

Aplicación de Estrategias Comunicativas Y Comunicaciones Internas Dentro De GDO
(Área De Merck Sharp & Dohme)

Andrés Felipe Mateus Amaya

Universidad Santo Tomás

Facultad De Diseño Gráfico

Diana Patricia Gomez Garcia

Bogotá D.C. Colombia

01 de Junio de 2023

ÍNDICE

Dedicatoria.....	3
Agradecimiento.....	4
Introducción.....	5
Justificación.....	7
Pregunta Articuladora.....	9
Objetivo.....	9
Reflexión y discusiones académicas.....	10
Figura 1.....	12
Figura 2.....	14
Figura 3.....	14
Discusión.....	17
Figura 4.....	18
Anexos.....	19
Referencias.....	19

Dedicatoria

BERNARDO MATEUS, LUZ HELENA AMAYA & CAMILO MATEUS,

Para mis padres y mi hermano, de quienes siempre conté con el apoyo incondicional, amor, y comprensión, pese a todas las adversidades que se presentaron con el pasar del tiempo.

HELENA AGUILAR

Para el recuerdo de mi abuela, quién siempre me motivó a luchar por mis sueños y velar por mi bienestar a costa de todo.

Agradecimiento

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS,

Agradezco enormemente a la Universidad Santo Tomás por acompañarme en este camino de formación académica y a todos los docentes que me brindaron su tiempo, paciencia y conocimientos para inculcar en mí la ética, los valores, el entendimiento y todas las capacidades técnicas y teóricas que nos caracterizan como profesionales Tomasinos.

MERCK SHARP & DOHME COLOMBIA

Gracias a MSD por darme la oportunidad de desenvolverme en un mundo laboral tan bello, amigable y abierto a escuchar alternativas de desarrollo, un entorno dispuesto a darme la mano en caso de necesitarlo y de proveerme con todos los materiales necesarios para lograr los fines propuestos. Absorbí un conocimiento gigante por parte del equipo gerencial y entendí que el trabajo en equipo y la confianza son indispensables para el crecimiento profesional y colectivo.

COACH & EQUIPO DE PRACTICANTES

Dani, Paula, Nicole, Vale y Richar, a pesar de no ser parte del equipo. Gracias por enseñarme que con el trabajo en equipo podemos lograr cosas inmensas, y por estar ahí siempre que los necesité para resolver los problemas que se nos presentaron en el día a día de esta práctica profesional, gracias por darme su amistad y apoyo total.

Introducción

Merck Sharp & Dohme es una de las farmacéuticas más grandes a nivel mundial, con más de 130 años en el mercado, se describe a sí misma como una empresa enfocada en la investigación, desarrollo y producción de medicamentos y vacunas para resolver problemas y aliviar enfermedades a las que se enfrenta la humanidad en los tiempos que corren.

Conocida en todo el mundo como MSD, a excepción de los Estados Unidos donde se denomina como Merck & Co. Se encuentra dividida en departamentos o áreas que garantizan el funcionamiento y cumplimiento de las tareas que son requeridas, una de estas divisiones conforma el área de GDO (Global Data Operations) Una de las áreas más grandes y de mayor relevancia en las actividades de Merck.

Al ser un área tan grande, es necesario establecer sistemas de comunicaciones internas efectivas, pues GDO tiene presencia en todo el mundo y constantemente se están iniciando operaciones en nuevos territorios de acuerdo a la necesidad de la compañía y la capacidad instalada en cada locación.

Teniendo en cuenta esto, es posible resaltar la importancia que gana la comunicación para el éxito de una empresa.

Partiendo entonces de la comunicación interna como uno de los pilares fundamentales del funcionamiento de una empresa, la cultura organizacional como los valores que esta promueve y la gestión humana como el rasgo característico que determina el estado de los trabajadores dentro de la compañía en términos de sensaciones generales, tales como el clima laboral, la validez de los lazos comunicativos establecidos entre el equipo gerencial, colaboradores y su constante optimización y mejoramiento. Desde el diseño gráfico se han venido estableciendo e implementando varias estrategias en el área de GDO (Global Data Operations) En pro del

mejoramiento y la consolidación de un sistema de comunicaciones internas efectivo que cumpla con los estándares esperados para una compañía de tal magnitud sin dejar de lado las sensaciones de sus colaboradores y la percepción de preocupación desde la compañía hacia ellos característica de una buena gestión humana.

Sistema de comunicaciones efectivo pensado también para mejorar la productividad de la compañía, su estado actual y contribuir a proyecciones a futuro a través de entregables informativos, el cubrimiento de eventos internacionales que fortalecen las relaciones entre GDO y otras áreas que conforman a Merck Sharp & Dohme, El inicio de la operación en nuevos territorios donde no había presencia anteriormente y es necesaria una incursión desde cero aunada con todas las comunicaciones que esta carrera (Contextualización sobre personal y las funciones de la empresa, beneficios de trabajar en ella y reconocimiento local en el nuevo territorio), los procesos de Onboarding a nuevos empleados Con el fin de que esto se entiendan claramente su rol en la compañía las tareas que deben desempeñar y las expectativas que se tienen sobre su rendimiento.

Así pues. Son un conjunto de apartados fundamentales para el correcto funcionamiento de una compañía los que se soportan en un sistema de comunicaciones brindado por profesionales de las ciencias sociales y sus vertientes, como lo son el diseño gráfico, la comunicación social y todos los campos académicos y áreas de estudio que conforman estas profesiones. Es necesario pensar entonces en la comunicación interna como un factor diferencial que pueda agregar un gran valor a una compañía a través de las estrategias que se emplean para sus colaboradores tanto como para la compañía, también reconocer el valor humano que conforma a las compañías, y el pensar constantemente en una productividad óptima, creciente y eficaz.

Justificación

Sartorius Carreras, Beatriz. (2016) Expone en su trabajo de maestría “La importancia de la comunicación Interna en la empresa” argumenta que unas buenas comunicaciones internas están diversificadas entre cierto tipo de áreas. Cada una desempeñando funciones específicas. La primera de ellas es Informar, ya que principalmente se busca que los empleados sepan qué es lo que se está haciendo así como también tengan la posibilidad de situarse dentro de la organización.

Cuando las personas están bien informadas realizan mejor su trabajo y de esta forma se pueden detectar necesidades formativas a través de la gestión y selección de la información, Estas características informativas también se destacan por su cualidad de difundir los rasgos dados por la cultura organizacional y valores de la compañía.

Otra de las funciones fundamentales que desempeñan las comunicaciones internas es explicar, ya que cuando cada persona conoce bien su rol y se desempeña correctamente en él, sus objetivos personales se pueden alinear con los de la compañía para crecer personal y profesionalmente. Cómo es el caso de MSD ya que desde el inicio de las prácticas profesionales se ha estado empleando una estrategia OKRs impulsada desde las comunicaciones internas donde cada persona propone objetivos en pro de su crecimiento y el de la empresa al unísono.

Un tercer aspecto de alta relevancia dentro de las comunicaciones internas sería el interactuar e integrar. Pues en el momento en que la comunicación se produce las personas tienen la oportunidad de preguntarse entre sí, de replantearse ideas, entre otros aspectos, y de esta forma establecer diálogos y lazos laborales sólidos. Marcando así uno de los aspectos más relevantes de la cultura organizacional, el cual es el clima laboral que a través de la interacción entre los colaboradores se fortalece y solidifica.

En términos generales y apoyados en el estudio de Levionnoie, Michel. (1992). Podemos afirmar que la comunicación interna se basa en mover energías, las capacidades, las inteligencias, y en un todo, suscitar motivaciones para ganar.

Todos estos rasgos característicos de la personalidad humana en colectivo e individual hacen parte de un conjunto de valores empresariales que conforman un aspecto cada vez más visto en las grandes compañías el cual es la cultura organizacional.

Florez Torres, Dagoberto, (2020) En su revista “La generación de valor entre personas y Organizaciones” Dice que uno de los pilares fundamentales de la cultura organizacional es la gestión humana ya que está ayuda a crecer a las personas sanas dentro de la organización, así como también contribuye a la generación de un buen ambiente en el área laboral implementando las estrategias necesarias para que llegue consigo un buen estado de salud y seguridad en el puesto de trabajo.

Silva Aroni, Hubert Francisco. (2017) Quién es maestro en gestión pública complementa la relevancia de una buena cultura organizacional apoyándose en que Un buen desempeño va estrechamente ligado con una gestión Humana óptima ya que se genera un nivel alto de compromiso por parte de los trabajadores de la compañía al sentirse valorados por la misma.

Pregunta Articuladora

¿Cómo las teorías del diseño gráfico pueden contribuir al establecimiento de parámetros y lineamientos comunicativos sólidos, que garanticen la comprensión y el interés total en los empleados sobre la implementación de nuevas estrategias e iniciativas de alto impacto en el funcionamiento de una empresa multinacional del sector farmacéutico?

Objetivo

Implementar estrategias de comunicación efectivas pensadas desde el diseño gráfico que generen lazos comunicativos sólidos, pensando en la garantía en la comprensión y el interés total por parte de los empleados respecto a la implementación de nuevas estrategias e iniciativas de alto impacto en el funcionamiento de la compañía.

Reflexión y discusiones académicas

En los términos más generales y amplios, un sistema de comunicaciones efectivo se logra solo si los canales empleados son los adecuados para el tipo de comunicación que se quiere realizar, el fin que se tiene previsto con dicha comunicación y el alcance que los canales del proveedor pueden lograr. Ahora bien detrás de toda estrategia comunicativa hay todo un proceso investigativo que define qué clase de contenido será compartido en qué canal comunicativo, cuál es más apropiado para llegar a determinado fin, Y Cuál es la mejor estrategia o entregable tratándose de productos ya sea impresos digitales siempre pensando en la mejor alternativa que logra captar la atención del consumidor en tiempos óptimos, con comunicaciones efectivas y previniendo todo tipo de confusiones y malentendidos. Constantemente se busca una claridad total en la información transmitida lo que es principalmente buscado al establecer un sistema de comunicaciones internas empresariales.

La clase de canales, productos entregados y estrategias empleadas más apropiadas para lograr determinado fin estarán fuertemente sesgadas por las condiciones del entregable.

Con estas condiciones se hace referencia a varios factores que pueden determinar la relevancia de un proyecto, las cuales son: En primer lugar la sensibilidad de la información, que es el factor más relevante y que es el determinante de las condiciones en las que se lleva a cabo un proyecto en MSD. Junto a esto se encuentra el tiempo de espera previsto Para el desarrollo del proyecto desde su planeación hasta su entrega Y por último se encuentra relacionado el mensaje que se quiere transmitir el público objetivo al que se dirige dicho mensaje y las ideas previas que tenga el requester o cliente (En este caso particular el valiente es MSD).

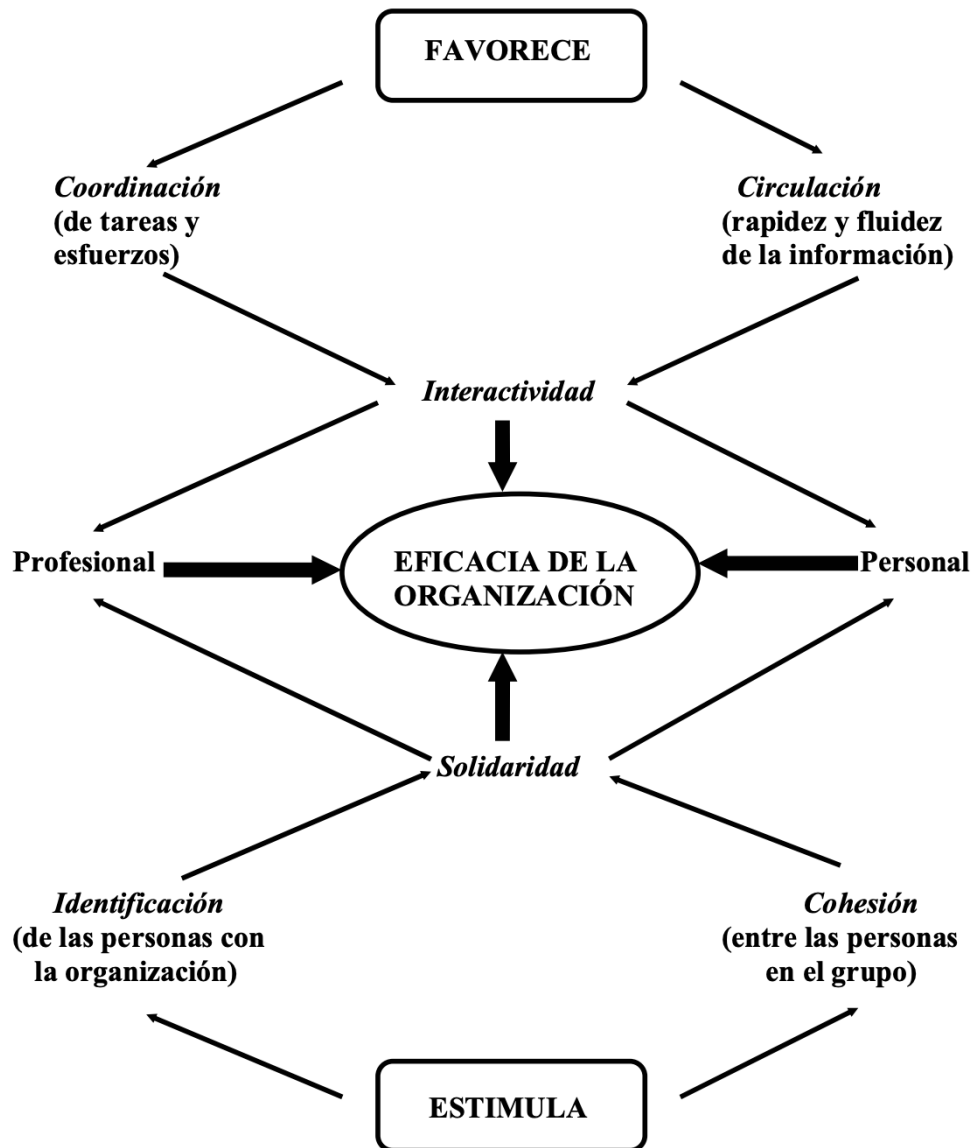
En estrecha relación con la sensibilidad de los datos. Egas Cruz, Yania Estefania. Sostiene en su estudio “ Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil - Ecuador” que:

“En el siglo XXI no es suficiente con solo comunicarse, se debe saber las repercusiones que es posible alcanzar con una comunicación excelente y cuales podrían representar las ventajas para una empresa. La estrategia como tal representa la coordinación de los recursos que se posee de forma global, que tiene como objetivo alcanzar una superioridad sobre el competidor.

(Scheinsohn, 2009) Aseguró que la comunicación estratégica es “una interactividad que interviene para asistir a los procesos de significación, ya sean éstos en empresas o en cualquier otro sujeto social” (p.115). Dicho proceso permite a las organizaciones puesto que forma parte del proyectar de planes estratégicos los cuales pretenden el cumplimiento seguro de las metas que tienen los individuos de una empresa.”

Encontraste a esta relevancia mencionada anteriormente, las comunicaciones internas de MSD se encontraban fuertemente desatendidas por parte del equipo gerencial, los directivos y los colaboradores, ante esto se inició un plan posicionamiento interno en el que se soportaban las ventajas competitivas que adquiere una empresa al tener a todos sus trabajadores al tanto de lo que sucede en todo momento, este concepto se puede entender de mejor manera atendiendo el siguiente gráfico:

Figura 1.



En un entorno digital de canales comunicacionales saturados Es realmente complicado lograr que determinadas piezas gráficas ganen protagonismo por sobre el resto de comunicaciones que se manejan, ya que son cantidades considerables de correos electrónicos, mensajes de texto, recordatorios, reuniones, entre otras. Que los colaboradores de MSD tienen

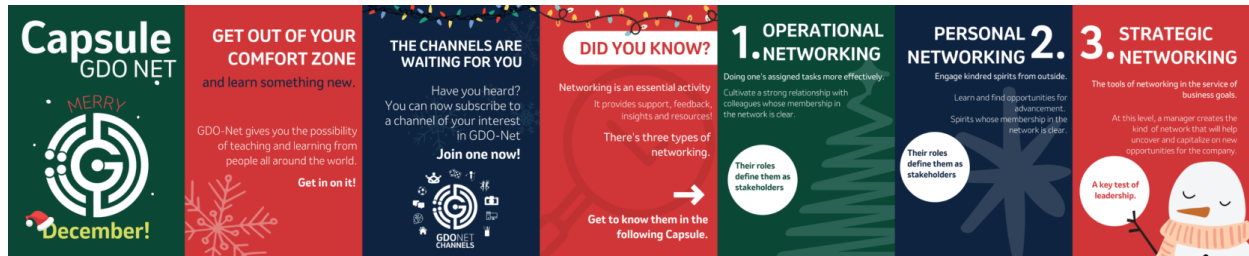
que ver a diario y que en ocasiones no les permiten prestar toda la atención deseada a los entregables.

Ante esto se plantearon estrategias de bienestar interno, iniciativas y un rediseño parcial o total de muchos entregables que se venían realizando los cuales podrían no llegar a ser los más apropiados para el fin buscado, cayendo en fallas como una mala diagramación, una mala elección de horarios de publicación realizadas sin tener en cuenta el tráfico personas en términos de interacción el cual no era el más apropiado y la planeación de eventos a nivel interno en la compañía que resultaban beneficiosos para Captar atención y lograr una mayor interacción de los colaboradores en las diferentes plataformas digitales que se manejan las cuales en msd son correo electrónico y toda la Suite empresarial de Microsoft compuesta por sus programas o plataformas más destacados, los cuales son: Yammer, SharePoint, Outlook e-Mail, Microsoft Teams y Microsoft Sway. Como espacios compartidos por toda el área donde todos los trabajadores pueden entrar a ver constantemente Cuáles son las actualizaciones, cuál es el progreso de la empresa en términos de productividad, eficiencia y el avance investigativo de los protocolos (**Procedimientos clínicos**) que se llevan a cabo. Así como también son espacios de esparcimiento distracción y ocio en el que se comparte el resultado de cubrimiento de eventos especiales conferencias conversatorios espacios de debate y actividades de bienestar promovidas por programas de cultura organizacional y una preocupación latente por mantener el buen estado físico y emocional de los trabajadores.

Pese a todas estas iniciativas y datos compartidos los canales de msd no estaban ganando toda la atención requerida y necesaria para cumplir las expectativas del departamento de Comunicaciones y fue allí donde desde el campo del diseño gráfico se logró emplear estrategias de rediseño en la mayoría de iniciativas y proyectos que estaban desarrollándose En pro de una

mejora significativa En comparación con los entregables dispuestos en la cohorte anterior de practicantes universitarios.

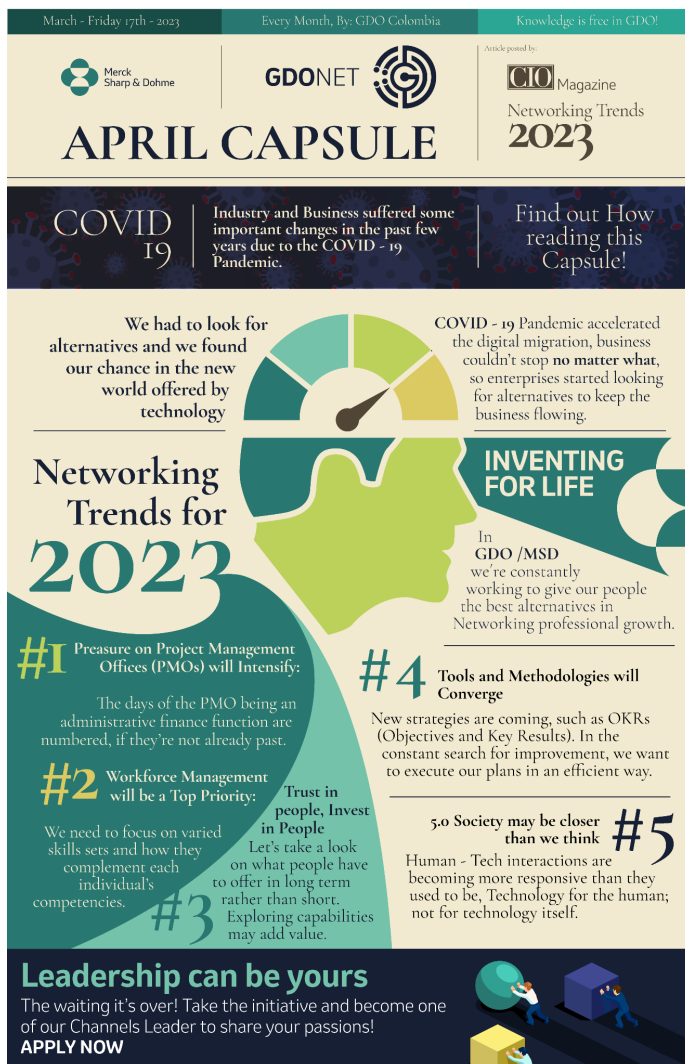
Figura 2.



Pieza realizada por practicante universitario de la cohorte de 2022 - 2

Figura 3.

Pieza realizada por Andrés Mateus, practicante universitario de la cohorte de 2023 - 1



El mejoramiento de las piezas parte desde la redistribución de los elementos gráficos dispuestos en el formato, en pro de aumentar el impacto visual, facilitar la recordación de la información, romper con la monotonía de los entregables vistos a nivel interno en la empresa como se muestra al realizar una comparativa entre las figuras 2 y 3.

Como señala Vera, Carolina. (2010) En su estudio “Generación de impacto en la publicidad exterior a través del uso de los principios del neuromarketing visual”

Existe una serie de determinantes visuales Al momento de crear una pieza gráfica que establecen los lineamientos correctos a seguir para conseguir el impacto visual que esta tendrá sobre el público objetivo los cuales son, la intensidad, el movimiento, el tamaño, la repetición, la novedad y el contraste; Respecto a la intensidad: El estímulo debe ser suficientemente intenso para captar el interés del consumidor, en cuanto al movimiento: los movimientos de ciertos elementos proveen mayor atención que otros por el protagonismo que ganan referente al tamaño el estímulo. Mientras más grande sea mayor atención Pero siempre hasta ciertos límites. El contraste es el estímulo que se debe diferenciar muy bien con los existentes del medio exterior o el ambiente donde se ha dispuesto la pieza gráfica.

Es necesario también para lograr un buen impacto visual en la entrega de una pieza gráfica que ésta maneje cierta armonía en la relación de todos los aspectos anteriormente mencionados, Pues es a través del principio de la armonía y el equilibrio que una pieza gráfica logra tener recordación.

“Renvoisé y Morín (2006, p.95) resalta la frase “una imagen vale más que mil palabras”; al mencionar que de todos los sentidos, la vista es la que accede con mayor rapidez al Cerebro. Se ha demostrado que el Cerebro Primitivo registra las imágenes mucho antes que el Cerebro Nuevo las reconozca y analice. Por lo que, los autores (2006) proponen que el mejor componente para llegar al Cerebro Primitivo de un cliente potencial es la imagen visual en su forma de Fotografía Panorámica.

En un primer término la fotografía según Guanipa (2007) se presenta como recurso indispensable en la comunicación visual, especialmente en la Publicidad Exterior, ya que realza el producto por medio del difuminado de los fondos, el uso de la técnica de los planos, la manipulación de la escala dimensional y volumétrica de la imagen, y la

utilización de efectos escénicos que obligan a mirar. Así, la fotografía va más allá de la imitación, por lo que adquiere una vocación icónica, al llamar la conciencia de ser imagen. Por otra parte, la fotografía según Barthes (1986), conlleva dos mensajes, el mensaje denotado, que es el propio analogon, y un mensaje connotado, que es el modo en que la sociedad ofrece al lector su opinión sobre aquel. Este último (Ver Cuadro 6), se ve constituido por símbolos universales, el uso de los planos, ángulos de tomas, la retórica de una época, y estereotipos (esquemas, colores, gestos, expresiones, grafismos).”

Discusión

La manera en la que se desarrollan los entregables en MSD Colombia ha visto una evolución importante gracias al implemento de estrategias innovadoras, disruptivas y de alto impacto visual que generan el interés de los colaboradores, el equipo gerencial y todas las personas a las que van destinadas las comunicaciones que se producen en el área creativa.

También es posible destacar el valor de la propuesta gráfica en pro de una recepción óptima de la información, Pues el diseño gráfico tiene que ser en función del mensaje y no al revés ya que podría causar conflictos de interés, visuales, de recordación o comprensión del mensaje enviado.

Gamonal Arrollo, Roberto. en su investigación “La capacidad discursiva del diseño gráfico” sostiene desde la retórica del diseño gráfico que para que un mensaje sea claro es necesario que este pertenezca a una serie de principios y categorías discursivas del diseño, ya que se entiende el diseño como una serie de discursos que se desarrollan para persuadir y convencer a un público determinado. Dice el paradigma Lasswell (*¿Quién dice qué, a quién, mediante cuál canal y con qué efecto?*) o la teoría matemática de la comunicación de Shannon y Weaver (*En la que una fuente emite un mensaje a través de un transmisor que lo codifica mediante una señal y ésta llega un receptor que lo decodifica la señal para que se pueda ver o escuchar este mensaje*) No hay lugar a fallos dentro de este sistema comunicativo ya que de haber una falencia o un error a una empresa como MSD le puede implicar pérdidas económicas recortes de personal o retrasos no deseados.

La importancia de este discurso deL diseño nace en la interacción que se plantea, la situación inicial que pretende ser modificada a través del mensaje, la acción - reacción del oyente, si el mensaje capta su atención y lo lleva a tomar determinada acción habrá sido efectivo.

Este discurso se da en cuatro fases la primera de ellas es **Inventio** la cual es la búsqueda de ideas y conceptos gráficos la segunda es el **Elocutio** la cual es la potenciación expresiva de los elementos gráficos la tercera es **Actio** que se entiende Como la puesta en escena y la emisión del diseño gráfico la cuarta es la **Memoria** que son los recursos mnemotécnicos e indicaciones para la producción y la última etapa es **Dispositio** Qué es la ordenación de los elementos gráficos. Estas fases discursivas se logran entender de mejor manera en la siguiente figura.

Figura. 4



Es un análisis riguroso que hay que tener en cuenta para el buen desarrollo de un proyecto sin importar sus dimensiones logrando un mensaje claro una factura que cumple las expectativas de la compañía y garantizando el entendimiento total por parte de todos los colaboradores y personas involucradas.

Anexos

NOTA: Dada la sensibilidad de los datos que se manejan en MSD Colombia, no me es permitido compartir material de propuestas gráficas ya que en su contenido hay cifras, datos, nombres de protocolos médicos y una amplia extensión del portafolio empresarial, entiéndase esto como, progreso en investigaciones, desarrollo de estrategias de optimización, etc. Datos de alta confidencialidad.

La muestra fotográfica en el cubrimiento de eventos es de mi uso libre, pero aún no tengo acceso a todas las fotografías.

Referencias:

- Gamora Arroyo, Roberto. García García, Francisco. (2015). La capacidad discursiva del Diseño Gráfico (Universidad Complutense de Madrid España), 9 - 24
<https://www.redalyc.org/pdf/5135/513551296001.pdf>
- Valenzuela Salazar, N. L., Martínez, C. P. B., Sánchez, V. L. V., & Briones, C. T. R. (2020). Comunicación organizacional interna y su relación con la satisfacción de los empleados de una empresa concesionaria de automóviles de Piedras Negras Coahuila. Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios), 7(1), 129-141.
<https://doi.org/10.22579/23463910.206>
- Brandolini, A., González Frigoli, M. (2009). Comunicación Interna. Editorial La Crujía y Editorial DIRCOM (Facultad de Periodismo y Comunicación Social)
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725>
- Silva Aroni, H, F. (2018). La comunicación organizacional interna y el compromiso organizacional en el personal administrativo de una universidad pública 2017 (Escuela de

Posgrado, Universidad César Vallejo) 1.2.2, 31 - 35

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/15898>

- Julio Alonso Arévalo . (2007). II Jornadas de trabajo del Grupo SIOU . 2023, Mayo 9, de e-prints in library & information science. Sitio web: <http://eprints.rclis.org/11273/>
- Molina, M. (2017). *Coaching, la importancia de la estrategia organizacional*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/17055>.
- Sartorius Carreras, Beatriz. (2016). La importancia de la comunicación interna en la empresa. 2023, Mayo 09, de Repositorio Comillas. Sitio web: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/7368>
- Capriotti, Paul. (1998). La Comunicación interna. 2023, Mayo 09, de Bidireccional. Sitio web: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Cardozo Vale, Silvana Valesca. (2007). La comunicación en el Marketing. 2023, Mayo 09, de GC.Scalahed. Sitio web: <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24775w/465545876009.pdf>
- Berceruelo, B., & Ordóñez, M. (s/f). Nueva Comunicación Interna en la Empresa. Estudiodecomunicacion.com. Recuperado el 19 de mayo de 2023. <https://www.estudiodecomunicacion.com/wpcontent/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf>
- De Alba Robledo De, J. L. R. (2013, 15 julio). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/ree/article/view/847>

- Grueso-Hinestroza, M. P. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. *Investigación y pensamiento crítico*, 2(3), 77-91.
<https://doi.org/10.37387/ipc.v2i3.26>
- Levionnois, M. (1992). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid; Díaz de Santos; 1992. 145 p. ilus. | LILACS.
<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-179989>
- López, R. S. (2010). SOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS, EL ARBITRAJE COMERCIAL INTERNACIONAL Y EL EMPLEO DE LAS COMUNICACIONES ELECTRÓNICAS. En *Derecho del sistema financiero y tecnología* (pp. 645–664). Marcial Pons, ediciones jurídicas y sociales.
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725>
- Nader, M. (2009). Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares. *Anuario de psicología / The UB Journal of psychology*, 237–254.
<https://www.raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/view/143108>
- Patricio, C. P. Á. (2016, 1 diciembre). *Medición de la cultura organizacional*.
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/57300>
- Prado, J. F. U. (2016). *Psicología del trabajo: Un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad*. Editorial El Manual Moderno.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=03vWDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=productividad+de+trabajadores+en+su+entorno+laboral&ots=GRbSnAoGcy&si

[g=6pVT_b2AHINXv9TWI9Vue0G3zAg#v=onepage&q=productividad%20de%20trabajadores%20en%20su%20entorno%20laboral&f=false](https://www.google.com/search?q=productividad%20de%20trabajadores%20en%20su%20entorno%20laboral&v=onepage&f=false)

- Satisfacción laboral y productividad. (s/f). Edu.pe. Recuperado el 19 de mayo de 2023.
https://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Viñarás Abad, M. (2020). La Comunicación Interpersonal y la Comunicación interna en las empresas: un análisis desde la profesión y la Universidad. *Comunicación y Hombre*, 16, 335–354.
<https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2020.16.607.335-354>