



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

Implementación de un plan comunicacional para reducir el índice de rotación de los colaboradores con una antigüedad menor a 90 días en una subunidad de negocio de comida rápida en la ciudad de Daule

AUTOR:

Auqui Armijos, Danny Oswaldo

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL**

TUTOR:

Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth Mgs.

Guayaquil, Ecuador

6 de septiembre del 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Auqui Armijos, Danny Oswaldo** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____

Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Cl. Mariana Estacio Campoverde, Mgs.

Guayaquil, a los 6 días del mes de septiembre del año 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Auqui Armijos, Danny Oswaldo**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Implementación de un plan comunicacional para reducir el índice de rotación de los colaboradores con una antigüedad menor a 90 días en una subunidad de negocio de comida rápida en la ciudad de Daule**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 6 días del mes de septiembre del año 2023

EL AUTOR

f.

Auqui Armijos, Danny Oswaldo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Auqui Armijos, Danny Oswaldo**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Implementación de un plan comunicacional para reducir el índice de rotación de los colaboradores con una antigüedad menor a 90 días en una subunidad de negocio de comida rápida en la ciudad de Daule**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 6 días del mes de septiembre del año 2023

EL AUTOR:

f. _____

Auqui Armijos, Danny Oswaldo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME COMPILATIO

 CERTIFICADO DE ANÁLISIS magister		
<p>Implementación de un plan comunicacional para reducir el índice de rotación de los colaboradores con una antigüedad menor a 90 días en una subunidad de negocio de comida rápida en la ciudad de Daule</p>	<p>2% Similitudes</p> <p>8% Texto entre comillas 2% similitudes entre comillas</p> <p>< 1% Idioma no reconocido</p>	
<p>Nombre del documento: Implementación de un plan comunicacional para reducir el índice de rotación de los colaboradores con una antigüedad menor a 90 días en una subunidad de negocio de comida rápida en la ciudad de Daule.docx ID del documento: de685f6c959bf3de439a2dc8365188cb2c9ef2ed Tamaño del documento original: 5,24 MB Autor: Danny Auqui</p>	<p>Depositante: Danny Auqui Fecha de depósito: 31/8/2023 Tipo de carga: url_submission fecha de fin de análisis: 31/8/2023</p>	<p>Número de palabras: 13.643 Número de caracteres: 89.594</p>

TEMA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN: Implementación de un plan comunicacional para reducir el índice de rotación de los colaboradores con una antigüedad menor a 90 días en una subunidad de negocio de comida rápida en la ciudad de Daule.

EL AUTOR:

Auqui Armijos, Danny Oswaldo

INFORME ELABORADO POR:

f. _____

Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

DEDICATORIA

A mis padres por el esfuerzo y el amor con el que me acompañaron durante todo este proceso de formación, a mis docentes y compañeros por creer en mí y motivarme a ser un gran profesional.



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.

Miembro 1 / directora o delegada

f. _____

Mgs. Efrén Chiquito Lazo,

Miembro 2 / docente especializado

f. _____

Psic. Alexandra Galarza Colamarco,

Oponente

ÍNDICE

RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
2. FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	4
2.1. PREGUNTA PRIMARIA	4
2.2. PREGUNTAS SECUNDARIAS.....	4
3. PLANTEAMIENTOS DE LOS OBJETIVOS	4
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
4. JUSTIFICACIÓN	5
5. VIABILIDAD	6
CAPÍTULO II	7
6. MARCO TEORICO	7
6.1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	7
6.1.1. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	9
6.1.2. LAS REDES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	10
6.1.3. LAS CONSECUENCIAS NEGATIVAS DE LA INEFICIENCIA EN LA COMUNICACIÓN	11
6.1.4. LA COMUNICACIÓN EN LA ERA DIGITAL	12
6.2. LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	16
6.2.1. CAUSAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL	17
6.2.1. TIPOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL.....	19

6.3. LA RETENCIÓN DE PERSONAL.....	20
6.3.1. LA COMUNICACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA RETENCIÓN DE PERSONAL.....	20
6.3.1.1. EL CONTRATO PSICOLÓGICO	21
6.3.1.2. EL ENGAGEMENT	22
CAPÍTULO III	25
7. ENFOQUE METODOLÓGICO	25
8. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	25
9. TIPO DE INVESTIGACIÓN	26
10. POBLACIÓN Y MUESTRA	26
11. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	27
CAPÍTULO IV	29
12. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	29
12.1. CUESTIONARIO	29
12.2. ENTREVISTA ESTRUCTURADA.....	42
12.3. ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS.....	44
CAPÍTULO V	44
13. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	44
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES.....	55
REFERENCIAS	56
ANEXOS	59
ANEXO 1.....	59
ANEXO 2.....	62
ANEXO 3.....	63
ANEXO 4.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1. Porcentaje mundial de individuos que usan internet año 2022. ...	10
Gráfico 2. Porcentaje de individuos en el Ecuador que usan internet año 2021.....	10
Gráfico 3. Porcentaje de individuos que usan internet por grupos de edad año 2022.....	11

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad diseñar una propuesta a partir de un plan de comunicación que permita reducir el índice de rotación en una subunidad de negocio en la ciudad de Daule. Para alcanzar los objetivos propuestos se realizó en primera instancia una revisión teórica de las variables comunicación organizacional y rotación de personal. A través de una metodología de investigación mixta donde se aplican los métodos cuantitativos y cualitativos se puede validar o descartar la correlación entre estas dos variables. Los instrumentos empleados en la investigación a partir de los métodos seleccionados fueron la encuesta, que es un instrumento netamente cuantitativo, mientras que el segundo es la entrevista que permite obtener datos más cualitativos. La aplicación de los instrumentos se dio en una muestra de 63 personas de una población de 96 personas incluyendo personal administrativo. A partir del análisis de los resultados obtenidos se pudo establecer que la organización cuenta con estrategias que cumplen con los requerimientos para mantener una gestión óptima de la retención del talento humano, sin embargo estas estrategias no eran del todo conocidas, por ello el plan comunicacional apunta a socializar estas estrategias a partir de contenidos más atractivos y simplificados con canales de comunicación que se adapten a la dinámica tanto de la organización como de los miembros que la conforman permitiendo así lograr un impacto favorable en los indicadores de rotación de personal y en los beneficios colaterales que esto supone.

Palabras clave: Comunicación Organizacional, comunicación interna, rotación de personal, retención del talento, canales de comunicación

ABSTRACT

The purpose of this research is to design a proposal based on a communication plan that allows reducing the turnover rate in a business subunit in the city of Daule. In order to achieve the proposed objectives, a theoretical review of the organizational communication and staff turnover variables was carried out in the first instance. Through a mixed research methodology where quantitative and qualitative methods are applied, the correlation between these two variables can be validated or ruled out. The instruments used in the research from the selected methods were the survey, which is a purely quantitative instrument, while the second is the interview that allows obtaining more qualitative data. The application of the instruments occurred in a sample of 63 people from a population of 96 people including administrative staff. From the analysis of the results obtained, it was possible to establish that the organization has strategies that meet the requirements to maintain optimal management of the retention of human talent, however these strategies were not fully known, therefore the communication plan aims to socialize these strategies based on more attractive and simplified content with communication channels that adapt to the dynamics of both the organization and the members that make it up, thus allowing a favorable impact on staff turnover indicators and profits collaterals that this entails.

Keywords: Organizational Communication, internal communication, staff turnover, talent retention, communication channels

INTRODUCCIÓN

El estudio de la comunicación dentro de las organizaciones parte del hecho de su función como catalizador de procesos y del direccionamiento de objetivos. En el ámbito organizacional varios indicadores funcionan como puntos de partida para la gestión y el direccionamiento del talento humano, sin embargo, la incertidumbre por conocer cómo se relaciona el ejercicio efectivo de la comunicación con la gestión y la retención del talento humano es la premisa que se pretende demostrar. Por otro lado, las estrategias que radican en torno a la correcta gestión del talento visto desde la retención pueden quedar infructíferas si los mecanismos y canales por los cuáles se pretende implantar no están correctamente diseñados o ejecutados.

El estudio de la rotación de personal y su correlación con la comunicación es parte del conjunto de especialidades o dominios institucionales por los cuáles se enmarca la presente investigación, es decir, dado el contexto humano y social que se vive en las organizaciones, los aspectos comunicativos que se desarrollan dentro de la gestión global del departamento de talento humano impactan directamente en el bienestar social de los individuos que conforman parte de la organización.

Debido a esto, el presente trabajo de investigación repasa los principales puntos teóricos de las variables comunicación organizacional y rotación de personal para denotar qué estrategias pueden resultar efectivas en el mejoramiento de los indicadores organizacionales.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las organizaciones en la actualidad están enfocadas en generar recursos para la subsistencia y para la generación de riqueza. De cierto modo la rentabilidad nace del hecho de generar riqueza o de tener un balance positivo al emplear un gasto menor dentro de los gastos controlables de una organización. Bajo esta perspectiva, las organizaciones en nuestro país escatiman todos los gastos innecesarios y de cierta forma buscan que estos sean cada vez menos frecuentes en su desarrollo diario.

Desde un punto de vista holístico, si se habla de escatimar gastos, esta subunidad de negocio de comida rápida ubicada en la ciudad de Daule tiene como objetivo gestionar de manera efectiva el manejo de gastos correspondientes a los recursos usados en las nuevas contrataciones de personal que se tiene a lo largo de un periodo corriente, ya sea este un lapso mensual o anual. Esto se traduce como un indicador netamente orientado hacia la rotación de personal con una antigüedad menor a los 90 días.

Los indicadores de gestión corporativa proponen un alcance máximo del 18% de rotación enfocado en una base de personal menor a los 90 días de incorporación. En esta subunidad de negocio los índices de rotación de 90 días se mantuvieron en los meses de enero con 11.76%, febrero con 16.28%, marzo con 15,79% y abril con 16.07%. A pesar de que los resultados indican que los índices de rotación oscilan dentro del rango objetivo de no superar el 18%, se denota que la tendencia no está disminuyendo.

Dentro del ámbito correspondiente a la gestión del talento humano y de los estándares de marca e imagen organizacional, la gestión correcta de los recursos destinados a la contratación de nuevo personal tiene un trasfondo más arraigado al mantenimiento y retención de colaboradores que pueden llegar a ser valiosos para la organización, de aquí parte la gran necesidad de gestionar óptimamente los esfuerzos de todas las áreas que se involucran al momento de incorporar personal nuevo a la organización.

A suma de lo anteriormente señalado, dentro de la organización no existe un departamento, subsistema o responsable encargado de la comunicación formal ejercida dentro de la subunidad de negocio. Esto se puede calificar como una oportunidad de mejora importante debido a la naturaleza del ejercicio de la comunicación y por sobre todo al destinatario final que en su 100% no supera la edad de los 25 años, lo que implica mantener una comunicación con generaciones muy dinámicas y digitales como lo son los Millennials y Generación Z.

Dado el contexto de que la organización presenta un índice rotativo que va más allá del promedio que generó en los últimos 4 meses, es necesario formular un plan comunicacional en el cual se emitan los aspectos necesarios para que el proceso de adaptación del nuevo colaborador sea más eficiente.

2. FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

2.1. PREGUNTA PRIMARIA

¿Cómo la comunicación organizacional influye en la rotación de los colaboradores en una subunidad de negocio de comida rápida?

2.2. PREGUNTAS SECUNDARIAS

- ¿Cómo se desarrolla actualmente la gestión comunicacional dentro de la organización?
- ¿Cuáles son las características de la organización que influyen en la rotación del personal?
- ¿Cómo mejorar los indicadores de rotación operativa del personal a través de un plan comunicacional?

3. PLANTEAMIENTOS DE LOS OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un programa comunicacional a través de la elaboración de estrategias que permitan disminuir la rotación de colaboradores con una antigüedad menor a 90 días dentro de una subunidad de negocio en la ciudad de Daule.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la gestión de la comunicación organizacional dirigida dentro de la subunidad de negocio.
- Diagnosticar las principales causas de rotación que inciden en el grupo de colaboradores.
- Diseñar un plan comunicacional que incida en la reducción rotativa del personal operativo.

4. JUSTIFICACIÓN

La rotación de personal en una organización en ciertos casos implica una pérdida en inversión de dinero y tiempo. Los recursos que se necesitan para incorporar un nuevo colaborador en una unidad de negocio de comida rápida son innumerables, desde los recursos tangibles como utilería, implementos tecnológicos, uniformes, espacios físicos, etc. hasta los recursos intangibles como la inversión de tiempo, desarrollo, capacitación y entrenamiento que se ejecutan desde los entes seleccionados para los procesos de incorporación de personal.

Todos los colaboradores recién ingresados pasan por un entrenamiento inicial en el cual se destinan alrededor de 40 días de capacitación virtual y presencial, lo que trasladándolo a horas laborales significan una inversión 160 horas para contratos de medio tiempo y 320 horas para contratos de tiempo completo, mismas que son remuneradas desde el día 1. A su vez, el entrenamiento implica un seguimiento y coaching de parte del personal operativo, lo que suma alrededor de 1 hora promedio por jornada trabajada de ese colaborador recién ingresado, lo que implica 40 horas adicionales invertidas en el entrenamiento y desarrollo. Desde este punto vista, generar un entrenamiento continuo bajo un índice de rotación que exceda el promedio o incluso el máximo permitido implica una inversión de tiempo y de dinero, que puede ser empleado en otro subsistema de la organización.

Dada estas circunstancias es imperativo el estudio de la comunicación enfocada en retener a estos colaboradores que pertenecen a una dinámica organizacional muy fluctuante, enfocada en brindar todos los espacios necesarios para que, a través de los medios y canales apropiados de

comunicación, se pueda ejercer una relativa influencia en ese proceso de adaptación.

5. VIABILIDAD

Situando el alcance del proyecto, saber identificar los límites y las posibles desviaciones que se puedan presentar en los resultados esperados del trabajo de investigación puede significar la alta viabilidad del presente trabajo. Definiendo el alcance geográfico, el trabajo de investigación está situado dentro de una unidad de negocio de comida rápida que pertenece a una franquicia importante establecida en el país. A pesar de ser una cadena que tiene varios establecimientos alrededor del país, el proyecto está enfocado en una implementación que se desarrollará únicamente en la sede de Daule, lo que implica que el estudio se realizará con un público objetivo aproximado de 100 personas.

Como tal el proyecto implica una implementación que se puede establecer con clara inmediatez puesto que no implica parámetros que vayan en contra de los fundamentos de la organización. De tal modo, el proyecto busca como tal la ejecución de un plan comunicacional arraigado de estrategias y acciones concretas que permitan reducir el índice de rotación, sin embargo, a su vez varios indicadores se pueden ver influenciados dentro del marco de implementación como la motivación, el engagement y la satisfacción laboral.

En el marco de recursos y requisitos, el trabajo implica la inversión de recurso humano inmerso en la organización. Los colaboradores que tengan menos de 90 días de recién incorporados pertenecerán a la muestra objetivo para el desarrollo del trabajo de investigación, por lo que se destinará cierto tiempo fuera de sus jornadas laborales para las actividades como encuestas, entrevistas o planes piloto comunicacionales de ejecución, así mismo como personal con distintas antigüedades y parte del personal de gerencia.

Con respecto al retorno que se genere con este trabajo, implica la reducción del índice de rotación del personal recién incorporado con antigüedad menor a 90 días, generándose un ahorro en gastos de capacitación de entrenamiento

lo que subyace una inversión de 160 horas que trasladándose a efectos de nómina implica un costo de \$302.58 solo en pago de sueldo, sin contar el costo de uniforme que implica un aproximado de \$50 por colaborador.

En cuanto a la viabilidad de la información, esta se encuentra disponible puesto que se tiene acceso a los indicadores necesarios para el desarrollo del trabajo de investigación.

CAPÍTULO II

6. MARCO TEORICO

6.1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional se puede considerar como el proceso más viable, junto al liderazgo, para generar una propuesta de cambio, establecer un patrón, gestionar un indicador o incluso en este caso gestionar la retención de personal. Antes de conceptualizar el proceso de comunicación organizacional, García et al. (2012) plantean el concepto inicial de comunicación “La comunicación es considerada como un proceso por medio del cual hay intercambio de información entre individuos o computadores en el interior de las organizaciones, por medio del uso de símbolos comúnmente aceptados” (p. 84). De aquí se interpreta el proceso de comunicación como un proceso de intercambio de información, sea esta de manera formal o informal o a través de elementos propios o ajenos de la organización, que está arraigada a las costumbres o características de los emisores, en este caso los miembros de la organización, para llegar a otro estado de conocimiento.

Si se adapta esta conceptualización a la naturaleza de las organizaciones, bajo premisa de que la comunicación es el intercambio de información entre dos entes, la principal interrelación que se debe hacer foco es en aquellos que lideran y establecen los objetivos de la organización. Lo que se pretende es que la comunicación bidireccional entre líderes y colaboradores, sin importar su nivel jerárquico, sea fundamental en la rutina del día a día. El autor Pinillos (2016) en su artículo *Comunicación Interna, un paseo por el tiempo* repasa la

historia de los procesos de comunicación interna en las organizaciones a lo largo de la historia, en ella plantea que el proceso de la comunicación interna ha ido mejorando y evolucionando, sin embargo, sitúa que el escenario ideal dentro de las organizaciones data en que estos procesos regresen a donde siempre debieron pertenecer o liderar: a los directivos o líderes de la organización. De esta forma involucrarlos debe suponer una gran mejora en la gestión administrativa ya que si un colaborador no tiene una comunicación efectiva o recurrente con sus compañeros o supervisores el proceso no existe como tal.

A pesar de que la comunicación en las organizaciones arranca desde un concepto base e histórico, varias vertientes de estudio se han visto desplegadas para abarcar el desarrollo filosófico del proceso de la comunicación dentro de las organizaciones. Para Ávila y Schiaffini citados por Contreras y Garibay (2020) existen cuatro corrientes filosóficas por las cuáles la comunicación puede ser abarcada. La primera corriente filosófica es la llamada corriente de la posición funcionalista, donde básicamente su estudio se enfoca en las repercusiones que genera la función de la comunicación dentro de las organizaciones, dadas desde un punto de vista empírico-analítico. Bajo esta corriente de pensamiento, la comunicación puede ser descrita a través del impacto que genera en las otras funciones de la organización, es decir, en la influencia que ésta genera en los aspectos conductuales y medibles de los individuos, ya sean estos delimitados por los rasgos productivos o satisfactorios.

La segunda corriente de pensamiento está definida como la posición interpretativa, esta posición filosófica establece una corriente mucho más definida en determinar cómo se dan los procesos de comunicación dentro de la organización. Se basa en que todos los constructos y los significantes están diseñados a partir de las creencias, valores y principios que los miembros de la organización les atribuyen, por lo tanto, su estudio se enfoca en un estado más explicativo y de determinación ya que no pretende controlar o modificar sino más bien conocer e interpretar.

La tercera corriente filosófica parte del hecho que se concibe al proceso de comunicación como una herramienta de dominio de intereses que mayormente están definidos por aquellas figuras o entes que ejercen el poder en las organizaciones, es decir los directivos. Este pensamiento surge como una crítica de que los canales de comunicación deben ser estudiados y puestos en la palestra de la crítica para identificar y autoevaluar si se desempeñan como un medio por el cual el proceso de comunicación se ejerce desde una postura ambivalente y bidireccional, promoviendo así el fin por el cual se dictan.

Por último, la posición postcrítica hace esa evaluación final de lo que se conoce como la funcionalidad del proceso de comunicación como herramienta diseñada para establecer y transmitir los principales acontecimientos y directrices por las cuales han sido diseñadas dentro de la organización.

A partir de las corrientes de pensamiento descritas anteriormente, se puede denotar que desde la perspectiva funcionalista la comunicación interna tiene un impacto en los resultados o indicadores de la organización, es decir, en la satisfacción y retención de sus empleados cómo eje importante para su funcionalidad, así mismo se puede establecer que desde la corriente interpretativa, los significantes que se enmarcan en el ejercicio del discurso son relevantes para el estudio del proceso de comunicación. Es imperativo señalar que desde el punto de vista de las corrientes teórico crítica y post crítica ayudan a determinar de manera constructiva los diferentes puntos que no se estén desarrollando dentro del plano comunicacional óptimo.

6.1.1. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Una vez que se analiza las bases de la comunicación, se puede establecer que cualquier proceso de gestión, independientemente de su naturaleza o fin, es imprescindible que se ejecute acompañado con un proceso comunicativo efectivo, brindando la misma importancia que se le da al proceso a los objetivos. Bajo esta perspectiva, Newstrom (2011) plantea que “las

organizaciones no existen sin comunicación. Si no hay comunicación, los empleados no saben lo que hacen sus compañeros, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones” (p. 50).

Lo establecido por el autor permite identificar que la comunicación funciona como la estructura de toda organización, es un bien intangible que puede desarrollarse con un nivel de calidad proporcional a la importancia con que se la promueva, de hecho, procesos comúnmente conocidos como burocráticos o rutinarios conllevan una carga comunicacional que puede ser un punto de partida para identificar el estado del diseño comunicacional de una organización.

Desde un punto de vista estratégico, la importancia del proceso comunicacional está vinculado a una ventaja competitiva. Para Pinillos (2016) “la comunicación interna es, necesariamente, la llave que abre los procesos de innovación en las organizaciones” (p. 63). La innovación actualmente es considerada una normalidad en las organizaciones que están involucradas en el mundo laboral y de alta competencia, sin embargo, a pesar de que esas mismas organizaciones busquen la ventaja competitiva, muchas de ellas no prestan el involucramiento necesario a las gestiones de comunicación interna.

6.1.2. LAS REDES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Dentro del mundo de la Comunicación Organizacional existen dos clases de redes en las cuales se tejen los procesos comunicativos: las redes formales e informales.

Los procesos formales dentro de las empresas según García et al. (2012) “suelen ser verticales, siguen la línea de mando y están limitadas a comunicaciones relacionadas con las tareas” (p. 50). De este modo, teóricamente se tiene un margen mínimo para la especulación dentro del proceso de comunicación entre las diferentes líneas de mando. La mayoría de los procesos formales están arraigados a cuestiones burocráticas donde no existe una interpretación variada en la forma en cómo se deben hacer las

cosas. Este poco sentido de la flexibilidad hace que deriven otro tipo de redes que nacen de esa necesidad de estar conectados más allá de las formalidades del trabajo.

La red informal “está libre para moverse en cualquier dirección, saltar los niveles de autoridad, y es probable que satisfaga las necesidades sociales de los miembros del grupo y que al mismo tiempo facilite la realización de tareas” (García et al. 2012, p. 50). Se estaría cometiendo un gran error si desde la perspectiva de la dirección se considera a la red informal como una red maliciosa, puesto que va a depender mucho la calidad del mensaje y la manera en cómo esta fue divulgada.

Sin embargo, hay mucha certeza en afirmar que, en el plano ideal de una organización seria, los procesos de comunicación formales deben primar por encima de los informales. Los beneficios de interponer la red formal por sobre otras es la manera en cómo los individuos perciben al emisor del mensaje, en este caso la organización. De esta manera si se sigue esta metodología, la imagen organizacional puede llegar a ser de alta factibilidad y confiabilidad, logrando despejar y de cierto modo anular los rumores.

6.1.3. LAS CONSECUENCIAS NEGATIVAS DE LA INEFICIENCIA EN LA COMUNICACIÓN

El ejercicio de la comunicación no es precisamente un proceso en el cual no existe margen de error, de hecho, muchos de estos procesos comunicativos mal efectuados dentro de la organización suelen ser contraproducentes, llevando consigo un efecto contrario al deseado.

El rumor se plantea como el mecanismo por el cual los miembros de una organización logran darle explicación a un hecho mal comunicado o no compartido. Los individuos buscan en el rumor la manera de conseguir aprobación social, incluso dejando de lado la veracidad y fomentando únicamente el morbo. Por ello, mientras los aspectos organizacionales se busquen comunicar de manera amplia y con canales efectivos aprobados por la empresa, los receptores tendrán menos dudas al respecto.

Para Mínguez citado por Dávalos (2019) el rumor se conceptualiza como

Una afirmación general que se presenta como verdadera, sin que existan los datos concretos que permitan verificar su exactitud. Cuando los colaboradores de una empresa están poco informados sobre lo que sucede en su entorno, intercambian mensajes con otros trabajadores y muchas veces se generan especulaciones. El rumor es la parte no verificada de la comunicación extraoficial. (p. 27)

Bajo esta perspectiva, se plantea que la ineficiencia en la gestión de la comunicación provoca que la información se vea afectada y resulte contraproducente. Desde el lado del receptor, los colaboradores que forman parte de una organización pueden presentar un gran conflicto interno por tener que lidiar con estas incongruencias o incluso sobrellevar la desinformación causada por una mala gestión comunicativa.

Para el talento que se integra a una organización es imprescindible que su adaptación sea lo más apegada a lo informado o a lo estipulado dentro de lo que se conoce como marca empleadora, por ello el primer paso que necesita toda organización es ser congruente con lo promulgado, es decir, lo que se ofrece cumplirlo, sin embargo, es mucho más incongruente poseer estrategias y mecanismos de adaptación y retención y no saber cómo comunicarlas o hacérselas llegar a los usuarios destinatarios.

6.1.4. LA COMUNICACIÓN EN LA ERA DIGITAL

El actual contexto obliga que las organizaciones fluyan en la dinámica de la rapidez y de la inmediatez. Hace 10 años los canales de comunicación no se manejan como actualmente se lo hace, de hecho, el consumo de tecnologías de la comunicación se ha disparado a nivel mundial.

Las organizaciones bajo esa premisa deben permanecer actualizadas y adaptadas a estos contextos que pueden facultar la consecución de objetivos organizacionales, así lo plantea Álvarez citado por Puertas y Cadme (2015)

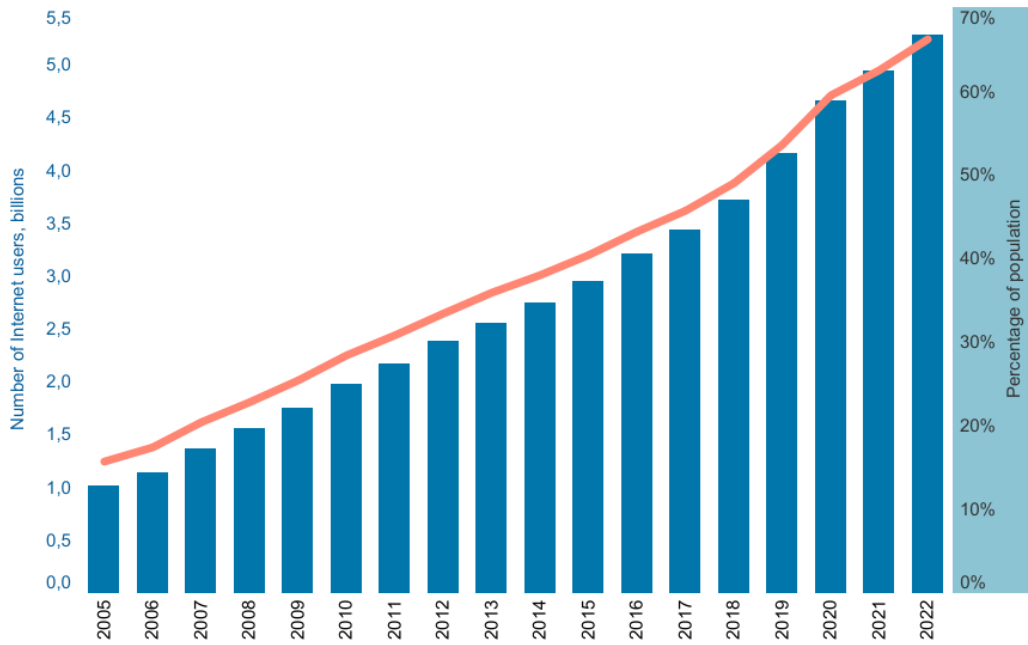
Quién ejerce la función de comunicación aún en contextos digitales debe planificar, accionar y evaluar las relaciones con los públicos de forma vinculada a la misión y los objetivos de la organización; observando e interactuando, en todo momento, con los distintos entornos existentes: económico, político, cultural, social y medioambiental. (p.10)

De este modo, las organizaciones a pesar de afrontar un nuevo contexto global de mercado, su visión a futuro de la compañía debe estar apegado a sus intereses y a sus raíces manteniendo esa sinergia con las herramientas y tecnologías digitales.

En el contexto de la tecnología digital y sus redes de telecomunicación, según la Unión Internacional de Telecomunicaciones (2023) en el año 2012 alrededor de 2.4 mil millones de personas a nivel mundial tenían acceso a internet, esto representaba el 34% de la población mundial, sin embargo 10 años después, en el año 2022 esta cifra se duplicó y alcanzó los 5.3 mil millones de personas alrededor del mundo lo que representa el 66% de la población mundial (ver gráfico 1).

En Ecuador, hasta el año 2012, el acceso a internet ocupaba un rango del 35.12% de la población, 9 años más tarde en el 2021, las personas que tenían acceso a internet rondaban en un 76,2% de la población, lo que implica un crecimiento del 41,08%, lo que conlleva a que un alto número de personas tengan acceso a internet (ver gráfico 2).

Individuals using the Internet



Source: ITU

Gráfico 1. Porcentaje mundial de individuos que usan internet año 2022.

Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones (2023)

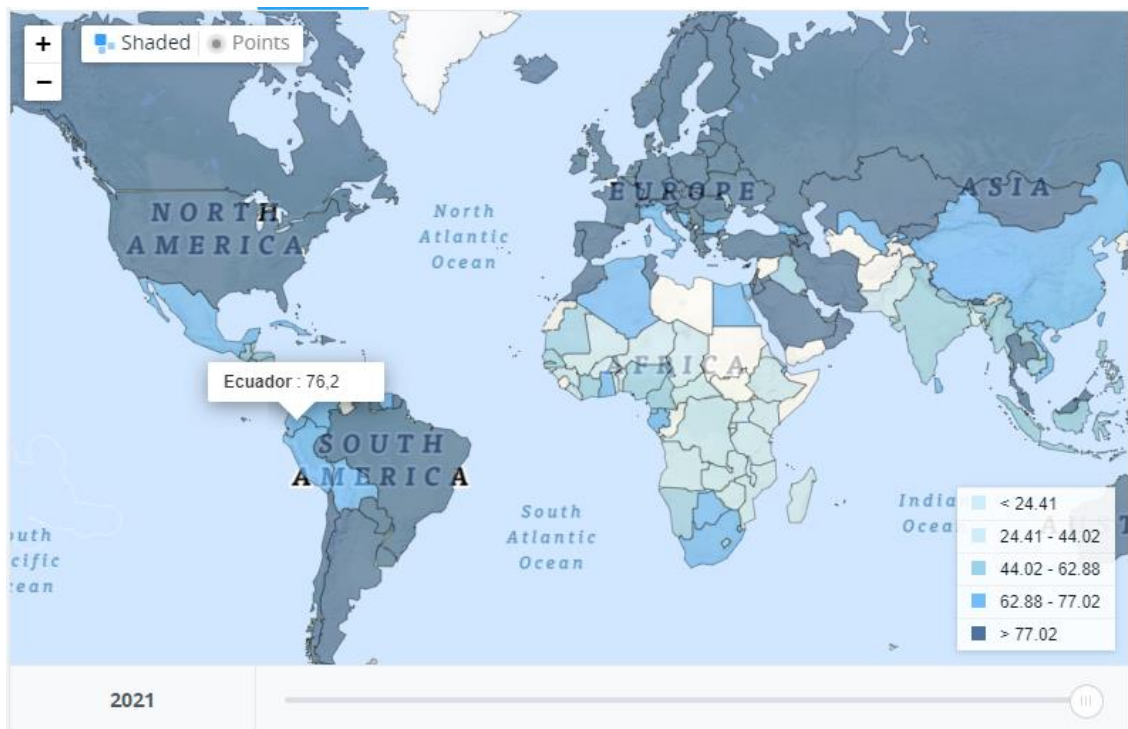


Gráfico 2. Porcentaje de individuos en el Ecuador que usan internet año 2021.

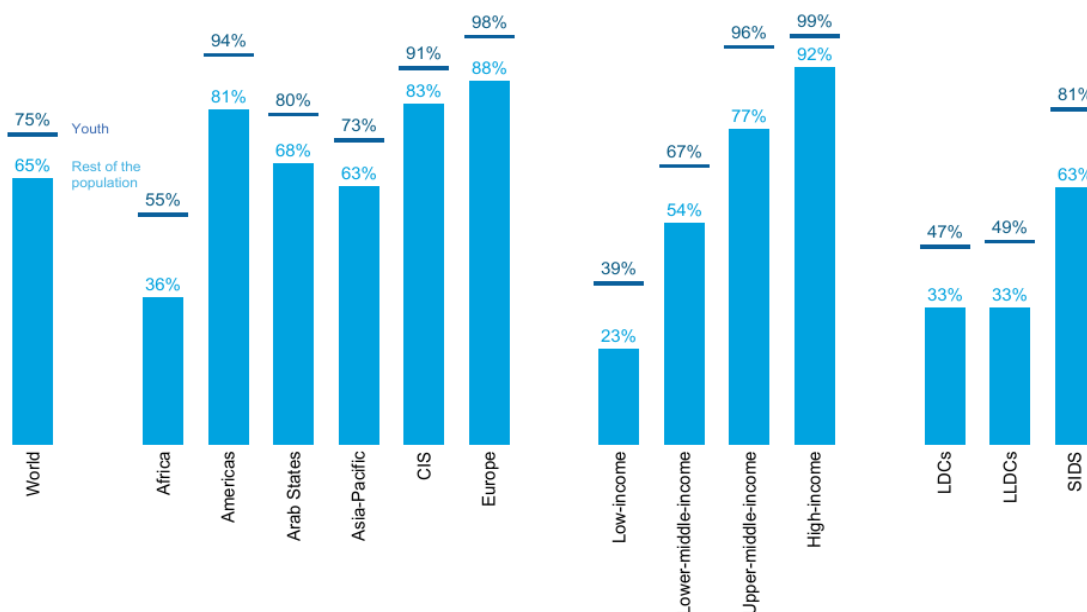
Fuente: Banco Mundial (2023) a través del informe de uso de internet de la Unión

Bajo este panorama de evolución acelerada en el uso de las redes de telecomunicación e internet, es indispensable operar los procesos corporativos de comunicación a través de las TIC's, esta ejecución se basa en lo que actualmente la demanda exige bajo el contexto organizacional donde la gran masa laboral se centra en un público joven.

Situándose en el plano generacional, el uso de internet a lo largo de los años también ha ido evolucionando. Un estudio de la Unión Internacional de Telecomunicaciones determinó que hasta el año 2022 en el rango de edad de jóvenes de 15 a 24 años el 75% de su población a nivel mundial usa internet. Si se contextualiza aún más el dato, se tiene que en el continente americano el 94% de esta población de jóvenes usa internet. (Ver gráfico 3)

Estos datos concluyen que el público objetivo de las organizaciones, siendo estos clientes internos o externos, ha variado su forma de comunicarse y de entenderse. Las métricas señalan que el rango de edad de los colaboradores que conforman la organización de dónde se está ejerciendo este trabajo, están mucho más alineados al uso y acceso que conllevan las TIC's, lo que

Percentage of individuals using the Internet by age group, 2022



Note: Youth means 15-24 year old individuals using the Internet as a percentage of the total population aged 15 to 24 years. Rest of the population means individuals below 15 years old or over 24 years old as a percentage of the respective population.

Gráfico 3. Porcentaje de individuos que usan internet por grupos de edad año 2022.

Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones (2022)

implica que los medios y canales de comunicación deben estar más adecuados al medio digital.

6.2. LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Desde la perspectiva organizacional, la rotación de personal en las empresas es un factor influyente en el manejo del talento, inclusive puede ser uno de los temas mayormente mencionados en las juntas directivas de los cuáles se espera acciones concretas para la mejora de indicadores puesto que repercute directamente en varios aspectos de la imagen y rentabilidad de la compañía.

Dentro del marco conceptual de la rotación de personal, Chiavenato es uno de los autores que enmarcan el concepto de rotación desde dos causales dentro del giro de administración del recurso humano. Chiavenato (2009) menciona que la rotación de personal es “el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. El flujo de salidas (desvinculaciones, despidos y jubilaciones) debe compensarse con un flujo equivalente de entradas (admisiones) de personas” (p. 41).

Basándose en este concepto la rotación se interpreta como una ecuación que guarda relación entre salida de personal vs el personal que ingresa en cierto periodo de tiempo.

Sin embargo, para Zaballa, El Asaffiri, Medina, Nogueira y Medina (2021) “tratar de eliminar totalmente la fluctuación conlleva al estancamiento y envejecimiento de la fuerza laboral. Por otro lado, una constante fluctuación del personal atenta, entre otros aspectos, contra la imagen de la organización” (p. 30). De este modo, se puede esclarecer que el indicador de la rotación no está vinculado netamente a un indicador con características o connotaciones negativas, de hecho, es un indicador que se vivencia en la cotidianidad de las empresas y es natural en la vida de los miembros de la organización. Controlar y gestionar el talento arraigado a ese factor de previsión es lo fundamental dentro de los procesos de gestión del talento humano.

Si se lo ve desde el aspecto directivo y en la naturaleza del caso de estudio de la organización, la rotación está determinada como un indicador redituable en aspectos monetarios, de control de talento y de medición de clima laboral. Sin embargo, es imperativo descubrir las causas y las estrategias para gestionar de mejor manera el impacto de este indicador en los resultados del negocio.

6.2.1. CAUSAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL

Antes de abordar las principales causas de la rotación en las empresas, es importante señalar los enunciados que Alvarez (2020) propone como elementos de estudio dentro la gestión para reducir este indicador.

Dentro del campo del estudio de la rotación del personal, el autor propone que existe una malgama de elementos que conforman un modelo sistémico donde se puede partir como punto inicial al momento de determinar qué acciones tomar en cuenta para trabajar en las rotaciones de personal. Para Alvarez (2020) existen cuatro esferas que se interrelacionan: Mercado de trabajo, contextos espacios temporales, ecosistemas de la organización y necesidades del colaborador. Las dos primeras esferas figuran como elementos que no depende de la organización, es decir son variables externas, sin embargo, las otras dos se basan en responsabilidades de los gestores del talento humano y de la alta dirección.

Una vez establecido el ámbito donde se desarrollan las causales de este indicador, se puede revisar en la literatura el planteamiento que propone Chiavenato donde resalta que las causas muchas veces parten desde la misma iniciativa del empleado de desvincularse de la empresa, la otra causal es la iniciativa de la propia organización en desvincular a ese colaborador.

En el giro de las causales de desvinculación, Zaballa et al. (2021) plantean dos clasificaciones a la rotación de empleados, término que se reemplaza con otro término denominado “fluctuaciones”, estas causales dan como referencia a una salida real que es una forma de denominar a aquella desvinculación que inevitablemente se tendrá que dar ya sea por parte del empleador o del mismo

empleado, mientras que la segunda clasificación tiene una situación potencial de ser llevada a cabo, sin embargo no dependerá totalmente de la decisión de las partes , más bien está arraigada al contexto o a las situaciones adyacentes de motivación que puedan rodear la decisión.

En esta última visión del aspecto rotativo, los autores dan una connotación más apegada al grado de motivación que tiene el sujeto de llevar a cabo o no la acción de renunciar.

Sin embargo, la perspectiva organizacional y directiva debe estar enfocada en prever estas circunstancias que perjudican el comportamiento normal del talento en las empresas, por ello Zaballa et al. (2021) menciona

(...) Es por ello que contar con herramientas que faciliten el análisis de la fluctuación laboral representa una fortaleza para las organizaciones en favor de tomar decisiones consecuentes que contribuyan a disminuir costos, aumentar los niveles de productividad y evitar la pérdida del conocimiento estratégico.

Desde otro punto de vista, la rotación puede verse afectada en el no cumplimiento de ciertas facultades, necesidades o expectativas que el colaborador espera que la organización cumpla o satisfaga. Dichas causas según Nolzco y Rodríguez (2020), a través de los resultados de tres estudios, manifiestan tres causales

Las compañías que presentaron una rotación de su personal inferior al cinco por ciento en los sectores industriales y financieros consideraron que el factor remuneración fue la principal causa para que los empleados opten por cambiar de trabajo. La segunda posición fue la falta de oportunidades para crecimiento profesional y por último la poca capacitación y actualización relacionada a sus funciones laborales. (p. 256)

Si se basa en el enunciado planteado por el autor, la remuneración y el crecimiento profesional puede estar asociado a una perspectiva de ganancia o de generación de recursos, puntos que deben estar definidos dentro de las políticas organizacionales. Por otra parte, la capacitación de los ejercicios que desarrollan los miembros de la organización corre por la gestión directa del

departamento de gestión del talento humano donde es imprescindible esclarecer las necesidades de entrenamiento y capacitación por parte de sus empleados.

Así mismo, el mismo autor señala que

El trato amable y empático, así como brindarles la posibilidad de un desarrollo profesional con una línea de carrera en lo que mejor se desenvuelve, es la exigencia que toda empresa debe considerar para mantener a sus empleados satisfechos, complacidos y motivados. (p. 256)

6.2.1. TIPOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación en su medida puede tener varios orígenes, pero para efectos de estudio sería certero especificar que una vez originada la fluctuación existen varios tipos o ramificaciones de la desvinculación. Para Zaballa et al. (2021) considera a la rotación de dos tipos

Se considera que es externa, cuando el movimiento se produce hacia otra organización, y la interna cuando el movimiento se produce en una misma unidad laboral hacia otra dentro del sector de procedencia sin cambios sustanciales en cuanto a contenido y dinámica de trabajo. (p. 32)

Bajo la connotación propuesta por el autor, se distingue que la rotación se plantea en el ejercicio del intercambio de personal entre las mismas áreas, llevando así una connotación no necesariamente negativa ya que se está distinguiendo como una fluctuación que se da en el conjunto de la organización. Los autores siguen la misma línea de estudio donde las fluctuaciones que se dan dentro de la misma organización, pero entre departamentos no conlleva un contexto negativo, es decir, la variación puede depender incluso hasta una oportunidad de crecimiento, entrenamiento o desarrollo.

6.3. LA RETENCIÓN DE PERSONAL

En el contexto laboral si se habla de retener personal se habla de un accionar que conlleva una connotación positiva, es decir, se debe convencer de cierta forma a ese personal de que el lugar de trabajo actual es el mejor para permanecer. Esto no es fácil de lograr ya que como se pudo percibir anteriormente la rotación de personal puede tener su origen desde varias causas de las cuáles unas no dependen exclusivamente de la organización.

Sin embargo, las organizaciones están llamadas a gestionar de manera efectiva el talento valioso si quieren suponer una ventaja sobre la competencia, por ello retener a este personal resulta indispensable y generar estrategias que promuevan su retención y mantenimiento es lo que genera un valor diferencial, así lo plantea Prieto (2013) "Una vez que la empresa ha identificado a sus recursos más valiosos, se tienen que diseñar estrategias para asegurarse que esas personas están adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinden oportunidades de desarrollo profesional" (p.30).

6.3.1. LA COMUNICACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA RETENCIÓN DE PERSONAL

Existen diversos mecanismos y estrategias para ejecutar acciones que motiven al personal a no abandonar una organización. De hecho, diversos autores plantean estrategias basadas en el cumplimiento de las necesidades motivacionales de los individuos, pero bajo la idea de que si algo no se transmite o se ejecuta de forma correcta no es viable, se pretende demostrar cómo las estrategias son de poca efectividad si no existe un plan correcto de socialización y divulgación, es decir, si no se ejecuta correctamente un proceso de comunicación interna.

6.3.1.1. EL CONTRATO PSICOLÓGICO

El contrato psicológico forma parte de los asuntos motivacionales que influyen en el sentido de pertenencia entre el individuo y su organización. Para Argiris citado por Tena (2002) el contrato psicológico se lo describe como “las percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación. El contrato psicológico es el proceso social por donde se llegan a estas percepciones” (p. 88). De esta forma, el autor remite al contrato psicológico como una percepción vinculada a ambas partes, se tiene en cuenta las perspectivas del lado organizacional y por otra parte del lado individual del colaborador.

Para Pallarés y Selva (2016) “Las principales características del contrato psicológico son:

- (a) se relaciona directamente con el éxito de las organizaciones, con el clima laboral y con el bienestar laboral y psicológico de sus trabajadores, entre muchos otros;
- (b) es invisible y depende de factores sociales y psicológicos, tales como las creencias y las expectativas y;
- (c) se establece al inicio de la relación entre organización y trabajador, pero es necesario tener presente que esta relación es dinámica, pues las necesidades, las circunstancias y las expectativas son cambiantes. (p. 41)

A través de lo mencionado por las dos autoras, se difiere que el contrato psicológico es estructurado y parte de perspectivas, en este caso, que dependerán de las exigencias de las partes y por sobre todo del contexto en el cual se ejerzan.

Si se toma en cuenta la primera característica, las condiciones que se ejemplifican en el escenario global de la organización dependen directamente de las gestiones que promueva la directiva o de los responsables de la gestión del talento humano. Las condiciones como clima laboral, bienestar psicológico y laboral se pueden interpretar como responsabilidades directas de la organización, sin tener en cuenta que los detalles motivacionales o interpersonales de los propios individuos pueden afectar el espectro psicológico individual sin importar el contexto que lo rodee.

La segunda característica está enfocada en el aspecto individual del colaborador, basándose en las características propias del individuo como su situación económica, sus expectativas, su motivación y su bienestar psicológico. El individuo en esta relación ocupa el rol más personificado de la relación del contrato psicológico puesto que la otra parte el rol lo juega la organización, quién figura como una parte ambigua ya que no hay un rol detallado a diferencia del contrato laboral. En este caso la figura de parte de la organización lo realiza la alta dirección que a través de su accionar condiciona los términos de ese contrato psicológico, característica que se detalla en el tercer escenario dónde la relación se especifica como dinámica y nunca estática.

Si se unen los dos puntos o características anteriormente detalladas, la comunicación interna en la organización resulta ser clave para los cometimientos del contrato psicológico. Si se revisa cada una de las características y se las asocia al ejercicio de la comunicación, se interpreta que en su primer rasgo la comunicación juega como una pieza fundamental en la estructura del clima laboral ya que es participe del bienestar psicológico de los colaboradores al momento de ser escuchadas sus demandas y sus requerimientos. En la segunda característica, la comunicación dentro de las organizaciones establece los patrones de conducta esperados dentro de la organización, de este modo, las expectativas por ambas partes van siendo estipuladas desde los primeros días que se ejecuta la interrelación empresa-colaborador. Por último, la tercera característica es la más influyente en el marco de la comunicación organizacional, dicha característica se ve potenciada en la interactividad que surge en la relación supervisor-subordinado donde la dinámica debe verse fortalecida a través de estrategias claras, dichas estrategias recaen en las interacciones, canales y redes de comunicación que se emplean.

6.3.1.2. EL ENGAGEMENT

El engagement, como término orientado al estilo del compromiso emocional y vinculante de los individuos con su organización, forma parte del campo

inmersivo de lo que se busca al retener talento en las organizaciones. Bajo esta perspectiva, Lorente y Vera citado por Quiroz y Muñoz (2020) plantea al Engagement como “un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental en el entorno laboral” (p. 58). De este modo, el engagement está correlacionado con los aspectos motivacionales y propios de la persona y por sobre todo del entorno que los rodea.

Para Salanova y Schaufeli citados por Quiroz y Muñoz (2020) señalan que con un alto nivel de engagement se mantiene un nivel proporcionalmente inverso a los aspectos críticos de la rotación: “existen correlaciones negativas con la rotación, el absentismo y la tendencia al abandono” (pp. 60, 61). El constructo social que rodea el engagement va soportado por pilares como el vigor, la dedicación y absorción; estas tres características fundamentan el constructo, sin embargo, esto debe ir apoyado con la apertura de facilitar todos los recursos motivacionales por parte de la organización a cada uno de sus trabajadores.

Existen varios estudios donde correlacionan las variables de engagement e intención de rotación, para dar un ejemplo, un estudio realizado por los autores Espínola y Palacini (2020) determina una relación inversa entre ambas variables, donde se determinaba que “a mayor incremento de los niveles de engagement, menor es el nivel de intención de rotación, o viceversa, a la disminución de los niveles de engagement, mayor es el nivel de intención de rotación” (sección conclusiones, párr. 1). Bajo esta conclusión, es dable determinar que aquellos individuos con características que reflejen un alto perfil de engagement tienen una mayor tendencia de permanencia en la organización, incluso de soportar mayores niveles de exigencia.

Si se basa en lo anteriormente conceptualizado como engagement, este principio de compromiso con la organización se da a través de un fortalecimiento de los aspectos conductuales y de pensamiento de los colaboradores. Para esta premisa, Pérez y Pedraza (2019) plantean el impacto del proceso de la comunicación en el fortalecimiento y desarrollo del engagement.

Pero todo esto (proceso de engagement) no tendría un impacto significativo si no se tuviera un sistema de comunicación que ayudase a compartir tanto las instrucciones como las ideas que los mismos trabajadores tienen. Un buen proceso de comunicación basado en un liderazgo eficiente (Goleman, 2013) puede ser clave para el éxito de un proyecto. (p. 42)

En este sentido, los líderes de la organización son los llamados a transmitir aquellos significantes que influyan de manera positiva en sus subordinados, todo esto a través de los procesos comunicacionales apropiados.

Esto se ve reforzado en otro enunciado de los mismos autores planteando que:

La información puede pasar por diferentes medios, tanto tecnológicos como personales, así como directos o indirectos en tiempo o lugar, pero a la vez auto retroalimenta nuestra propia información y percepción de qué se comunica, se piensa, se dice o se hace. (p. 44)

De esta forma, los constructos que se generan y que van relacionados con el engagement se construyen o se ven influenciados a partir de los aspectos comunicacionales que se transmitan y se perciban en la interrelación entre colaboradores y líderes que se da dentro de la organización.

Otro aspecto para tener en cuenta es la relevancia que pueden tener la digitalización en el proceso de la comunicación. Para Martínez citado por Pérez y Pedraza (2019):

Un elemento que puede optimizar la comunicación y el compromiso de los trabajadores es el indiscutible aporte que tienen las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para las oportunidades de desarrollo, comunicación laboral y de compromiso al existir flexibilidad y no rigidez en el uso de estas. (p. 41)

Las tecnologías de la comunicación pueden establecer esa facilidad para los directivos en llegar a una gran masa de gente, de promover una estandarización en los procesos de promoción y desarrollo, pero por sobre

todo establecer un sentido de accesibilidad y flexibilidad a la información de parte de los colaboradores.

CAPÍTULO III

7. ENFOQUE METODOLÓGICO

La naturaleza de la investigación es de metodología mixta, basándose en el autor Hernández (2014):

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (pág. 534)

A partir de la conceptualización de este tipo de método, se plantea este estudio a partir de la descripción, explicación y comprobación del fenómeno que se pretende demostrar partiendo de dos variables correlacionadas de manera causal; en este caso la implementación de componentes comunicacionales que de manera efectiva se reflejen en la disminución rotativa del personal, logrando así obtener datos cuantitativos y cualitativos.

8. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es de carácter no experimental dado que las variables a estudiar no se manipularán, solo se pretende ejercer un análisis completo dentro de la naturaleza de su accionar. Según Hernández (2014):

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. (pág. 152)

De este modo, la investigación puede obtener información a partir de los fenómenos dados dentro del campo de investigación.

9. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación a ejercer es de carácter exploratorio puesto que se pretende de manera amplia denotar las características generales de un problema que no se tiene una base correlacional ya estudiada. Para Hernández (2014) “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (pág. 91). De este modo, se parte de la premisa de antecedentes e investigaciones ya efectuadas en el marco teórico para dar las bases a la investigación planteada en el presente proyecto.

10. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para Lepkowski citado por Hernández (2014) “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (pág. 174). Bajo esta premisa es importante delimitar la población general que se necesita tomar como referencia para obtener una posterior muestra.

Bajo este estudio la población para tener en cuenta percibe un universo de 96 individuos, entre hombres y mujeres, con rangos de edad entre 18 a 35 años que laboran o dejaron de laborar en el periodo del año 2023. En este universo se conciben 83 colaboradores con el cargo de auxiliar de restaurante, 8 gerentes que incluyen departamentos de producción, ventas y recursos humanos, por último, una población de 37 excolaboradores que desempeñaron el cargo de auxiliar de restaurante.

La muestra es de carácter no probabilístico, es decir la muestra será dirigida a una población en específico. La muestra no probabilística según Hernández (2014) “suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de

generalización” (pág. 189). Dado este criterio, la investigación se enfoca en obtener una muestra total de:

- 61 auxiliares de restaurante y 2 gerentes activos
Variable: Comunicación Organizacional
- 2 gerentes y 2 auxiliares de restaurantes activos
Variable: Comunicación Organizacional y Rotación de Personal
- 5 ex colaboradores que ocuparon el cargo de auxiliar de restaurante
Variable: Comunicación Organizacional y Rotación de Personal

11. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Instrumento: Cuestionario

Método: Cuantitativo

Variable: Comunicación Organizacional

Para Chasteauneuf citado por Hernández (2014) “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (pág. 217). En este caso, el cuestionario es un instrumento que permite obtener información de carácter cuantitativa a través de una valoración en escala de Likert.

El instrumento aplicado para medir la variable Comunicación Interna está basado en la autora Villalobos en su estudio de la Comunicación Interna en las micro y pequeñas empresas (2018) donde señala, citando a Pinillos, la importancia del estudio de la comunicación interna: “La comunicación es una herramienta fundamental para la competitividad y debe ser estudiada en las organizaciones públicas o privadas para generar mejores resultados” (p. 2).

Los resultados que se hacen mención se los puede redirigir desde el ámbito rentable con los beneficios financieros que conlleva disminuir la rotación de personal y desde el ámbito de la gestión del talento humano mejorando los parámetros estructurales de los subsistemas de Recursos Humanos.

El instrumento que se encuentra en el anexo 1 cuenta con un total de 23 preguntas agrupadas en 4 dimensiones.

1. **Comunicación descendente** consta con 9 preguntas dispersas.
2. **Comunicación ascendente** cuenta con 10 preguntas aleatorias.
3. **Barreras de accesibilidad** cuenta con 2 preguntas aleatorias.
4. **Barreras de redundancia** cuenta con 2 preguntas aleatorias.

Dimensión	Conceptualización según GF Asesores citado por Di Nardo (2005)	Ítems
Comunicación ascendente	Es la comunicación que fluye desde los niveles más bajos hasta los más altos y dentro de los miembros que trabajan en una dependencia.	Ítems 1, 5, 9, 14, 15, 16, 18, 19, 20
Comunicación descendente	Es la comunicación que fluye desde el supervisor al subordinado referida a procedimientos, metodologías, instrucciones y sugerencias para realizar el trabajo, información relacionada con resultados financieros de la empresa, campañas comerciales, y demás información que atañe a la organización y de la cual todos sus miembros deben estar informados.	Ítems 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 17, 21, 22
Barreras de accesibilidad	Se refiere a la dificultad para obtener la información en el momento oportuno y de las fuentes confiables de información, supone la verificación y retroalimentación de información referida a asuntos tanto del trabajo cotidiano como referentes al propio desempeño.	Ítems 12, 23
Barreras de redundancia	Interferencias en la comunicación debido al exceso de información por diferentes canales, lo cual produce desecho o desestimación de información.	Ítems 11, 13

Instrumento: Entrevista estructurada

Método: Cualitativo

Variable: Rotación de Personal

En el caso de la entrevista, Para Hernández (2014):

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. (pág. 403)

Este instrumento según Hernández (2014) puede ser de 3 tipos: estructurada, semiestructurada y no estructurada. En el caso de estudio se elabora 3 tipos de entrevistas estructuradas dirigido a públicos específicos. Cada entrevista consta con 10 preguntas y éstas fueron validadas acorde a su pertinencia a la variable a estudiar.

CAPÍTULO IV

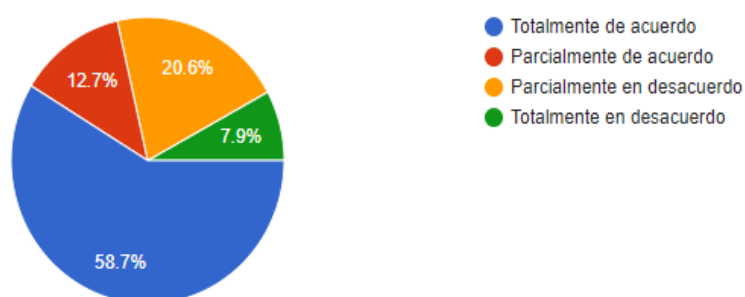
12. ANÁLISIS DE RESULTADOS

12.1. CUESTIONARIO

Se realizó la tabulación de los resultados del cuestionario orientado a colaboradores que ocupan los cargos de auxiliar de restaurante y gerentes.

1. Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo

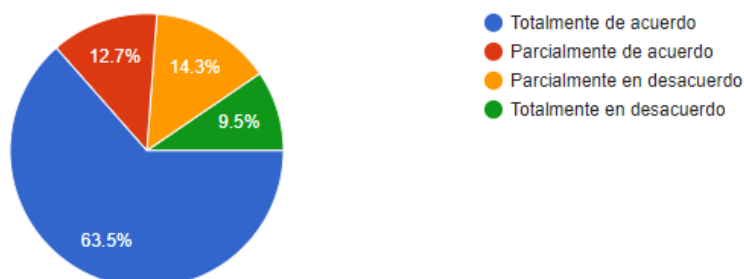
63 respuestas



El 58,7% es decir 37 de 63 personas están totalmente de acuerdo con que su superior le proporciona toda la información que necesita para realizar su trabajo, mientras que 5 de 63 personas (7.9%) están totalmente en desacuerdo

2. Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes "estaciones" de trabajo

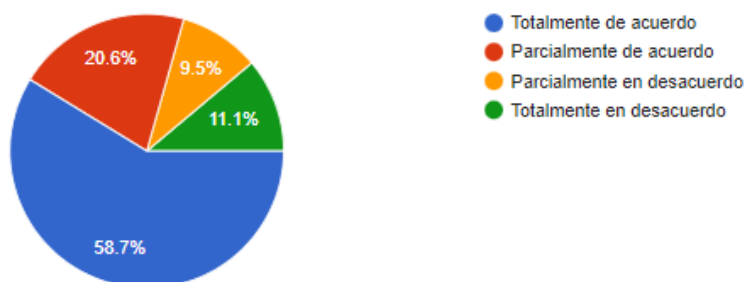
63 respuestas



El 63.5%, es decir 40 de 63 personas están totalmente de acuerdo con que se intercambian información con sus compañeros para coordinar las tareas entre las diferentes estaciones de trabajo. En cambio 6 personas (9.5%) denotan que no están de acuerdo con este intercambio que se da de información entre el equipo de trabajo.

3. "Comparto" a mi superior inmediato toda la información recibida relacionada a mi trabajo

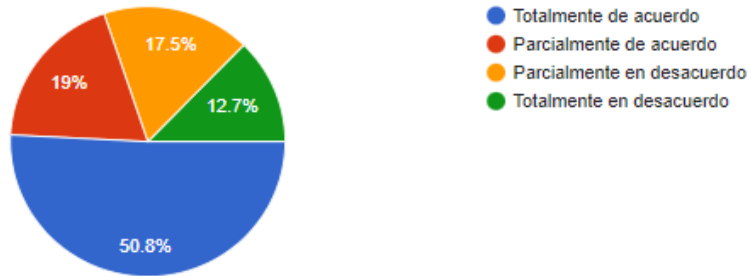
63 respuestas



El 58.7%, 37 de 63 personas están totalmente de acuerdo con que comparten a su superior inmediato toda la información relacionada con su trabajo. En contraste 7 personas (11.1%) manifiestan que están totalmente en desacuerdo con ello.

4. Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño ("voy bien o voy mal"), a través de mi superior inmediato

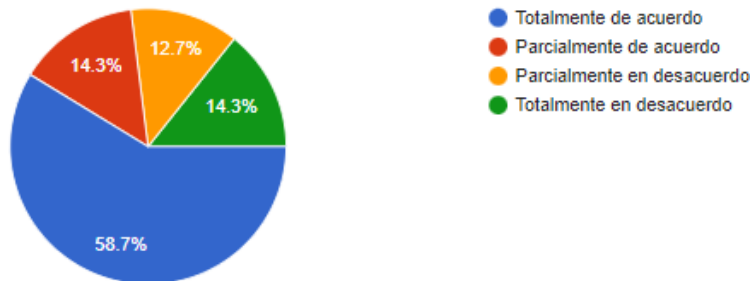
63 respuestas



El 50.8%, 32 de 63 personas están totalmente de acuerdo con que la obtención de información directa y clara de su desempeño la recibe a través de su superior inmediato. Sin embargo 8 personas (12.7%) consideran que no se la obtiene de esa forma.

5. La información relacionada con la empresa como metas, indicadores y objetivos, me llegan a través de mi superior inmediato.

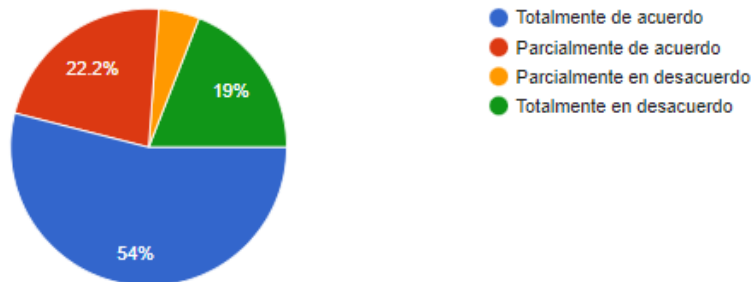
63 respuestas



EL 58.7%, 37 de 63 personas están totalmente de acuerdo en que la información relacionada con la empresa llega a través de su superior inmediato, mientras que 9 personas (14.3%) consideran que no están totalmente de acuerdo con esta premisa.

6. Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y yo

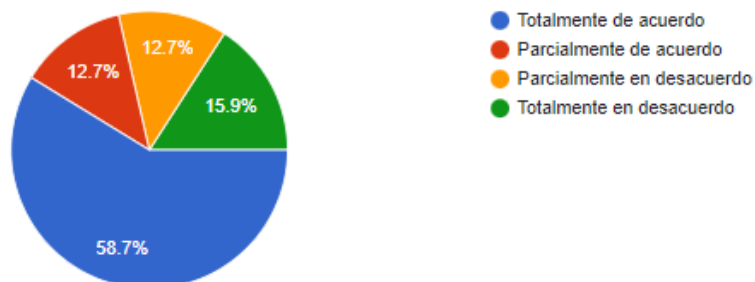
63 respuestas



34 de 63 personas (54%) están totalmente de acuerdo y se sienten satisfechos con la comunicación que existe con su superior inmediato. Por el contrario, 12 personas (19%) están totalmente en desacuerdo con su comunicación con su superior.

7. Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del equipo de trabajo.

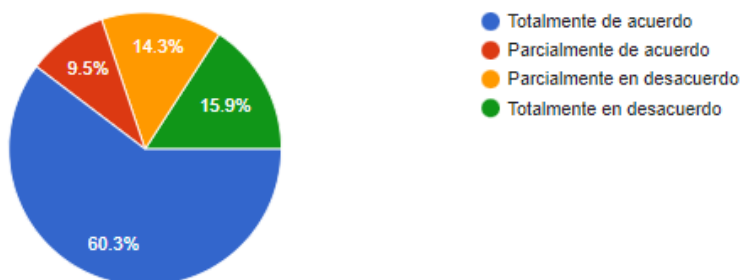
63 respuestas



37 de 63 personas (58.7%) están totalmente de acuerdo con que existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos con los miembros de su trabajo. En cambio 10 personas (15.9%) están totalmente en desacuerdo con este enunciado.

8. Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido "y desarrollado adecuadamente"

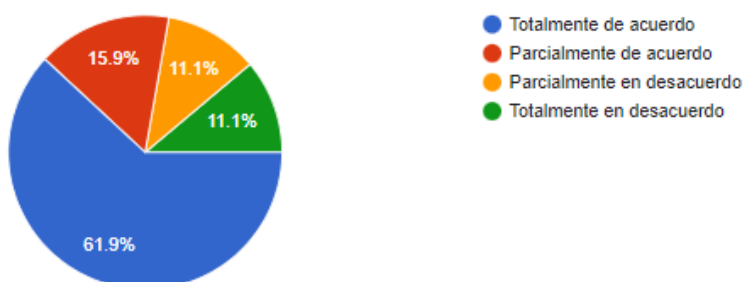
63 respuestas



38 de 63 personas (60.3%) están totalmente de acuerdo con que su superior se asegura que sus subordinados hayan entendido y hayan desarrollado adecuadamente la tarea que se le delegó. En cambio, 10 personas (15.9%) están totalmente en desacuerdo con que su superior realiza esta actividad con ellos.

9. La información relacionada con nuevos productos que fabrica la empresa me llega a través de mi superior inmediato.

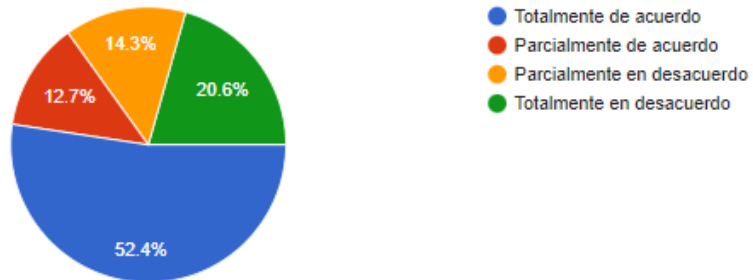
63 respuestas



39 de 63 personas (61.9%) están totalmente de acuerdo con que la información relacionada a su empresa acerca de nuevos productos llega a través de su superior. En ese mismo aspecto, 7 personas (11.1%) están totalmente en desacuerdo con esta premisa de comunicación.

10. Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo

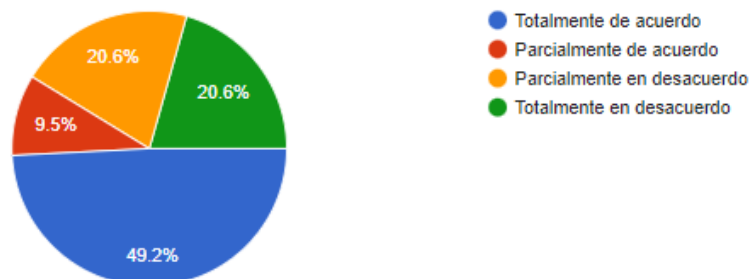
63 respuestas



33 de 63 personas (52.4%) están totalmente de acuerdo en que se siente en confianza para plantear mejoras de procesos a su superior, mientras que 13 personas (20.6%) sienten que no están totalmente de acuerdo con planteárselas.

11. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho

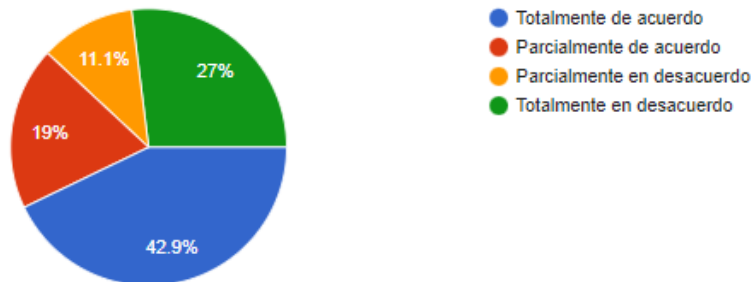
63 respuestas



13 de 63 personas (20.6%) están totalmente en desacuerdo con esta premisa, sin embargo, una gran mayoría de 31 personas (49.2%) están totalmente de acuerdo en que cuando se recibe exceso de información solo utilizan la más conveniente a ellos.

12. Tengo inconvenientes "problemas" para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato

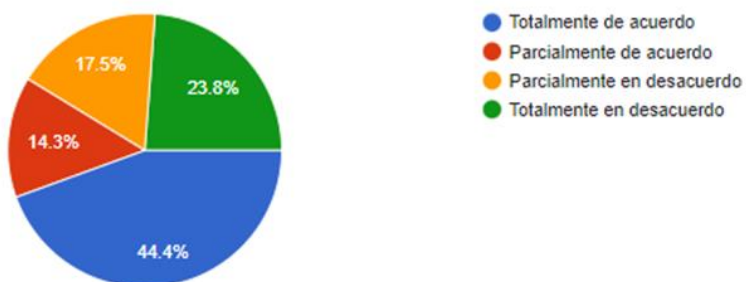
63 respuestas



17 de 63 personas (27%) están totalmente en desacuerdo con que tienen problemas o inconvenientes para plantearse los a su superior, sin embargo, por contraste se tiene que 27 personas (42.9%) están totalmente de acuerdo y por ende presentan algún inconveniente.

13. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, "dejo a otros que la interpreten"

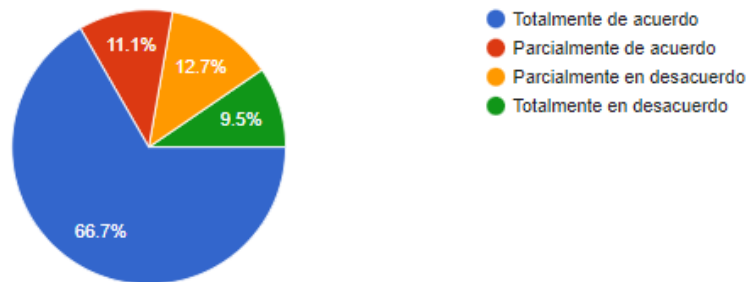
63 respuestas



15 de 63 personas (23.8%) están totalmente en desacuerdo en que dejan a la interpretación de otro cuando se les da mucha información. En cambio 28 personas (44.4%) consideran que están totalmente de acuerdo que cuando reciben demasiado información dejan a interpretación a sus demás compañeros.

14. La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable

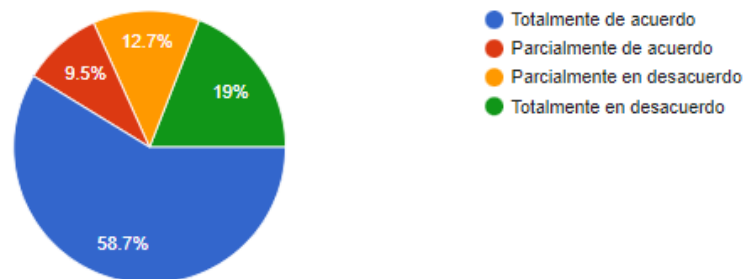
63 respuestas



42 personas de 63 (66.7%) están totalmente de acuerdo en que consideran que su superior les brinda información creíble y confiable mientras que 6 personas (9.5%) están totalmente en desacuerdo con ello.

15. Obtengo información sobre mi proyección profesional (es decir se me comunica cómo estoy desarrollando mis actividades y si tengo oportunidades de crecimiento en función esto") en la empresa, a través de mi superior inmediato

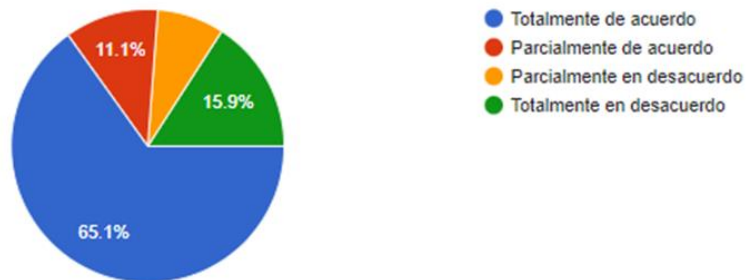
63 respuestas



37 personas de 63 (58.7%) están totalmente de acuerdo en que se obtiene información sobre su proyección personal a través de su inmediato superior, por otra parte, 12 personas (19%) consideran totalmente lo opuesto, es decir que no la obtienen por ese medio o a su vez no la obtienen.

16. La información relacionada como instrucciones de operación de la empresa, me llega a través de mi superior inmediato

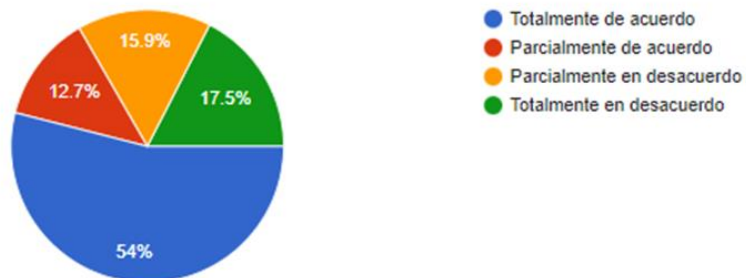
63 respuestas



41 de 63 personas (65.1%) están totalmente de acuerdo con que la información relacionada con la empresa llega a través de su superior inmediato. En contraste, 10 personas (15.9%) consideran que esta información no llega a través de esta figura.

17. Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas

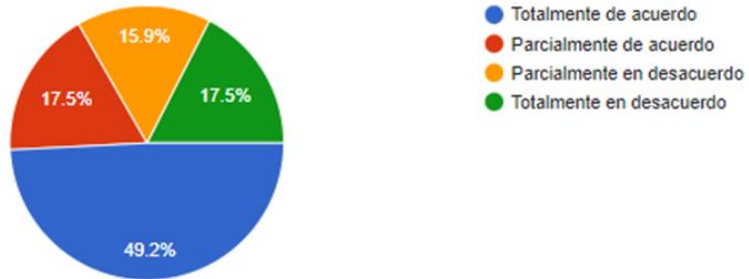
63 respuestas



34 de 63 personas (54%) están totalmente de acuerdo con que su superior inmediato conoce y comprende los problemas con los que enfrenta su personal. Sin embargo, un mundo de 21 personas (17.5%) entre parcialmente desacuerdo y totalmente en desacuerdo, presenta una connotación negativa.

18. En la empresa, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.

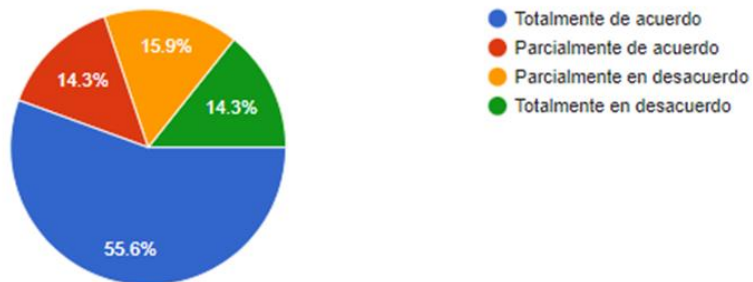
63 respuestas



11 de 63 personas (17.5%) están totalmente en desacuerdo en que si la información resulta amenazante o crítica las personas actúan defensivamente. En cambio, 31 personas (49.2%) están totalmente de acuerdo en que si se cumple esta premisa de que las personas actúan defensivamente en esta situación.

19. Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.

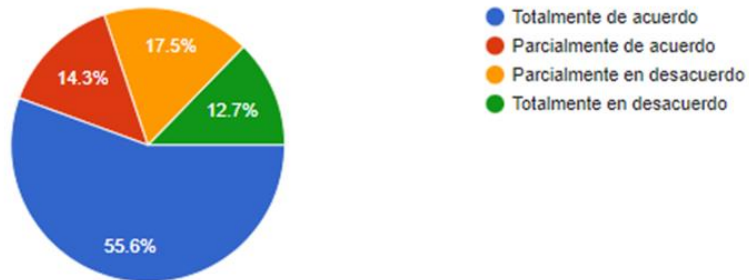
63 respuestas



35 de 63 personas (55.6%) están totalmente de acuerdo con que existe libertad para discutir asuntos importantes de la empresa con su superior. Así mismo, en contraste 9 personas (14.3%) están totalmente en desacuerdo con este enunciado.

20. En la empresa, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.

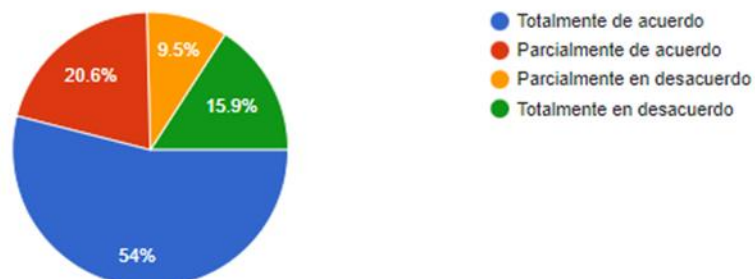
63 respuestas



8 de 63 personas (12.7%) están totalmente en desacuerdo con que la información se interpreta de distintas maneras cuando viene de niveles superiores. En su lugar, 35 personas (55.6%) consideran que esta interpretación si se percibe de diversas maneras.

21. Mis compañeros de área de trabajo me explican cuál es la mejor metodología para realizar una tarea

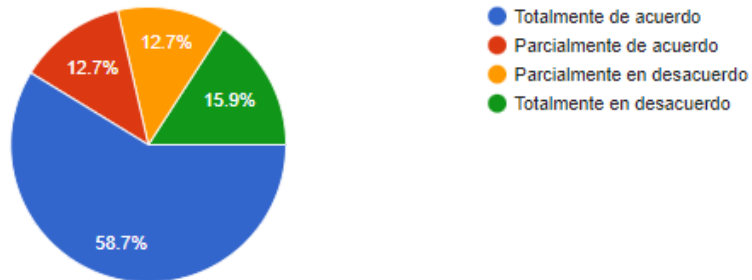
63 respuestas



34 de 63 personas (54%) están totalmente de acuerdo con que sus compañeros explican la mejor metodología para realizar una tarea. Sin embargo, 10 personas (15.9%) están totalmente en desacuerdo con este enunciado.

22. Mi superior inmediato me informa de los problemas que necesitan atención de mi parte

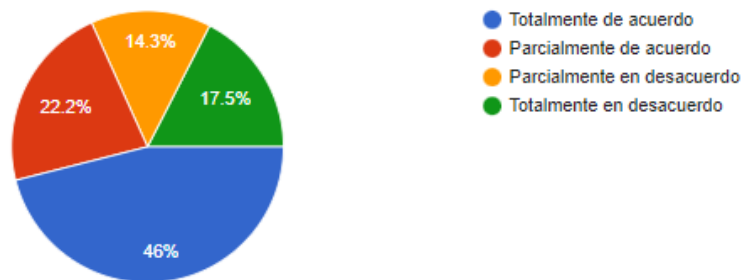
63 respuestas



37 de 63 personas (58.7%) indican que están totalmente de acuerdo en que su superior les brinda información de los problemas que necesitan atención de su parte. Por otro lado, 10 personas (15.9%) consideran un total desacuerdo en esa premisa.

23. En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.

63 respuestas



29 de 63 personas (46%) están totalmente de acuerdo con que su supervisor comprende las cosas de la misma manera que el subordinado, sin embargo, en un universo de 20 personas (31.8%) entre parcial y totalmente en desacuerdo se abarca que no se comprenden las cosas de la misma manera.

CUANTIFICACIÓN DE RESULTADOS

Comunicación ascendente		Comunicación descendente		Barreras de accesibilidad		Barreras de redundancia	
Pregunta	Valoración	Pregunta	Valoración	Pregunta	Valoración	Pregunta	Valoración
1	211	2	208	12	140	11	134
5	200	3	206	23	187	13	139
9	207	4	194				
14	211	6	196				
15	194	7	206				
16	205	8	198				
18	127	10	187				
19	196	17	191				
20	118	21	197				
		22	198				
Media:	185.44	Media:	198.1	Media:	163.5	Media:	136.5

Dada que la muestra respecta a 63 individuos y la escala de Likert tiene valoraciones que van del 1 al 4, la puntuación mayor por pregunta respecta a 254 mientras que la de menor puntaje correspondería a 63.

Con respecto a **la dimensión de Comunicación ascendente** se tiene una media de 185.4 puntos de 254, lo que respecta un 72.9%. Esto quiere decir que el grado de comunicación que fluye desde los niveles más bajos hacia los más altos se desarrolla de manera correcta teniendo un grado satisfactorio entre los miembros de la organización.

En lo que concierne con **la dimensión Comunicación descendente**, se tiene una media de 198.1 puntos de 254, lo que da a un equivalente del 77.9% de relevancia en la dimensión. Con esto se puede concluir que la información pertinente a la subunidad de negocio con respecto a temas laborales, de objetivos o resultados, se desarrolla de manera adecuada en el flujo que va desde el superior inmediato hacia sus demás miembros del equipo.

En **la dimensión de Barreras de accesibilidad** se tiene una media de 163.5 de un total de 254 puntos, lo que implica un 64.37%. Este porcentaje implica un nivel medio concerniente a la dificultad para obtener la información en el momento oportuno de las fuentes confiables de información y de la retroalimentación de aspectos cotidianos de trabajo y de carácter individual.

Por último, **la dimensión de barreras de redundancia** tiene una media de puntaje 136.5 lo que implica un 53.74% en un total de 254 puntos. Lo que se puede denotar es que en esta dimensión se tiene un nivel medianamente satisfactorio, por lo que existen ciertas Interferencias en la comunicación debido al exceso de información, esto se puede entender como una deficiencia en el uso de canales de comunicación que promueven el desecho de información ante una excesiva carga de comunicación innecesaria.

12.2. ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Las entrevistas están diseñadas en bloques referidos en primera instancia a conocer cuál es la perspectiva del entrevistado hacia la retención del talento humano, es decir cómo se gestiona la rotación del personal dentro de la organización.

Dentro del análisis de la primera entrevista generada hacia los gerentes de la subunidad de negocio se denota una carga excesiva de trabajo acerca de la gestión del talento humano. Se puede determinar que tanto el Gerente General como el segundo al mando tienen muy en claro cuáles son a su criterio las estrategias comunicacionales para la retención del talento, dentro de ellas destacan los beneficios o las ventajas de pertenecer a la organización tales como la flexibilidad horaria, la oportunidad de estudiar y trabajar al mismo tiempo y los expresos nocturnos hacia sus respectivos domicilios. Estos mismos beneficios fueron descritos por los miembros y exmiembros operativos de la organización, sin embargo, si se realiza un análisis documental la organización plantea otros puntos estratégicos que están vinculados al desarrollo profesional del individuo tales como un sistema de entrenamiento y desarrollo interdisciplinario totalmente gratuito donde incluye la posibilidad de estudiar inglés sin ningún costo de manera online, así mismo cuenta con un plan de carrera accesible dónde la antigüedad mínima para postular es de 6 meses.

Dentro de los factores que vinculan la comunicación y la rotación de personal se tiene la deficiente relación laboral entre los líderes de la organización y los miembros de sus departamentos, sin embargo esto constituye solo una variable ya que los ex miembros de la organización manifiestan motivos tales

como la falta de oportunidades para el crecimiento y desarrollo personal, así mismo como la insatisfacción con la remuneración y por la falta de claridad en los requerimientos u objetivos laborales. A esto se le suman factores señalados por los miembros activos de la organización como la falta de coherencia entre las disposiciones de todo el equipo de gerentes, es decir que existe una discrepancia para la delegación de órdenes, la falta de información para desempeñar sus funciones o de conocer cuáles son las instrucciones básicas en el primer día de trabajo. Las perspectivas de parte de la muestra de gerentes indican aspectos más comúnmente relacionados a factores transaccionales como la remuneración o la oportunidad de encontrar un trabajo con mejores prestaciones y beneficios.

Dentro de los flujos de comunicación organizacional y sus canales, los niveles inferiores manifestaron que la mayor parte de la comunicación con respecto a temas laborales se las realizaba a través de canales informales como el uso de la mensajería WhatsApp o de manera presencial con el gerente correspondiente, así mismo detallaban que los aspectos más importantes concernientes a la empresa como nuevos productos, procedimientos o información se transmitían a través de un archivo PDF semanal recopilatorio que muchas veces estaba cargado de información irrelevante para ellos.

Matriz de las dimensiones relevantes en los resultados de entrevista			
	Entrevista Gerentes	Entrevista excolaboradores	Entrevista colaboradores activos 90 días
Perspectiva de los beneficios que la organización promueve como estrategias de retención	Flexibilidad horaria, de estudio y transporte	Flexibilidad horaria, de estudio y transporte	Flexibilidad horaria, de estudio y transporte
Perspectiva de los factores que inciden en la rotación	Remuneración	Falta de oportunidad de crecimiento	Información incoherente, insuficiente o contradictoria en comunicaciones gerenciales
Perspectiva de los canales o flujos de comunicación	Canales informales	Canales informales	Canales informales
Perspectivas de los factores que retienen al personal (indistintamente si se aplica o no)	Flexibilidad de estudio, desarrollo de carrera	Oportunidades de crecimiento, comunicación coherente	Desarrollo de carrera, flexibilidad horaria, remuneración

12. 3. ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS

Dentro de la correlación de resultados entre los dos instrumentos aplicados se puede denotar una correlación en la dimensión que implica una redundancia en la información que se provee en la organización, es decir, con el afán de comunicar todo lo concerniente a la organización de manera simplificada se pierde el propósito de la aprehensión de información. Esto se ve reflejado en las quejas de los colaboradores por lo vacío que puede llegar a ser un archivo por mensajería instantánea donde existen distracciones que pueden dificultar el propósito del lector como mensajes de otras personas o de otros temas que no son concernientes a la organización. De este modo se puede establecer que existe una deficiencia en el uso de los canales y del contenido actual de información, lo que puede afectar en la dimensión de barreras de accesibilidad ya que los colaboradores no tendrían un acceso factible de la información que realmente pueda llegar a ser pertinente o de interés para el desempeño de sus funciones.

CAPÍTULO V

13. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

PLAN COMUNICACIONAL DIRIGIDO AL PERSONAL OPERATIVO

El plan comunicacional pretende mejorar el intercambio de información a partir del planteamiento de canales y herramientas que permitan una mayor socialización de las estrategias de retención que tiene la organización, además, pretende efectivizar los canales adecuándolos a los contenidos que se consideren más pertinentes a su naturaleza: formal o informal. Así mismo, se busca alinear la comunicación organizacional interna a la visión de la empresa y a su plan estratégico actual de adaptación digital.

ANTECEDENTES

La subunidad de negocio ubicada en la ciudad de Daule inició sus operaciones a inicios del año 2020, cuenta con una media de 80 colaboradores lo que involucra que sea una de las sucursales con mayor cantidad de personal

operativo y administrativo en comparación con las demás sucursales alrededor del país. Su ubicación implica tener un público objetivo de alrededor de 300 000 habitantes teniendo un claro posicionamiento de marca en su sector. La naturaleza del negocio implica la venta de productos de comida rápida bajo la franquicia de una de las marcas más reconocidas a nivel mundial.

PROBLEMÁTICA

La organización a nivel corporativo plantea varias estrategias que permiten consolidarse como una de las empresas que fomentan el trabajo o empleo joven, esto implica ser una de las empresas más reconocidas en brindar una apertura a estudiantes universitarios que desean trabajar y estudiar a la vez. Dentro de esas estrategias se acaparan aspectos de retención de talento que apuntan a cumplir las exigencias de flexibilidad horaria para la distribución de tiempo, así mismo se ofrecen oportunidades de desarrollo profesional orientadas al estudio de inglés online, plan de carrera accesible, capacitaciones para el desarrollo de habilidades y competencias blandas y duras orientadas al liderazgo y a la administración de empresas enmarcadas en el mismo giro de negocio. Sin embargo, varias de estas estrategias no son reconocidas por la mayoría de los colaboradores que la conforman y para aquellos quienes son de reciente ingreso la información no perdura en el tiempo, por lo tanto, se desaprende o se deja de fortalecer.

OBJETIVO GENERAL

Reducción de los índices de rotación operativo a través de la implementación de un plan comunicacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Establecer la importancia que conlleva la disminución del índice de rotación.

Socializar los nuevos planes estratégicos de la organización orientados a la retención del talento humano a través de actuales y nuevos canales de comunicación.

DISEÑO

Responsable del programa: Gerente de Recursos Humanos

Público objetivo: Personal con menos de 90 días de ingreso

Duración: 1 mes y 1 una semana, seguimiento 1 mes después de la terminación de la implementación.

Seguimiento: Cada 6 meses evaluar indicadores de comunicación interna y rotación de personal.

Contenidos por estrategia:

Estrategia 1	Enfocado en indicadores de gestión organizacional: Rotación de personal, Costo de mano de obra, Encuesta de Satisfacción Institucional.
Estrategia 2	Enfocado en estrategias de retención: beneficios institucionales, planes de carrera y desarrollo, información institucional.

Fases y contenido del programa:

ETAPA I ABORDAJE – ESTRATEGIA 1

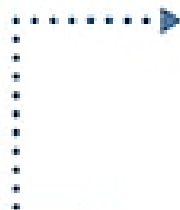
Responsable: Gerente de RRHH

Destinatarios: Gerentes líderes de la subunidad de negocio

Duración: media jornada (4 horas)

Metodología: Repaso documental de KPI's de rotación de personal y su impacto financiero en la rentabilidad. Impacto de la retención de talento en indicadores de productividad, satisfacción y marca.

Recursos: análisis documental, plataforma Kahoot, medios audiovisuales.



ETAPA II EJECUCIÓN – ESTRATEGIA 2

Responsable: Gerente de RRHH y Gerente de apoyo

Destinatarios: Personal operativo menor 90 días

Duración: 1 mes

Metodología: Comunicación digital de afiches o infografías

Despliegue:

Semana 1: Correo institucional – creación y divulgación

Semana 2: Red Social institucional – divulgación y promoción

Semana 3: Coach Employee – socialización y elección

Semana 4: Cartelera digital – creación de contenido y divulgación

Canales: red social institucional, cartelera digital, red de mensajería instantánea, correo institucional

Recursos: plataforma de diseño Canva, Gerente de apoyo en diseño y elaboración de material digital

ETAPA III IMPACTO

Responsable: Gerente de RRHH y líder de Negocio

Duración: 1 mes después a partir de la terminación del programa

Metodología:

Revisión de indicadores de rotación y productividad y su evolutivo mensual.

Evaluación de la comunicación interna a través del cuestionario de Villalobos (2018)

Recursos: Análisis documental, cuestionario de comunicación interna, plataforma google forms.



ESTRATEGIA 1 - LA IMPORTANCIA DE LA REDUCCIÓN DE LOS ÍNDICES DE ROTACIÓN

El objetivo de esta estrategia es fortalecer la importancia de la retención del talento dentro de la organización a partir de la socialización con los líderes de la subunidad de negocio. La plantilla de gerentes está conformada por una cantidad de 8 gerentes de los cuales 3 son gerentes departamentales: producción, RRHH y ventas, 1 gerente general y 4 gerentes de turno. De este modo, se obtiene un grado alto de concientización para un futuro seguimiento y aplicación de estrategias.

La estrategia radica en posicionar al gerente líder de RRHH desempeñado las actividades del subsistema de comunicación interna, promoviendo así la socialización de las ventajas que radica la retención del talento humano y del valor que conlleva el proceso de la comunicación. Esta persona debe enfatizar el rol del liderazgo en la estructura comunicacional de la organización ya que los cambios por más ligeros que sean deben llevar un seguimiento porque impacta directamente en la cultura de la organización.

Así mismo es importante que exista una revisión del descriptivo de cargo para otorgar las actividades operativas del departamento a un gerente de turno que acompañe y así aliviar la carga de trabajo del líder departamental.

HERRAMIENTA 1: CAPACITACIONES

A través de los espacios que la organización provee como capacitaciones o encuentros que permitan la socialización de objetivos y resultados organizacionales, se pretende aprovechar estos espacios destinados hacia el equipo gerencial para la concientización de los beneficios que implica la retención del talento a partir de charlas informativas y con material de apoyo. En estos espacios se pretende socializar el impacto de la inversión por empleado que se genera al momento de ser contratado, además del impacto en la imagen de la marca y del clima interno de la organización.

Temáticas no orientadas a aspectos de rentabilidad:

Liderazgo: Tipos de liderazgo enfocado en el liderazgo situacional.

Comunicación efectiva: Retroalimentación y comunicación verbal - no verbal

Retención de Talento: La retención vista desde una ventaja competitiva.

Satisfacción: Necesidades que surgen en el ámbito laboral actual.

Cultura: Las subculturas y su importancia.

Medición: Prueba de conocimientos a través de herramientas como Kahoot

HERRAMIENTA 2: MATERIAL DE APOYO

Dentro de este material se puede desglosar recursos como afiches digitales que se promuevan en los canales de comunicación corporativa tales como el correo institucional, grupos de WhatsApp y plataforma de entrenamiento web. Adicional a ello, se pretende generar espacios donde se empleen concursos en plataformas digitales de interacción KAHOOT e información documental que provea una realidad organizacional acerca del impacto de la rotación de personal.

ESTRATEGIA 2 – PLANES ESTRATEGICOS DE RETENCIÓN A TRAVÉS DE NUEVOS CANALES ACTIVOS DE COMUNICACIÓN

El objetivo de esta estrategia es potenciar y diseñar nuevos canales de comunicación, así mismo se pretende que a través de los medios digitales se promueva los contenidos de relevancia organizacional. En primera instancia este contenido está destinado al consumo por parte de los colaboradores operativos que recientemente han ingresado a la organización puesto que el foco o debilidad del indicador de rotación recae en los colaboradores que mantuvieron una antigüedad menor a los 90 días, sin embargo, el contenido está diseñado para el fortalecimiento institucional de todos los colaboradores sin distinción de antigüedad.

La responsabilidad de estos planes enfocados en la retención del talento debe ser gestionada por el líder del departamento de RRHH a través de la implementación, evaluación y seguimiento del impacto del contenido de estas herramientas sobre los indicadores de gestión organizacional.

HERRAMIENTA 1 – USO DE CORREOS INSTITUCIONALES

A través del uso de correos institucionales la subunidad de negocio podrá transmitir comunicados importantes o relevantes tales como:

- Eventos para capacitaciones de desarrollo profesional
- Comunicados para requerimientos, solicitudes o trámites que requieran formalidades (cartas de recomendación, peticiones horarias, solicitud de vacaciones, solicitud para reuniones con el gerente de negocio, documentación, políticas internas)
- Boletines informativos con relevancia para el personal operativo (RRHH, Marketing, Operaciones)

Medición: Indicadores de desempeño y de conocimientos en las evaluaciones de cultura institucional.

HERRAMIENTA 2 - RED SOCIAL INSTITUCIONAL

La red social institucional corporativa ya tiene una antigüedad de alrededor de 2 años hasta la presente fecha, sin embargo, su uso no se pudo constatar en los resultados de los instrumentos de recolección de datos, por lo tanto, el objetivo es fortalecer el uso de la red social para un medio de distracción que permita disminuir la dimensión de barreras de accesibilidad prevista en el desarrollo del cuestionario de comunicación organizacional. De esta manera, se vuelve un canal institucional que promueva la interacción de aspectos cotidianos del trabajo con la dinámica de una red social.

Medición: Cantidad de ingresos diarios a la red y tiempo promedio de conectividad.

HERRAMIENTA 3 – MENSAJERÍA INSTANTÁNEA VÍA WHATSAPP

La plataforma de mensajería instantánea WhatsApp constituye una de las plataformas más usadas a nivel mundial, por ello su uso constituye una normalidad en el contexto actual y su caracterización laboral cada vez recibe mayor acogida. A través de grupos laborales se puede constituir en una herramienta muy útil, sin embargo, el uso que se le dé es de suma importancia. Por ello el contenido creado debe cumplir con los siguientes estándares:

- Infografías y boletines informativos que su contenido en forma de texto no supere el 50% de la plantilla.
- Mensajes recordatorios para eventos y reuniones previamente pactadas a través del correo institucional.

Medición: Porcentaje de colaboradores con confirmaciones de lectura por comunicado emitido.

HERRAMIENTA 4 – COACH-EMPLOYEE

El coaching será fundamental para fortalecer el vínculo entre los colaboradores que recién ingresa a la organización, para ello es indispensable conocer sus expectativas y reducir de cierta forma esas barreras que puedan llegar a existir entorno al ambiente laboral. El coaching debe ser generado por un colaborador a la par del resto que sirva como vínculo entre los líderes de la organización y los subordinados. Su función se enfocará netamente en conocer de primera mano las dudas, requerimientos o expectativas que pueda tener el colaborador recién ingresado y a su vez transmitir las directrices de la organización en un lenguaje más cercano al colaborador, a esta figura se la puede denominar COACH-EMPLOYEE. Cabe recalcar que esta figura no pretende reemplazar las responsabilidades comunicativas por parte de los líderes de la organización, más bien debe ser interpretada como una herramienta de apoyo en el objetivo del desarrollo de una comunicación efectiva.

Medición: Indicadores de desempeño y de conocimientos en las evaluaciones de cultura institucional, cuestionario de comunicación interna **dimensión barreras de accesibilidad.**

HERRAMIENTA 5 – CARTELERAS DIGITALES

Esta estrategia pretende a través del uso de la cartelera digital aprovechar los espacios comunicacionales emitiendo los principales beneficios de retención que ofrece la organización. Estos comunicados pueden ser los mismos que se emiten en los afiches digitales, sin embargo, es ponderable también el uso de videos o boletines informativos dónde participen los propios colaboradores que forman parte de la organización.

Medición: Indicadores de desempeño y de conocimientos en las evaluaciones de cultura institucional

PRESUPUESTO

El presupuesto destinado para esta implementación recae en un total de **\$1967.99** donde se pueden establecer varios recursos digitales como una laptop para la creación de infografías y clasificación de documentos importantes, así mismo de la adquisición del programa Canva Pro para la creación de infografías que promuevan un contenido digital más gráfico. Adicional la utilización de contenido para proyectar y socializar tales como TV, impresoras, panfletos e infografías para repartir a los usuarios.

RECURSO	CANTIDAD	PRECIO UNIT	PRECIO TOTAL
Laptop HP 14 con Sistema Windows 10 incorporado	1	\$450	\$450
Suscripción a Canva PRO para elaboración de infografías	1	\$54.99	\$54.99

Impresora Brother HLL3230CDW para la impresión de afiches y documentos	1	\$489	\$489
Impresiones de documentos y afiches informativos	10	\$0.50	\$5
Sueldo de Líder departamental tiempo completo 8 horas	1	\$600	\$600
Gerente de turno reportando a líder departamental medio tiempo 4 horas	1	\$250	\$250
TV LG 55" para proyección de contenido para eventos y reuniones	1	\$969	\$969
Plataforma KAHOOT	1	\$0	\$0
		total	\$2817.99

CONCLUSIONES

Bajo el desarrollo del presente trabajo de investigación y a partir de los objetivos previamente planteados, se presentan las siguientes conclusiones:

De acuerdo con el primer objetivo que implica un diagnóstico de la gestión comunicacional dentro de la organización, se puede establecer que la característica general de la comunicación organizacional dentro de la subunidad de negocio se enfrasca en una responsabilidad que recae en los estándares corporativos, que a medida que se va esparciendo en las sucursales se va diluyendo su eficacia. Esto quiere decir que la subunidad de negocio cuenta con canales y medios que le permitan entrar en la dinámica generacional de sus colaboradores, sin embargo, existen barreras que a pesar de no ser un alarmante crítico si suponen pequeñas dificultades para los colaborades al momento de ese intercambio de información con respecto a las situaciones cotidianas de sus emisores, dentro de ellas constan barreras de redundancia de información, es decir, exceso de información por boletines

informativos en canales informales y discrepancia de criterios al momento de comunicar objetivos cotidianos.

Según el segundo objetivo de diagnosticar las principales causas de rotación que inciden en el grupo de colaboradores se puede concluir que los factores rotativos se perciben dentro de dos perspectivas diferenciadas, por un lado, se tiene causas que apuntan a una perspectiva de naturaleza monetaria como la remuneración, pero por otro lado se tienen otros aspectos que se pueden agrupar a una gestión medianamente aplicada de la comunicación interna de la organización. Estos aspectos están relacionados a una insatisfacción en la recepción de los diversos criterios por parte de los líderes de la organización, a la falta del fortalecimiento de las políticas organizacionales durante el acompañamiento en los colaboradores recién ingresados y a la deficiencia en la socialización de las estrategias organizacionales de retención que apuntan a beneficios de autodesarrollo profesional y personal.

Para el tercer objetivo que implica un diseño de un plan comunicacional que incida en la reducción rotativa del personal operativo se estableció en primera instancia un fortalecimiento en los líderes de la organización de los aspectos más importantes del impacto que genera los indicadores de rotación en la organización. A partir de ello se creó una serie de estrategias donde se aprovechan los canales digitales con los que cuenta la organización tales como los correos institucionales, carteleras digitales, redes sociales institucionales, mensajería instantánea, que tengan como finalidad fortalecer los contenidos que satisfagan las dudas de los clientes internos y genere un cambio en la perspectiva de la marca de la empresa donde no sólo se ofrece un trabajo para jóvenes estudiantes universitarios, sino que se promueve dentro de la misma organización un desarrollo profesional a través de entrenamiento y capacitación de competencias y disciplinas necesarias en el mundo laboral.

RECOMENDACIONES

- La Comunicación Organizacional es un subsistema de importante relevancia y su estudio dentro de las organizaciones debe ser caracterizado por cada uno de los líderes de la organización. Su impacto debe ser evaluado en todas las subunidades de negocio que conforman parte de la marca con el fin de identificar cuáles pueden llegar a ser las barreras existentes en la distribución de objetivos referentes a la gestión de la comunicación interna.
- Se recomienda que el uso de los canales de comunicación que corresponden a medios oficiales institucionales se aplique paulatinamente para no potenciar una posible resistencia al cambio puesto que actualmente los canales para el intercambio de información recaen en medios informales.
- Se recomienda evaluar los estilos de liderazgo y subculturas que predominan en las diferentes subunidades de negocio puesto que pueden representar un atenuante en el desarrollo de las propuestas o estrategias que diseñe la organización para la retención del talento humano.
- Se recomienda una revisión de los descriptivos de cargo actuales de la función del líder del departamento de RRHH para evaluar las cargas operativas y las funciones estratégicas que se pueden reestructurar, así mismo se recomienda la evaluación de la estructura del organigrama para analizar el requerimiento de otros gerentes dentro de las funciones de los subsistemas del departamento.

REFERENCIAS

- Alvarez, D. (2020). Rotación de Personal ¿Qué es y cómo combatirla? Obtenida de https://www.researchgate.net/publication/353023770_ROTACION_DE_PERSONAL_Que_es_y_como_combatirla
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Obtenido de [GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CHIAVENATO.pdf - Google Drive](#)
- Contreras, O. y Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. Obtenido de: http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-86262020000100043
- Di Nardo, Y. (2005). Satisfacción laboral, comunicación interna, Sexo, edad, nivel educativo, antigüedad y nivel de Cargo: un análisis de ruta. Obtenido de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ5056.pdf>
- Espínola, R. y Palacini, F. (2020). Relación entre niveles de engagement y niveles de intención de rotación en empleados de dos empresas privadas de Asunción. Obtenido de: http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522020000200003
- García, M.; Arias, F. y Gómez, P. (2012). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Revista Diversitas - perspectivas en psicología*, 9(1), 82-93. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v9n1/v9n1a07.pdf>
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento Humano en el Trabajo. McGraw-Hill Interamericana de España. México D.F. México. Ed. 13
- Nolazco, F. y Rodríguez, D. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. INNOVA

Research Journal, 5(1), 269-280.
<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1240>

Pallarés, S. y Selva, C. (2016). La gestión del contrato psicológico en una empresa multinacional de alimentos española. *Psicoperspectivas*, vol. 15, núm. 2, 2016, pp. 40-52 Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Viña del Mar, Chile. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/1710/171046557005.pdf>

Pinillos, A. (2016). "Comunicación Interna, un paseo por el tiempo." *Harvard-Deusto Business Review*. Obtenido de: https://www.albertoandreu.com/uploads/2006/07/HDBR_ANDREU_Co mInternaUnPaseo.pdf

Pérez, J. y Pedraza, X. (2019). Medición del work engagement y su relación con la comunicación, liderazgo y TIC en una empresa editorial mexicana. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/journal/5604/560465980003/html/>

Puertas, R. y Cadme, E. (2015). Gestión estratégica de la comunicación digital en la empresa ecuatoriana. Perspectiva comparada con la realidad europea. *Revista internacional de relaciones públicas*, N° 9, vol. V [páginas 05-26] Obtenido de: <https://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/319/186>

Quiroz, E. y Muñoz, J. (2020). El engagement: una perspectiva desde las organizaciones saludables. (1a ed., Vol. 9, pág. 20). Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Obtenido de: <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/5c88b0c6-f261-48d2-9b9c-fc4b8989f882/content>

Hernández, S. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta Edición. Obtenido de: <https://ia802305.us.archive.org/22/items/hernandez-sampieri-et-al.-metodologia-de-investigacion-2014/Hernandez%20Sampieri%20et%20al.%20Metodologia%20de%20Investigacion-%202014.pdf>

- Tena, G. (2002). El contrato Psicológico: relación laboral empresa-trabajador. Acciones e investigaciones sociales. pp. 85-107. Obtenido de: <https://papiro.unizar.es/ojs/index.php/ais/article/view/224>
- Villalobos, A. (2018). Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, caso zona Bajío- México. UPGTO Management Review, Vol. 3, N.º. 2. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6559163>
- Zaballa, P.; El Assafiri, Y.; Medina, Y.; Noguera, D.; y Medina, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Revista Scielo* vol 8. Recuperado de http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2414-89382021000100029

ANEXOS

ANEXO 1



Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Cuestionario para evaluar la comunicación interna de la organización

El presente cuestionario pretende medir la comunicación interna de la organización. Este formulario es de carácter confidencial y su fin es netamente estudiantil.

Edad:

- Entre 18 a 22 años
- Entre 25 a 29 años
- Entre 30 a 34 años
- Mayor a 35 años

Cargo que desempeña:

- Gerente
- Auxiliar de Restaurante

Antigüedad en la organización:

- Menos de 90 días
- Entre 91 días a 1 año
- Entre 1 año a 3 años
- Mayor a 3 años

Marque con una X la opción que considere más adecuada

		Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo				
2	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes "estaciones" de trabajo				
3	"Comparto" a mi superior inmediato toda la información recibida relacionada a mi trabajo				
4	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño ("voy bien o voy mal"), a través de mi superior inmediato				
5	La información relacionada con la empresa como metas, indicadores y				

	objetivos, me llegan a través de mi superior inmediato.				
6	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y yo				
7	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del equipo de trabajo.				
8	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido "y desarrollado adecuadamente"				
9	La información relacionada con nuevos productos que fabrica la empresa me llega a través de mi superior inmediato.				
10	Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo				
11	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho				
12	Tengo inconvenientes "problemas" para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato				
13	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, "dejo a otros que la interpreten"				
14	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable				
15	Obtengo información sobre mi proyección profesional (es decir se me comunica cómo estoy desarrollando mis actividades y si tengo oportunidades de crecimiento en función esto") en la empresa, a través de mi superior inmediato				
16	La información relacionada como instrucciones de operación de la empresa, me llega a través de mi superior inmediato				
17	Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas				
18	En la empresa, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.				
19	Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato,				

	asuntos importantes relacionados al trabajo.				
20	En la empresa, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.				
21	Mis compañeros de área de trabajo me explican cuál es la mejor metodología para realizar una tarea				
22	Mi superior inmediato me informa de los problemas que necesitan atención de mi parte				
23	En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.				

ANEXO 2



Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Entrevista dirigida a los gerentes de la subunidad de negocio

Esta entrevista está diseñada para recabar información acerca de las posibles causas de la rotación de personal. Esta entrevista tiene únicamente fines académicos.

Duración aproximada: 20-25 minutos

1. ¿Qué importancia usted le amerita la retención del talento humano dentro de su organización?
2. ¿Cómo gestiona usted desde su posición la retención de sus colaboradores?
3. ¿Qué estrategias o inputs otorga la organización a sus colaboradores para retenerlos y reducir su índice de desvinculación?
4. ¿Cómo es el proceso de comunicación de esas estrategias de retención hacia sus colaboradores?
5. ¿Qué aspectos de la comunicación interna le brinda más relevancia en el día a día con sus colaboradores?
6. ¿Qué canales de comunicación le provee la organización para la comunicación de información relevante a los intereses de sus colaboradores?
7. ¿Cuáles son los factores que usted considera más influyen en la decisión de desvinculación de sus colaboradores?
8. ¿Cómo es el proceso de recepción de los nuevos colaboradores que se integran a su organización?
9. ¿Cómo gestiona usted desde su posición el proceso de desvinculación de un colaborador de su organización?
10. ¿Qué expectativas tiene usted sobre aquellos colaboradores que ingresan recientemente a la organización?

ANEXO 3



Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Entrevista dirigida a los colaboradores que ocupan el cargo de auxiliar de restaurante menor a 90 días

Esta entrevista está diseñada para recabar información acerca de las posibles causas de la rotación de personal. Esta entrevista tiene únicamente fines académicos.

Duración aproximada: 20-25 minutos

1. ¿Qué aspectos de la organización consideró que cumplirían con sus expectativas de empleo?
2. ¿Qué factores usted considera importantes para mantenerse en la organización por un lapso considerable de tiempo?
3. ¿Cuáles son sus expectativas laborales hoy en la organización?
4. ¿Qué tipo de compensaciones o motivaciones le ofrece la organización?
5. ¿Cómo fue el proceso de inserción y adaptación en sus primeros días en la organización?
6. ¿Qué canales de comunicación se utilizan para socializar la información concerniente a la empresa?
7. ¿Cómo considera usted que la organización gestiona la comunicación de los beneficios que provee a sus colaboradores?
8. ¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse dentro o fuera de su jornada laboral con su superior inmediato?
9. ¿Qué factores o causas usted considera como preponderantes para tomar la decisión de desvincularse de la organización?
10. ¿Qué medios de comunicación consideraría más adecuados para la interacción con los miembros de la organización?

ANEXO 4



Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Entrevista dirigida a excolaboradores que pertenecieron al cargo de auxiliar de restaurante

Esta entrevista está diseñada para recabar información acerca de las posibles causas de la rotación de personal. Esta entrevista tiene únicamente fines académicos.

Duración aproximada: 20-25 minutos

1. ¿Qué aspectos de la organización consideró que cumplían con sus expectativas de empleo?
2. ¿Qué factores usted consideró importantes para mantenerse en la organización por el tiempo que permaneció?
3. ¿Qué tipo de compensaciones o motivaciones le ofreció la organización?
4. ¿Cómo fue el proceso de inserción y adaptación en sus primeros días en la organización?
5. ¿Qué canales de comunicación se mantuvieron en el proceso que usted mantuvo con intención de salida?
6. ¿Cómo considera usted que la organización gestionó la comunicación de su desvinculación?
7. ¿Qué canales de comunicación utilizó para comunicarse dentro o fuera de su jornada laboral con su superior inmediato?
8. ¿Qué factores o causas influyeron para tomar la decisión de desvincularse de la organización?
9. ¿Qué recomendaciones le daría a la organización para retener el talento?



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Auqui Armijos, Danny Oswaldo**, con C.C: # **0923638696** autor/a del trabajo de titulación: **Implementación de un plan comunicacional para reducir el índice de rotación de los colaboradores con una antigüedad menor a 90 días en una subunidad de negocio de comida rápida en la ciudad de Daule**, previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **6 de septiembre de 2023**

f. _____

Auqui Armijos, Danny Oswaldo

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Implementación de un plan comunicacional para reducir el índice de rotación de los colaboradores con una antigüedad menor a 90 días en una subunidad de negocio de comida rápida en la ciudad de Daule		
AUTOR(ES)	Auqui Armijos, Danny Oswaldo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Ciencias y Letras y de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	6 de septiembre de 2023	No. DE PÁGINAS:	64
ÁREAS TEMÁTICAS:	Ciencias Sociales, Humanidades, Tecnología		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comunicación Organizacional, comunicación interna, rotación de personal, retención del talento, canales de comunicación		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>La presente investigación tiene como finalidad diseñar una propuesta a partir de un plan de comunicación que permita reducir el índice de rotación en una subunidad de negocio en la ciudad de Daule. Para alcanzar los objetivos propuestos se realizó en primera instancia una revisión teórica de las variables comunicación organizacional y rotación de personal. A través de una metodología de investigación mixta donde se aplican los métodos cuantitativos y cualitativos se puede validar o descartar la correlación entre estas dos variables. Los instrumentos empleados en la investigación a partir de los métodos seleccionados fueron la encuesta, que es un instrumento netamente cuantitativo, mientras que el segundo es la entrevista que permite obtener datos más cualitativos. La aplicación de los instrumentos se dio en una muestra de 63 personas de una población de 96 personas incluyendo personal administrativo. A partir del análisis de los resultados obtenidos se pudo establecer que la organización cuenta con estrategias que cumplen con los requerimientos para mantener una gestión óptima de la retención del talento humano, sin embargo estas estrategias no eran del todo conocidas, por ello el plan comunicacional apunta a socializar estas estrategias a partir de contenidos más atractivos y simplificados con canales de comunicación que se adapten a la dinámica tanto de la organización como de los miembros que la conforman permitiendo así lograr un impacto favorable en los indicadores de rotación de personal y en los beneficios colaterales que esto supone.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4 0987705253	E-mail: dannyauqui_oa@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			