

1.4 Título de la investigación: Acciones de comunicación interna empleadas por Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en el periodo marzo del 2020 - diciembre del 2021.

1.6 Autor (es) de la tesis: Escalante Bautista Angie Alexandra / Pajuelo Carbajal Zulema Alexandra

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1 CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2 OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3 ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
4 ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5 SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6 INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.				X	
7 CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos.				X	
8 COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9 METODOLOGÍA	Las estrategias responden al propósito del diagnóstico.					X
10 PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					X

2. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 82%

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lima, 4 de agosto del 2022



Víctor Manuel Navarrete Pinto

Anexo N° 12

Permiso de Autorización de la Empresa



Anexo 10

Permiso de autorización de la Empresa

Lima, 20 de setiembre de 2022

La empresa Aris Industrial S.A. con R.U.C. 20100257298 brinda la información solicitada para el desarrollo del trabajo arriba mencionado, la misma que solo puede ser utilizada para fines estrictamente académicos vinculados al trabajo. Declaramos conocer que el trabajo de investigación/tesis "Acciones de comunicación interna empleadas por Aris Industrial S.A. para la difusión de información preventiva de la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en el periodo marzo del 2020 - diciembre del 2021" será de público conocimiento a través del repositorio institucional de la universidad.

Cordialmente,

Nombres y apellidos del representante de la institución: *Gabriela Guadalupe Ashcallay Samaniego.*

D.N.I. *48164679*

Cargo que ocupa: *Analista de comunicación y capacitación*

Firma y sello:

ARIS INDUSTRIAL S.A.
Ashcallay
GABRIELA ASHCALLAY SAMANIEGO
Gerencia de Desarrollo Organizacional
y Calidad

GLOSARIO

Comunicación interna.- Es aquel proceso de comunicación que involucra la emisión de mensajes de la organización hacia el público interno, es decir, los equipos de trabajo reciben información realizada por la misma entidad con el objetivo de cumplir metas trazadas (Bermúdez, 2016).

Canal de comunicación.- Es el medio por el cual se realiza el acto de comunicar. Los recursos pueden ser físicos, tecnológicos o digitales, lo relevante en sí es llevar a cabo la comunicación (Obregoso, 2018).

Colaborador.- Es un término que se utiliza para nombrar a las personas que prestan sus conocimientos y lo aplican dentro de una empresa, organización, institución, etc. (Villanueva, 2021).

COVID-19.- Es una enfermedad infecciosa causada por el coronavirus o también denominado como SARS-CoV-2. Este virus puede propagarse desde la boca o nariz de una persona

infectada en pequeñas partículas líquidas cuando tose, estornuda, habla, o respira (OMS, 2020).

Estrategia de comunicación.- Son un conjunto de acciones que se planifican durante un cierto periodo de tiempo para alcanzar objetivos y posicionar a la empresa sobre sus competencias (Matilla, 2017).

Percepción.- Es un proceso cognitivo que se relaciona con la estimulación de los sentidos y por el cual se obtiene información de forma anticipada (Villanueva, 2021).

Tipo de comunicación.- Existen tres tipos de comunicación interna: descendente, ascendente y horizontal. Los dos primeros están relacionados a los niveles jerárquicos de una organización; al contrario del horizontal, el cual se caracteriza por no guiarse por los niveles y sólo se encarga de intercambiar información entre áreas diferentes (Cáceres, 2016).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcívar, L. (2021). *Gestión de la Comunicación Interna para el Desarrollo Institucional en tiempos de Coronavirus: Caso FACSO-UG*. [Tesis de titulación, Universidad de Guayaquil].

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/58862/1/Gesti%c3%b3n%20de%20la%20comunicaci%c3%b3n%20interna%20para%20el%20desarrollo%20institucional%20en%20tiempos%20de%20Coronavirus%20Caso%20FACSO-UG.pdf>

Atoccza, Y. (2021). *La representación del homosexual en los filmes peruanos No se lo digas a nadie (1998), Contracorriente (2009) y Retablo (2017), y la percepción de los jóvenes universitarios en Lima*. [Tesis de titulación, Universidad Tecnológica del Perú].

<https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/5197>

Bermúdez, C. (2016). *La comunicación interna en las organizaciones*. [Tesis de Máster, Universidad Pontificia Comillas].

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/7425>

Bozas, V., Sánchez, J., Domínguez, J., Quezada, Z. y Valencia, J. (2021). Comunicación organizacional en las empresas del sur de Veracruz en tiempos de COVID-19. *UV SERVA*, 12. <https://uvserva.uv.mx/index.php/Uvserva/article/view/2801/4738>

Bueno, P. y Cabrera, R. (2020). *Estrategia de comunicación interna “En BCA nos cuidamos”*. [Tesis de titulación, Universidad de Lima].
<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/11736>

Camarena, C. (2020). *Diseño e Implementación del plan de Comunicación Interna frente al Covid-19 para el Banco Corporativo Americano*. [Tesis de titulación, Universidad de Lima].
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/11720/Camarena_Villanes_Claudia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P. y Torres-Martin, J. (2022). El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19. *Revista De Comunicación De La SEECI*, 55, 29-51. <https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e768>

Cavagnaro, W. (2022). *Propuesta de un plan estratégico de comunicación interna para fortalecer el relacionamiento de los colaboradores de la oficina central de Masaris de Piura tras el retorno de labores presenciales post Covid-19*. [Tesis de titulación, Universidad de Piura]. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/5500>

Cabel, M. (2020). Comunicación interna digital y comportamiento de los trabajadores de la empresa B12 Perú durante la cuarentena del Covid-19. [Tesis de titulación, Universidad César Vallejo].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/60890/Cabel_HME-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cárdenas, J. y Pineda, N. (2021). La gestión de la comunicación de riesgo a través de Facebook: Análisis exploratorio de las estrategias iniciales de 12 gobiernos de América Latina frente a la pandemia de la COVID 19. *Revista de Comunicación*, 20(2), 73-91.

<https://dx.doi.org/10.26441/rc20.2-2021-a4>

Contraloría General de la República (2021). Control en la pandemia por la COVID-19. Informe de gestión del control gubernamental en la Emergencia Sanitaria a los 365 días. Lima, Perú.

https://doc.contraloria.gob.pe/documentos/CONTROL_EN_LA_PANDEMIA_POR_LA_COVID-19.pdf

Diario El Peruano. (2020). Decreto de Urgencia N° 026-2020.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-establece-diversas-medidas-excepcion-decreto-de-urgencia-n-026-2020-1864948-1/>

Duque, Z. y Heredia, N. (2022). *Análisis de la comunicación interna de la empresa Papelera Nacional S.A., antes y desde el inicio de la pandemia*. [Tesis de titulación, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsq.edu.ec/handle/3317/17783>

Fenacrep. (2022). Teletrabajo: empresas peruanas asumen el reto de la nueva normalidad.

Recuperado de: <https://www.fenacrep.org/en/publicaciones/noticia/teletrabajo-empresas-peruanas-asumen-el-desafio-de-la-nueva-normalidad>

Fernández, A. (2017). *Comunicación Interna y Nuevos Medios de Comunicación*. [Trabajo Final de Grado, Universidad de León].

<https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/11520/Fern%C3%A1ndez%20Mart%C3%ADnez%2C%20Ana%20Bel%C3%A9n.pdf?sequence=1>

Gallardo, E. (2017). Metodología de Investigación : manuales autoformativos interactivo.

Recuperado de : <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/4278>

Guerrero, M. (2019). *La comunicación interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización*. [Trabajo de investigación, Universidad Complutense Madrid]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/62469/>

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta Edición. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>

Jauregui, Y. (2021). *Características de la comunicación interna de la empresa Inversora Mawell S.A.C. de la ciudad de Trujillo*. [Tesis de titulación, Universidad Nacional de Trujillo].

<https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/18055/JAUREGUI%20OLIVAS%20YANET%20DELFINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Merodio, J. (2022). Cómo utilizar Whatsapp para conseguir más alcance. <https://www.juanmerodio.com/listas-de-difusion-whatsapp/>

Martín, S. (2022). Grupos de Facebook: Todo lo que necesitas saber sobre ellos. Metricool. <https://metricool.com/es/grupos-de-facebook/#:~:text=Los%20grupos%20de%20Facebook%20no,o%20dudas%20lo%20antes%20posible.>

Ore, M. y Sachun, A. (2021). *Los memes políticos difundidos en Twitter de los candidatos que disputaron la segunda vuelta presidencial 2021 y su influencia en la percepción de jóvenes estudiantes de Lima*. [Tesis de titulación, Universidad Tecnológica del Perú]. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/5196>

Orbegoso, F. (2018). *Comunicación Interna y Percepción de la Organización de los trabajadores de una Universidad Pública de Huánuco, 2018*. [Trabajo de investigación, Universidad San Martín de Porres]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/8326>

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2021, 13 mayo) Información básica sobre la COVID-19. <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19>

- Pérez, G. (2020). *Estrategias de comunicación interna de CHR Hansen durante la crisis del Covid-19 – período marzo – junio 2020*. [Trabajo de investigación, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/items/3ffed949-52fc-49a1-b04c-609410fbb994>
- Ramírez, H. (2021). *La gestión de la comunicación interna en las organizaciones durante la pandemia de Covid-19. Estudio de casos*. [Trabajo Final de Grado, Universidad de Barcelona]. https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2021/249489/TFG_Ramirez_Moreno_Helena.pdf
- Ruiz, C. (2020). *Uso de los Canales Digitales de Comunicación Interna en las Organizaciones Públicas y Privadas de Lima 2020*. [Trabajo de investigación, Universidad San Martín de Porres]. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7610/RUIZ_AC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Samanez, N. (2018). *Relación de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional de la Empresa Orange 360°*. [Tesis de titulación, Universidad San Martín de Porres]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/4332>
- Torres, N. (2021). *Comunicación interna y redes sociales. Uso de WhatsApp en la Dirección de Vinculación UCE*. [Tesis de titulación, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/23350>

Villalobos, A. (2021). *Los retos de la comunicación interna y el relacionamiento con sus colaboradores durante la pandemia del covid-19 en el año 2020. Caso: Austral Group S.A.A.* [Tesis de titulación, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositori9o.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/246829bb-a3f4-48aa-8b73-d510eda8fb94/content>

Villanueva, K. (2018). *Memoria, atención y percepción.* [Tesis de titulación, Universidad Nacional de Trujillo]. <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/12135>