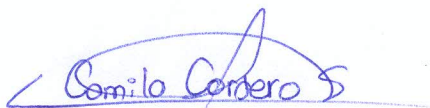


DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **CAMILA ALEJANDRA CORDERO SALAS** con **CC. 175814744-9**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“ESTRATEGIAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO EJE TRANSVERSAL EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, EN EL AÑO 2019**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 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 graduación 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 Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, octubre 2019



CAMILA ALEJANDRA CORDERO SALAS
CC. 175814744-9





**FACULTAD DE PSICOLOGÍA
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA
ORGANIZACIONAL**

TEMA:

**“ESTRATEGIAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO EJE
TRANSVERSAL EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, EN EL AÑO 2019”**

Autora: Camila Alejandra Cordero Salas

Directora: Verónica García Oquendo

Quito 2019

Dedicatoria

Expreso mi deseo de dedicar esta disertación primeramente a mis padres que son un pilar fundamental en mi vida, a mi papá que con su ejemplo, esfuerzo, templanza y amor ha logrado que cumpliera una meta más, mi mamá que con su infinito amor y cuidados ha hecho posible este sueño de ser una profesional, a mis dos princesas mis hermanas gracias a su cariño y risas han logrado que todo este camino sea más sobre llevadero, por otra parte a mis abuelitos pese a que no están cerca de mí han sido fundamentales en este proceso porque son mi mayor adoración, por último a mi ángel a mi Albita que desde el cielo ha guiado cada paso que doy.

Agradecimiento

Primeramente, agradezco a Dios que ha sido mi guía durante todo este proceso y sobre todo por dejarme cumplir una meta más. También doy gracias a mis padres ya que ellos han sido fundamentales en todos estos años de carrera que con su esfuerzo y cariño han hecho posible este sueño. Agradecerles a su vez a mis abuelitos que con las llamadas y escucharme han logrado que yo de este gran paso y a mi ángel gracias por cuidarme desde el cielo. Por último, a mi directora Verónica García gracias por la paciencia y dedicación que ha puesto en este tema que tanto me gusta.

Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	I
Agradecimiento	II
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
1. Capítulo-Marco Introductorio	5
1.1. Planteamiento del problema.....	5
1.2. Justificación:	6
1.3. Objetivos	7
1.3.1. General	7
1.3.2. Específicos	7
2. Capítulo-Marco Teórico	8
2.1. Comunicación Organizacional	8
2.1.1. Definiciones	8
2.2.2. Historia.....	9
2.3.3. Elementos de la comunicación.....	10
2.4.4. Comunicación Interna	12
2.5.5. Comunicación Externa	12
2.6.6. Formas de comunicación.....	13
2.7.7. Medios de comunicación.....	14
2.8.8. Comunicación y Cultura Organizacional	15
2.9.9. Comunicación y Clima laboral.....	16
2.10.10. Comunicación y Liderazgo.....	18
2.10.10.1 Estilos de liderazgo	19
2.11.11. La comunicación y el compromiso organizacional	20
2.12.12. Auditoria de Recursos Humanos	20
A. La comunicación en la atracción del personal	22
a. Reclutamiento y Selección del Personal.....	23
b. Employer Branding	24
B. La comunicación en la vinculación.....	27
a) Contrato Psicológico	29
C. La comunicación en el desarrollo.....	30
D. La comunicación y la desvinculación (<i>outplacement</i>).....	33

3. Capítulo-Marco Metodológico	38
3.1. Diseño de la Investigación	38
3.2. Operacionalización y técnicas de la Investigación	39
3.3. Procedimiento Metodológico.....	39
3.4. Población y muestra.....	41
3.5. Fuentes Primarias.....	42
3.6. Fuentes Secundarias.....	42
3.7. Consideraciones Éticas	42
4. Capítulo-Análisis de Resultados y Discusión	43
4.1. Análisis del Cuestionario (Barómetro de la Gestión del Talento Humano)	43
4.2. Análisis de la entrevista semiestructurada	52
5.- Capítulo- Propuesta de Mejora.....	60
6. Conclusiones y Recomendación	68
6.1. Conclusiones	68
6.2. Recomendaciones	69
7. Bibliografía.....	71
8. Anexos.....	76

Índice de Tablas

Tabla 1. Preguntas fundamentales de Comunicación del Barómetro de la Gestión de Recursos Humanos	43
Tabla 2. Codificación de las Entrevistas	52
Tabla 3- Instrumentos de Comunicación.....	58
Tabla 4- Estrategias y prácticas de comunicación.....	60
Tabla 5.- Propuesta	62

Índice de Figuras

Figura 1-Diferencia entre Directivo & Líder.....	18
Figura 2-Rango de Habilidades de Comunicación	33
Figura 3-¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza según perfil? (Junior/Analistas/Asistentes Middle Management/Mandos Intermedia Top/Direcciones)	44
Figura 4-¿Dispone de un programa de incorporación de talento en la empresa?.....	45
Figura 5-¿Qué acciones realiza como estrategia de "marca empleador"?.....	46
Figura 6- ¿En qué grado considera que sus empleados podrían hablar bien de la empresa y ser embajadores de la marca?	46
Figura 7-¿Dispone de programas de on - boarding/inducción para los empleados?.....	47
Figura 8-¿Cuándo realiza el on-boarding/inducción?	48
Figura 9-¿Dispone de políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados?.....	48
Figura 10- ¿Dispone de un plan de carrera profesional para los empleados?	49
Figura 11-¿Qué estilo de liderazgo representa mejor el de la empresa?	50
Figura 12- ¿Realiza entrevistas de salida?.....	50
Figura 13-Tipo de comunicación que se establece con los ex empleados.....	51

RESUMEN

La comunicación organizacional es un tema de suma importancia, ya que la información que se transmite tanto al cliente interno como externo debe ser clara y concisa para que así no haya ningún inconveniente. La presente disertación se encuentra aplicado en el ámbito de la psicología organizacional, tomando en cuenta cómo la comunicación influye en la gestión de recursos humanos. En este proyecto se utilizó dos técnicas: la primera fue un cuestionario denominado “Tercera Edición del Barómetro de la Gestión de Recursos Humanos”, elaborado por la AEA Business School, dicho instrumento mide las dimensiones (atracción, vinculación, desarrollo y desvinculación), por otro lado, se aplicó varias entrevistas para complementar la información que se obtuvo del cuestionario. Se realizó un estudio exhaustivo de la comunicación en cada una de las dimensiones mencionadas, para así tener información relevante sobre lo mencionado. De igual forma, se evidenció mediante la entrevista realizada, que las estrategias de comunicación que las diferentes organizaciones del Ecuador utilizan son las redes sociales, ya que los trabajadores siempre cuentan con una computadora o un celular a su alcance. Mejorar la comunicación incide en un clima laboral dentro de la empresa para que sea favorable. Los resultados obtenidos nos permitieron evidenciar que pese a que las organizaciones realizan el proceso de inducción, la manera en que comunican la información a los nuevos candidatos no es la adecuada, por otro lado se observó que de igual forma al proceso de desvinculación no se le da suficiente importancia, ya que simplemente comunican la información de manera brusca sin ver la parte emocional del trabajador; como tampoco cuentan con programas de *outplacement* siendo estos fundamentales, para llevar así una comunicación pertinente con los ex empleados. Como propuesta, se plantearon varias estrategias con sus respectivas prácticas, cada una dirigida a las dimensiones mencionadas, para que las empresas puedan acogerlas en su plan de comunicación. La apertura por parte de las empresas, han hecho que esta investigación sea viable.

ABSTRACT

Organizational communication is a very important issue, since the information transmitted to both internal and external customers must be clear and concise so that there is no problem. This dissertation is applied in the field of organizational psychology, taking into account how communication influences human resources management. Two techniques were used in this project: the first was a questionnaire called “Third Edition of the Barometer of Human Resources Management”, prepared by the AEA Business School, this instrument measures the dimensions (attraction, linkage, development and decoupling), by On the other hand, several interviews were applied to complement the information obtained from the questionnaire. An exhaustive study of the communication was carried out in each of the mentioned dimensions, in order to have relevant information on the aforementioned. Similarly, it was evidenced through the interview, that the communication strategies that different organizations in Ecuador use are social networks, since workers always have a computer or cell phone at their fingertips. Improving communication affects a work environment within the company to be favorable. The results obtained allowed us to show that despite the fact that the organizations carry out the induction process, the way in which they communicate the information to the new candidates is not adequate, on the other hand it was observed that in the same way the process of disengagement is not it gives enough importance, since they simply communicate the information abruptly without seeing the emotional part of the worker; nor do they have outplacement programs, these being fundamental, in order to carry out relevant communication with former employees. As a proposal, several strategies were proposed with their respective practices, each one aimed at the mentioned dimensions, so that companies can accept them in their communication plan. The opening by companies, have made this research viable.

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional es muy importante ya que esta va a permitir que la información que manejan dentro y fuera de la misma institución, sea la correcta y no exista ningún inconveniente, y a su vez ayuda al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

En la actualidad existen varios problemas dentro de las empresas con la comunicación interna, muchas veces esto se da por que los jefes o líderes no conectan o no empatizan con sus trabajadores, los medios para comunicar la información no son atractivos y causan malestar en el liderazgo. Cuando existe una inadecuada gestión de la comunicación genera sentimientos negativos entre los colaboradores y los *stakeholders*, por eso es adecuado que las diferentes empresas establezcan un sistema de comunicación efectiva para que así los trabajadores se sientan en un ambiente laboral favorable. Por ende, los objetivos que tiene la disertación y que se describen en el Capítulo 1 son:

- Determinar las estrategias de comunicación organizacional como eje transversal de la gestión de talento humano, para mejorar el clima laboral de las organizaciones.
- Indagar modelos teóricos de la comunicación organizacional para la atracción, vinculación, desarrollo y desvinculación del personal.
- Determinar mecanismos para realizar diagnósticos organizacionales en temas de comunicación organizacional.
- Establecer una comparación de las mejores prácticas de comunicación que las organizaciones deberían implementar.

La presente disertación se enfocó en las diferentes estrategias de comunicación que las empresas pueden usar en la gestión de talento humano específicamente en las dimensiones de: atracción, aquí la comunicación impacta en el reclutamiento y selección del personal ya que deben usar medios de comunicación atractivos para encontrar al personal idóneo, en la vinculación la comunicación influye en la inducción dándoles así la información concisa y relevante al nuevo empleado y a su vez en el *employer branding* ya que mediante una comunicación efectiva y confiable los trabajadores pueden gestionar óptimamente la imagen corporativa, por otro lado en el desarrollo la comunicación debe ser formal y confiable para que así el colaborador no se sienta aludido al momento que se le da la retroalimentación, y con una comunicación de ese tipo ayudará a que el trabajador pueda realizar un plan de carrera y por último, la desvinculación es un proceso que no se

le da la importancia necesaria ya que la comunicación que usan con los ex empleados es casi nula.

La metodología que se usó en la presente investigación, detallada en el capítulo 3, es descriptiva, ya que va a estudiar un fenómeno, el cual viene a ser en este caso la comunicación organizacional como eje transversal para la gestión del talento humano. Por otro lado, las técnicas que se usaron fueron: un cuestionario llamado “Tercera Edición del Barómetro de la Gestión de Talento Humano” el cual fue elaborado por la AEA Business School de España, dicho instrumento investiga la gestión de recursos humanos en cuatro dimensiones (atracción, vinculación, desarrollo, desvinculación), por consiguiente, se aplicó una entrevista a personas expertas en el tema y a la gerente de recursos humanos donde nos ayudó a recopilar información relevante.

Los resultados que arrojaron y que se presentan en el capítulo 4, demostraron que no se le da la importancia necesaria a la inducción, ya que no usan medios de comunicación atractivos que podrían ayudarles a que los nuevos candidatos tomen un mayor compromiso con la organización, por otro lado, no tienen programas de *outplacement*, es decir la comunicación que tienen con los ex empleados es nula. Las estrategias que usan la mayoría de las organizaciones están enfocadas a la tecnología especialmente usan las redes sociales, ya que dicen que los trabajadores siempre tienen a su alcance una computadora o celular y pueden estar al tanto de toda la información de la empresa.

Por último, en la investigación se realizó una matriz de marco lógico en el capítulo 5, proponiendo prácticas adecuadas para cada una de las dimensiones mencionadas, que ayudará a que las organizaciones tomen en cuenta a cada uno de los procesos de la gestión de recursos humanos. Este proyecto fue viable, ya que las empresas dieron la apertura para realizarlo.

1. Capítulo-Marco Introductorio

1.1.Planteamiento del problema

Las organizaciones en la actualidad necesitan estar actualizadas, innovando los productos y así encontrarse en lo más alto del mercado; por ende, un factor que ayuda a esta situación es la comunicación organizacional. Esta sirve de gran apoyo para cumplir con los objetivos y metas institucionales, y ser competitivos con las demás compañías (King, 2012).

En la actualidad existen problemas fundamentales en las organizaciones de la comunicación interna, muchas veces estos problemas se dan porque los jefes o líderes no conectan o empatizan con sus trabajadores, las herramientas que tienen no son atractivas y por esa razón las causas que generan este problema son: falta de liderazgo, objetivos confusos, falta de competencias, que no exista una retroalimentación, colaboradores desmotivados entre otros (Ramírez, 2017).

Según José Carlos Losada Díaz “La gestión de la comunicación en las organizaciones se plantea la posibilidad de realizar un recorrido por toda la historia de la humanidad, pues la comunicación es un elemento de importancia en la construcción social” (Losada, 2004, pág. 35), por ende, la comunicación

Para muchas empresas es el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal humano: permite que la sangre en este caso es la información, ciertamente no son pocas las empresas que enfrentan problemas de comunicación, quizás no tan graves pero si los suficientemente importantes como para que las cosas no marchen bien, para que las decisiones a tomarse no sean las correctas y el clima del trabajo sea insano (Andrade, 2005, pág. 9).

Cuando existe una inadecuada gestión de la comunicación dentro de una organización genera sentimientos negativos entre compañeros, mala actitud con los clientes externos, relaciones débiles entre líderes y colaboradores; esto afecta a que los objetivos y metas que cualquier empresa posee no se dé. Estos problemas traen consecuencias graves, si un líder no escucha a sus colaboradores puede interferir con la calidad y cantidad de su trabajo, además logra que posibles nuevos candidatos no vayan a trabajar a esas organizaciones con mala comunicación. El ambiente laboral va de la

mano de la comunicación y si alguno de estas dos fallas por ende causa estragos en toda la empresa (Universia Puerto Rico, 2016, págs. 1-3)

Es bueno que las diferentes organizaciones establezcan un sistema de comunicación efectiva para que la competitividad de la compañía aumente considerablemente, construir equipos entre los distintos departamentos y que se encuentren integrados los líderes o jefes, también es muy importante mejorar y fortalecer la confianza entre líderes, trabajadores y especialmente entre los distintos departamentos. En la presente investigación se responde las siguientes preguntas:

¿Cuáles estrategias de comunicación organizacional ayudan a aumentar la atracción, vinculación, desarrollo y desvinculación de los trabajadores?

¿Cómo hacer que la comunicación de la organización sea más eficiente?

¿Cómo aumentar la competitividad de las empresas mediante el establecimiento de procesos funcionales de comunicación?

1.2. Justificación:

La comunicación es de gran importancia para todo ser vivo, ya que ayuda a satisfacer las necesidades de afecto y socialización, “para lograr que el mundo sea un espacio donde las ideas, los conocimientos, hechos y situaciones sean comunes” (Com, 2011).

Este proyecto es importante para las organizaciones, ya que toda compañía debe darle una importancia considerable a la comunicación tanto interna como externa, porque da lugar a la trasmisión de información dentro de las empresas para que los trabajadores y líderes sepan de los diferentes requerimientos que existen y de los logros que van obteniendo (Romero, 2016).

De esta manera la comunicación interna y externa ayuda a solucionar problemas de: falencias de trabajo en equipo, liderazgo, clima organizacional y a su vez la desconfianza que sienten los colaboradores hacia los líderes (Ramírez, 2017).

Al investigador le sirve para entender más con mayor profundidad la comunicación como una herramienta de gran importancia y aparte va a adquirir conocimientos sobre el tema mencionado.

La metodología que posee el presente proyecto es descriptiva, ya que va a estudiar un fenómeno, el cual viene a ser la comunicación organizacional como eje transversal para la gestión del talento humano, dentro de esto se encuentra la: atracción, vinculación, desarrollo y desvinculación, a su vez únicamente recoge información sobre la variable mencionada anteriormente. Lo que hace un proyecto viable.

Los posibles resultados del estudio sirven para que las compañías tomen conciencia que no solo el cliente externo es el importante si no también el cliente interno y para que estos se sientan bien con las diferentes actividades que se encuentran realizando.

Este proyecto es factible porque existe suficiente literatura, y a su vez existe la apertura de las organizaciones para levantar la información necesaria.

1.3.Objetivos

1.3.1. General

- Determinar las estrategias de comunicación organizacional como eje transversal de la gestión de talento humano, para mejorar el clima laboral de las organizaciones.

1.3.2. Específicos

- Indagar modelos teóricos de la comunicación organizacional para la atracción, vinculación, desarrollo y desvinculación del personal.
- Determinar mecanismos para realizar diagnósticos organizacionales en temas de comunicación organizacional.
- Establecer una comparación de las mejores prácticas de comunicación que las organizaciones deberían implementar.

Por consiguiente, la comunicación viene siendo un tema de relevancia para todas las organizaciones, ya que es el diario vivir de todas las empresas y sin ella muchas de las instituciones pueden tener problemas a lo largo del tiempo. Por lo que en la presente disertación se planteó varios objetivos para que así se pueda observar cómo influye la comunicación en las diferentes dimensiones (atracción, vinculación, desarrollo y desvinculación), en la gestión de recursos humanos. A continuación, se realizará una investigación exhaustiva para recabar información sobre lo mencionado anteriormente.

2. Capítulo-Marco Teórico

2.1.Comunicación Organizacional

2.1.1. Definiciones

En el presente apartado se identifican concepciones en relación a la comunicación organizacional, partiendo desde la definición de la Real Academia Española y posteriormente con conceptos de autores relevantes como Goldhaber, Katz y Kahn, Zelko, Thayer y Zelko y Dance. En ellos se puede apreciar las semejanzas y diferencias que existen en la manera de abordar la comunicación organizacional.

El Diccionario de la Real Academia Española define comunicación, entre otras acepciones, como la “Acción y efecto de comunicar o comunicarse”. Comunicar proviene del término latino *communicare*, que implica “Hacer a otro partícipe de lo que uno tiene” o lo que es lo mismo “compartir algo, ponerlo en común” (Franco, 2017, pág. 12).

Por otro lado “Para Gerald Goldhaber (1994) la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Los flujos de los mensajes pueden cumplir la función de informar, persuadir, integrar y regular dependiendo del objetivo”, (Muñoz, 2006, pág. 85).

Mientras que para Katz y Kahn la comunicación organizacional “consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización”, (Ramos, 1991, pág. 15).

En contraste con Thayer quien define a la comunicación organizacional “como el flujo de datos que sirve en la organización a los procesos comunicativos y de intercomunicaciones” (Ramos, 1991, pág. 16).

Por último, Zelko y Dance se centran principalmente en las “habilidades” de comunicación y definen a la comunicación organizacional “como un fenómeno interdependiente entre la comunicación interna y la externa” (Ramos, 1991, pág. 16).

Como se puede observar los autores coinciden en que la comunicación organizacional es un fenómeno ya que está va ayudar a cumplir con los objetivos organizacionales, sin embargo, se ven fuertes diferencias en la dirección de la

comunicación, mientras que para Katz y Kahn lo ven como intercambio, para Goldhaber y Thayer lo ven como flujo de información entre los trabajadores de una organización.

Sin embargo, cada uno de estos autores aborda a la comunicación organizacional de diferentes perspectivas como es el caso de Zelko y Dance que se centraron principalmente en las habilidades.

2.2.2. Historia

En la primera mitad de los años 70, las empresas descubrieron la potencia de la difusión mediática y como estas influían en toda la sociedad consumidora, aquí se comenzó a hablar por primera vez de “comunicación”. Cuando este término entró en las empresas lo involucraban con los transportes y la telefonía, llevando luego a una confusión con la publicidad (Benavides, J; Costa, J; Fajula, A; Furst, P; Liria, E; Ventura, J; Perdiguier, A; Morales, F; Ricarte, J; Roca, D; Rodríguez, Á; Soler, 2001, p. 47).

Poco a poco con el boom de los servicios se vio la gran importancia de los recursos humanos, he aquí cuando surge la idea de adaptar la cultura a su vez en las organizaciones, ya que “al igual que las personas las organizaciones tienen su propia personalidad, que es reflejada en sus signos externos y también en sus formas de organización y sus relaciones internas” (Bel Mallén, 2005, pág. 109) . Aquí es cuando comienza dicho término a tomar fuerza, ya que los métodos tradicionales no eran suficientes para que las empresas sigan surgiendo, por eso vieron a la comunicación organizacional como el factor que resolvería todos aquellos problemas que no se solucionaban con la idea presunta de que así los trabajadores estén dispuestos a hacerlo.

Fue entonces como en 1977 cuando la comunicación se volvió en un todo para las compañías, lo que ayudó a que las empresas tengan una cultura organizacional más estable y sobre todo que los trabajadores se sientan bien con dicha cultura (Benavides, y otros, 2001, pág. 49).

La comunicación organizacional ha sido un fenómeno estudiado, quizás con mayor profundidad en la década de los años setenta del siglo XX, esto se ha ido evidenciando por la cantidad de artículos que han estudiado de forma teórica y empírica a la comunicación organizacional. Aunque la cantidad de publicaciones en comunicación viene creciendo, no existen aún estudios que analicen de manera reciente las tendencias más nuevas de la comunicación organizacional (Palacios, 2015).

Por otra parte, en el siglo XXI han comenzado con una serie de dinámicas que impactan todos los ámbitos organizacionales y las investigaciones aún quedan cortas para dar cuenta de cuáles han sido los efectos de estos procesos en los modelos y dinámicas de comunicación en las organizaciones o viceversa (Palacios, 2015).

A lo largo del tiempo incluso se han considerado diferentes elementos en la comunicación organizacional.

2.3.3. Elementos de la comunicación

Para que se logre dar una comunicación adecuada entre dos personas o más deben existir algunos elementos que son los siguientes:

En la antigua Grecia, Aristóteles (384-322 a.C.), conceptualizó a la comunicación la relación de tres elementos básicos (Franco, 2017, pág. 21):

- El emisor: Es la parte encargada de iniciar el intercambio de información
- El mensaje: Se identifica con el contenido de la información que se transmite, lo que se dice.
- El receptor: También denominado destinatario, es la parte que recibe la información transmitida por el emisor

De estos tres elementos básicos, derivan el resto que se han ido desarrollando con posterioridad (Franco, 2017, pág. 22):

- El código: Un conjunto de significados que son conocidos por el emisor y por el receptor.
- El canal: el medio a través del cual se transmite el mensaje del emisor al receptor. Entre estos tenemos: El aire en la comunicación oral, una carta, el teléfono e internet entre otros, todos estos canales nos permitirán que la comunicación fluya de la mejor manera.
- El referente o contexto: El contexto en el que se transmite el mensaje. El contexto puede ser compartido por el emisor y el receptor o bien ser diferente por estar ellos separados por el tiempo o el espacio.
- La situación: Hace referencia a las circunstancias en las que se produce la comunicación.

Hay que tener en cuenta que todos los elementos tratados anteriormente son importantes para una adecuada comunicación y si se da una inadecuada gestión de la comunicación puede generar inconvenientes en la misma.

Dentro de una compañía siempre va existir ciertos inconvenientes, los cuales pueden llegar a perjudicar de manera considerable a la empresa; pero ¿qué sucede cuando existen problemas en la comunicación dentro de las compañías?, muchas veces los trabajadores tienden a no compartir, a no comunicarse porque piensan que la información que tienen es poder y que se encuentran en una posición superior a los demás, pero deben tener en cuenta que eso no es poder es una inseguridad que sienten con ellos mismo, (De Castro, 2014, pág. 5). Dentro de las organizaciones la ansiedad que sienten los trabajadores se incrementa al no tener acceso a la mayor cantidad de información, por eso mientras más información fluya en una organización, este nivel de ansiedad disminuye y se pierde menos tiempo, ya que decrece cualquier tipo de ruido es decir chismes o cuentos más conocidos como rumores (De Castro, 2014, pág. 6). Dentro de estos problemas se encuentran varias barreras que son:

- Barreras Personales:

Son las interferencias que parten de las características del individuo, de su percepción, emociones, valores, deficiencias sensoriales y malos hábitos de escucha o de observación. Son el ruido mental que limita nuestra concentración y vuelve muy selectiva nuestra percepción e interpretación (Del Castillo & Rodríguez, 2010).

Esto se da por que los sujetos hablan en un tono muy bajo, el idioma es diferente al de los demás o tiene dificultades para la pronunciación, esta barrera se verá afectada tanto para el emisor como para el receptor.

- Barreras Semánticas

“Son aquellas que tienen que ver con el significado que se le da a una palabra que tiene varios significados”(Del Castillo & Rodríguez, 2010, p. 3). Esta barrera se dará principalmente en el mensaje.

- Barreras Físicas

“Las barreras físicas pueden convertirse en fuerzas positivas por medio del control ambiental, en el cual el emisor trata de modificar el ambiente para que influya en los

sentimientos y el comportamiento del receptor”(Del Castillo & Rodríguez, 2010, p. 2). Dentro de esta barrera tenemos al ruido, a las paredes o la estática cuando se comunican por medio de un aparato, estas pueden generar inconvenientes en el canal.

Todas las barreras mencionadas van a influir en los elementos de la comunicación, y esto va a provocar que exista una inadecuada comunicación. Estas barreras pueden presentarse tanto en la comunicación interna y externa.

2.4.4. Comunicación Interna

En los últimos tiempos la comunicación interna ha pasado de ser una utopía a ser una realidad. La participación de los trabajadores dentro de una compañía es de suma importancia porque la recogida de información por medio de herramientas que garanticen una doble información ha llegado a ocupar uno de los primeros lugares en todos los directivos de una empresa, es decir que “la comunicación es uno de los elementos que hacen posible la unidad, la participación y la lucha por un proyecto empresarial” (Del Pozo Lite, 2000, pág. 28).

La comunicación interna es siempre una comunicación compartida. A lo que se refiere que para poder realizarlo de la manera más correcta y eficiente es necesario la colaboración de todos los trabajadores de una organización; es decir todos escuchamos y todos somos emisores y receptores, por ende la participación de cada uno de los individuos de una organización siempre será indispensable en una compañía (Rus, 2002).

Los objetivos que podrían reforzar una política de comunicación concreta, que consolide los cambios organizacionales es el siguiente: Lograr la participación y la colaboración, estimulando la creatividad y la colaboración, y aumentando el sentido de pertenencia, compartiendo, y proyectando una imagen corporativa positiva y común, valorada por el ciudadano como receptor de los servicios y stakeholder (Serrano Rodríguez, 2011).

2.5.5. Comunicación Externa

La comunicación externa es una parte de la comunicación global de las organizaciones, su principal función “se centra más en el desarrollo y promoción de la marca, que ayudará sin duda a su venta” (Bel Mallén, 2005, pág. 156). Para Antonio Lucas la comunicación externa “es aquella que sirve para conectar a la organización con su entorno, ya que están conectados por flujos de mensajes que proporcionan información relevante” (Bel Mallén, 2005, pág. 160).

En la comunicación externa es muy importante la satisfacción que esta produzca en el cliente, ya que las organizaciones deben lograr que la información que se le dé al consumidor sea buena, para que así las compañías aspiren un reconocimiento sobre la calidad del producto o servicio que oferte la empresa (Adam & Mcentee, 2005).

Por otra parte, la comunicación externa a su vez se encuentra ligada con la calidad de servicio de las empresas, ya que este es un factor determinante en el éxito de una empresa, ya que si las organizaciones ofertan productos o brindan servicios buenos u óptimos los clientes se sentirán satisfechos al consumir un bien o servicio que vendan (Adam & Mcentee, 2005).

Tanto la comunicación interna como externa tienen diferentes formas de comunicar y cada una de las organizaciones optan por cualquier forma que ellos creen convenientes para transmitir la información.

2.6.6. Formas de comunicación

Las formas de comunicación interna han ido evolucionando considerablemente, ahora ya la información que transmiten dentro de las organizaciones no sólo es del inmediato superior hacia sus trabajadores, si no también existe una comunicación más uniforme es decir tanto los trabajadores pueden comunicarse, con otros trabajadores tanto de su área como fuera de ella, con sus superiores, como los superiores con sus trabajadores. Algo que se debe rescatar es que esta comunicación debe ser con respeto absoluto para que logre fluir bien el proceso de comunicación y así el mensaje a transmitir sea el adecuado, (Del Pozo Lite, 2000, pág. 29).

Entre estas formas tenemos la comunicación formal la cual la establece la propia empresa “es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas” (De Castro, 2014, pág. 6). Este tipo de comunicación tiene direccionalidad ya que va indicar la importancia de la misma. Dentro de esta existe una clasificación que es la siguiente:

- **Comunicación Descendente:** Esta comunicación se da desde la gerencia hasta los colaboradores, muchas veces este tipo de comunicación es inadecuado ya que los trabajadores sienten que los líderes no saben lo que pasa en cada uno de los departamentos de las organizaciones (De Castro, 2014).

- **Comunicación Ascendente:** este tipo de comunicación es del personal hacia la gerencia, esta es importante ya que a la directiva de las empresas le da una visión de lo que pasa con el clima laboral (De Castro, 2014).
- **Comunicación Horizontal:** Se da entre el personal de igual jerarquía, esta comunicación es fundamental para la buena coordinación e integración de las diferentes áreas y a su vez para que los trabajadores tengan claro sus funciones (De Castro, 2014).
- **Comunicación Diagonal:** Entre miembros de los diferentes departamentos que se cruzan (De Castro, 2014).

Dentro de una organización es muy importante que sepan comunicar las cosas o transmitir la información, a continuación, van a observar los medios de comunicación que las organizaciones pueden emplear dentro de las mismas.

2.7.7. Medios de comunicación

A lo largo de la historia de la comunicación los medios más usados han sido el cara a cara, las cartas, el telégrafo, la televisión y la radio, que las empresas también usaban.

Pero las organizaciones han visto el gran avance tecnológico que ha existido en los últimos tiempos por eso, la preocupación por el uso y la apropiación que los comunicadores organizacionales están haciendo de las tecnologías digitales como su gestión en la comunicación interna en las empresas (Salazar, Vanegas, & Arboleda, 2009, pág. 17). Por ende, las empresas tratan de innovar estos medios para que la comunicación no tenga ningún obstáculo y así los trabajadores logren cumplir con los objetivos institucionales.

La comunicación no debe olvidar que los medios de comunicación solamente son un vínculo entre los sujetos, más no deben tener una relación estrecha con las máquinas o usuarios, ya que ahí es cuando se verá afectada la comunicación. Uno de los retos más grandes es encontrar la forma de medir y verificar que el manejo y uso de las nuevas tecnologías estén dando resultados y a su vez mejorando el proceso de transmisión de la información y sobre todo observar si esto está optimizando la productividad, los procesos organizacionales entre otros (Cordoba, 2012, pág. 293). Lo fundamental es que la persona que maneja todos los medios de comunicación debe conocer y sobre todo entender cada

medio que utilice la organización, para que así le dé un uso óptimo a cada uno. Es importante también que la empresa le dé la importancia necesaria y capacite al personal.

Uno de los medios más utilizados por las organizaciones es la Intranet “el hecho de tenerla garantiza una información y comunicación, veraz, eficiente, oportuna y esto sólo se logra si hace parte un plan estratégico de comunicación” (Cordoba, 2012, pág. 294). Sin embargo, muchas empresas utilizan otros medios adicionales, como los Banners, correo electrónico institucional, carteleras, redes sociales, whatsapp; todo esto va a depender de cómo cada compañía quiera manejar el tema de comunicación.

Toda organización o empresa tiene una cultura organizacional la cual básicamente es su filosofía. Dentro de esta se encuentra la misión, visión y los valores que los empleados emplean en la compañía, por eso la comunicación dentro de la cultura es un factor sumamente importante ya que mediante esta se logrará retener y atraer nuevo personal.

2.8.8. Comunicación y Cultura Organizacional

La cultura organizacional ha sido un tema estudiado por diferentes autores aunque el único psicólogo que ha investigado sobre el tema mencionado es Shein (1991); la misma ha sido estudiada principalmente desde la administración, en donde los aportes teóricos datan de 17 años atrás. La cultura organizacional es las creencias, comportamientos y valores que se presentan en la empresa que permiten la evolución y así exista un pegamento social y normativo para que así los trabajadores desarrollen una identidad, para que les facilite comunicarse y cooperar en las áreas que se encuentren desarrollando sus actividades o así mismo con los demás departamentos (Gómez & Sarsosa, 2011).

Para Guillen y Guil (2000) la cultura organizacional aporta un programa cognitivo, emocional y perceptivo con el que se resuelven los problemas internos y externos de integración, se reduce la incertidumbre, se justifican las conductas de sus miembros, se define el trato a los clientes, se coordinan y se coopera en equipos (Gómez & Sarsosa, 2011).

Por otra parte, la comunicación es de suma importancia dentro de la organización y dentro de la cultura ya que, la comunicación interna, es un valor que tiene la empresa,

es decir se define como el objeto de diagnóstico de la cultura organizacional, ya que las creencias y supuestos de las personas en la empresa tienen una conexión con la forma en que se da la comunicación interna, por lo que le otorgan un carácter a la empresa (Gómez & Sarsosa, 2011).

Nosnik en el año 2005 distingue cuatro etapas de la cultura dentro de las organizaciones que son:

- Etapa clásica: En esta etapa surgen los nuevos modelos productivos industriales que necesitan nuevas formas de control llamados administración (Sánchez, 2004).
- Etapa del desarrollo administrativo: En esta etapa aparte de la jerarquía administrativa, los sujetos y los grupos influyen sobre otros grupos e individuos en los procesos de producción (Sánchez, 2004).
- Etapa del surgimiento del pensamiento sistémico en administración: Aquí conciben a las compañías como sistemas abiertos operados por actores racionales (Sánchez, 2004).
- Etapa actual, de la administración del cambio (Sánchez, 2004).

Por ende, la comunicación organizacional es un factor importante para la creación de una cultura óptima, ya que la comunicación va ayudar a informar o transmitir los valores de la empresa a los miembros que conforman la compañía, como al público externo. Por ende las empresas deben tener en cuenta que la relación de la comunicación con la cultura es fundamental en las empresas ya que a su vez esta ayudará a cumplir con las metas institucionales (Sánchez, 2004).

Por otro lado, tenemos el clima laboral, el cual es sumamente importante que sea el más adecuado para que así los trabajadores se sientan cómodos en la empresa y logren cumplir las actividades diarias, y una herramienta fundamental para que exista un clima laboral favorable es que exista una comunicación buena entre los diferentes individuos de la empresa.

2.9.9. Comunicación y Clima laboral

Arce define al clima laboral “como la percepción que tienen los miembros de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico, esta percepción influye en los niveles de satisfacción y motivación en la disposición a permanecer en la organización y en el desempeño del personal” (Omar & Condor, 2018, p. 26).

La comunicación organizacional cumple un rol muy importante para promover un clima laboral óptimo dentro de una empresa, y esta ayudará a que cumplan los trabajadores tareas no solo internamente si no también externamente. Para que esto se pueda lograr existen varios requerimientos que son (Mancinas, 2016, p. 50):

- Propiciando que todos los integrantes de la organización reciban la información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo.
- Propiciando la identificación de la gente con la organización, y, por lo tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia.
- Favoreciendo la integración de la organización con y entre sus colaboradores.
- Facilitando la creación de una imagen favorable y consistente de la organización entre su público

Por otro lado, es muy importante que el profesional de la comunicación tenga claro el rol que debe cumplir y entre estos tenemos (Mancinas, 2016, p. 51):

- Contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Basar su trabajo en cuidadosas investigaciones.
- Partir de una estrategia.
- Facilitar, apoyar y promover una comunicación eficiente en la organización.
- Asegurar la congruencia entre lo que se dice a través de los distintos medios empleados y los mensajes que se transmiten.
- Utilizar todos los medios existentes para potenciar el nivel de comunicación de la organización.

Por ende, la comunicación organizacional debe tener en cuenta que el clima laboral tiene que ver mucho con la dinámica y manejo de grupos, ya que desde que “Kurt Lewin demostró en la década de 1930 que los grupos pueden ser estudiados de manera sistemática y con rigor científico, los investigadores de todo el mundo han generado una enorme cantidad de información acerca del tema” (Mancinas, 2016, p. 52).

La comunicación organizacional dentro de la gestión de talento humano es muy importante ya que, con ella, podrán las personas que se encuentran en esta área trabajar de una manera más adecuada, por lo que a continuación veremos a la comunicación en las cuatro dimensiones (atracción, vinculación, desarrollo y desvinculación de personal) que el área del talento humano gestiona.

2.10.10. Comunicación y Liderazgo

Una comunicación óptima es saber escuchar al otro, es decir entender sus necesidades e intereses, si se logra entender todo lo mencionado anteriormente se podrá negociar adecuadamente por lo que será un gran líder. Por otro lado, el liderazgo implica la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en las emociones, tener poder de persuasión y una vez que se logre lo mencionado, el grupo de personas que trabajen con el líder ejecutarán las acciones necesarias en cumplimiento de los objetivos previamente planteados. El líder es un inspirador para las demás personas, fija rumbo hacia el futuro, motiva la dedicación individual, logra generar compromiso en los trabajadores y debe tener una capacidad organizacional. Por lo que, se deduce que el líder en si es un comunicador, el cual deberá escuchar para aprender del otro y sintonizarse sobre sus necesidades y prioridades, lo que así le permitirá tomar decisiones acertadas, lo importante de un líder es que practica la escucha activa ya que es una herramienta poderosa que abrirá una puerta enorme para el acceso al otro, en este caso a los colaboradores, otra característica de un líder es que cumplirá con la función de escuchar a veces sin decir nada, esto generará un clima de confianza que sentará las bases de relaciones y acuerdos más duraderos, (Cavallucci, 2017).

Una organización debe saber diferenciar entre un líder y un directivo ya que muchas veces en las empresas una persona cumple con esos dos roles que son importantes, por eso a continuación se mostrará un gráfico, (López Martínez, 2013, p. 5).

DIRECTIVO	LÍDER
Quien administra	Quien invoca
El directivo es una copia	El líder es original
Mantiene	Desarrolla
Se centra en el sistema y la estructura	Se centra en las personas
Controla a los demás	Inspira confianza
A corto plazo	A largo plazo
Pregunta cómo y cuando	Pregunta qué y porqué
Se fija en los resultados	Se fija en el horizonte
No es necesaria su influencia en el grupo	Influir en el grupo es su función principal
Acepta la situación actual	Desafia la situación actual

Figura 1-Diferencia entre Directivo & Líder

Fuente: (López Martínez, 2013, p. 5)

Como podemos observar existen varias diferencias, especialmente en que un líder es más humano que un director ya que inspira confianza en los colaboradores de una organización, hace que las personas logren superar sus miedos y sus limitaciones y sobre todo logra influir en ellos.

2.10.10.1 Estilos de liderazgo

El estilo de dirección y liderazgo es definido como la forma a través de la cual el dirigente desarrolla el proceso de dirección y liderazgo, el cual puede ser caracterizado por presentar un énfasis en las tareas y/o en las personas; es la concatenación de rasgos, habilidades y comportamientos a los que recurre el dirigente para interactuar con los colaboradores y obtener así los resultados deseados, (Orozco, 2016, p. 37).

Existen 4 tipos de liderazgo que son (Orozco, 2016, pp. 39–40).

- **Estilo Indiferente:** Este estilo consiste en que los niveles superiores son muy permisivos con sus colaboradores, además se enfoca poco en la planificación de los objetivos, normas, procedimientos y actividades que se deben realizar, este tipo de líder toma decisiones poco estructuradas
- **Estilo Tecnista:** Este estilo se basa en que los niveles superiores son autócratas, además se enfoca en la planificación de los objetivos, normas, procedimientos y actividades que se deben realizar, este tipo de líder toma 40 decisiones poco estructuradas. Los niveles superiores toman decisiones sin tener en cuenta la opinión de sus colaboradores.
- **Estilo Sociable:** Este estilo consiste en que los niveles superiores son participativos, además hay poco interés en la planificación de los objetivos, normas, procedimientos y actividades que se deben realizar. La toma de decisiones se realiza teniendo en cuenta la opinión de los niveles superiores y de los colaboradores
- **Estilo Sinérgico:** Este estilo se basa en que los miembros de la organización son altamente participativos enfocados al trabajo en equipo. Los niveles superiores se preocupan por la planeación estratégica de la organización. La toma de decisiones se realiza teniendo en cuenta la opinión de los niveles superiores y de los colaboradores.

En cada organización existirán diferentes líderes con estilos de igual forma dispares, lo importante es que sepan ser comunicadores, para que así sus colaboradores

logren cumplir con sus actividades diarias y a su vez cumplir con los objetivos institucionales.

2.11.11. La comunicación y el compromiso organizacional

El compromiso organizacional es muy importante dentro de las instituciones ya que es un estado en el cual un colaborador se identifica con la empresa especialmente para mantener la pertenencia en la misma, es decir los trabajadores se identifican con las actividades diarias y sobre todo se identifican con la cultura organizacional que esta les brinda. El éxito de una empresa a su vez tiene mucho que ver con este compromiso que tienen las personas que se encuentran en la organización, ya que cuando este colaborador no tiene esto no se va a sentir a gusto trabajando en la empresa, no cumplirá con los objetivos de la institución y sobre todo no podrá ser un *branding employer* a la larga; y no existirá tampoco esa confianza entre la empresa y el trabajador. Dentro de todo esto el supervisor o líder cumple un papel importante ya que es el más cercano a su trabajador y este también será el encargado de comunicarle a su personal las oportunidades de crecimiento que pueda llegar a tener. Por otro lado, es muy importante que el líder sepa que el compromiso no se lo puede imponer, sino más bien se lo debe lograr con acciones. Un estudio en el Reino Unido dice que las empresas que tienen un alto nivel de compromiso con sus trabajadores tienen varios beneficios que son: clientes satisfechos, aporte de ideas innovadoras, incremento de productividad y eficacia, estabilidad en su plantilla y reducción en su ausentismo. Pero existe la parte contraria, que es cuando una persona no se siente a gusto con la organización esto provoca insatisfacción, considera que la institución se aprovecha de él o ella, se sentirá tan desconectado que ni siquiera sentirá inquietud de crecer o aportar ideas innovadoras para la empresa ya que sabrá que su esfuerzo no será recompensado. En conclusión, es muy importante que el líder sepa generar ese compromiso con el trabajador, ser un líder comunicador; para que así el mismo logre alcanzar sus metas y aporte ideas adecuadas en la empresa para que esta logre crecer (Romo-Ieroux Aguirre, 2016).

2.12.12. Auditoria de Recursos Humanos

Con todos los avances que ha existido en los últimos tiempos, las empresas han respondido a esto con aplicación de estrategias, en su filosofía organizacional, para así satisfacer las necesidades tanto de su cliente interno como externo; esto ha hecho que cambie la forma de conducir el área de RRHH en una organización, y una de las

herramientas fundamentales para lo mencionado ha sido la Auditoría de RRHH, ya que tiene el fin de controlar los procesos que se maneja en esa área. La gestión de Recursos Humanos constituye un sistema, por lo que su parte fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar, por ende, las decisiones referentes a todas las dimensiones que recursos humanos manejará están orientadas hacia una formación determinada, por lo que un error en dicho departamento puede ser una pérdida tanto de tiempo como económico. Para realizar una auditoría satisfactoria se debe seguir un procedimiento y este es: (Velázquez Zaldívar, 2009, pp. 7-8)

- Etapa I (Involucramiento): Los principales objetivos en esta etapa es que se deben asegurar desde el inicio y durante todo el proceso de realización de la Auditoría, la colaboración de todos, comenzando por la alta Dirección, los Mandos intermedios y todos los trabajadores implicados. Atenuar la resistencia al cambio que todo proceso de evaluación trae aparejado.
- Etapa II (Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos): Aquí caracterizan el entorno y el ambiente interno de la organización, como a su vez analizan las políticas de RH y sus resultados.
- Etapa III (Estrategia de Recursos Humanos): Diseñan de forma colectiva las políticas de RH, según los problemas detectados en la etapa anterior, Conforman las líneas de acción estratégicas para lograr resultados superiores en la GRH, por último, programan la ejecución del plan.
- Etapa IV (Realización y entrega del informe final de la auditoría): Esta es la última etapa, aquí elaboran el informe para que la información que se encuentra en el documento se la diga de la mejor manera a los colaboradores de la organización.

Con lo que mencionamos anteriormente es importante dicha auditoría; ya que esta permite detectar las deficiencias que podría acarrear las políticas de RH, y que tenga un procedimiento metodológico lo hace que esta sea más exhaustiva, que no exista la planeación estratégica hace que se debilite la gestión de Recursos Humanos, pues de ella depende la proyección y el tratamiento del mismo.

A continuación, veremos como la comunicación influye en cada una de las dimensiones del Barómetro de la Gestión de Talento Humano, esta implica el ciclo que tiene un empleado en la organización, por lo que las dimensiones fundamentales que este

ciclo tiene son: atracción, vinculación, desarrollo y la desvinculación y la comunicación en cada una de ellas cumple un rol de suma importancia.

A. La comunicación en la atracción del personal

En el último tiempo la gestión del talento humano en la atracción del personal ha sido fundamental dentro del área de recursos humanos de las diferentes empresas, ya que básicamente se refiere “destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo” (Leal, Paola, & Maldonado, 2018, p. 5). Atraer a nuevos candidatos a una compañía se ha vuelto una prioridad y a su vez se ha vuelto bastante competitivo ya que las empresas desean tener a un personal productivo que cumplan con los objetivos institucionales y que cumplan con cada una de sus funciones. Para que esto se logre dar de una manera eficiente las organizaciones deben ponerle una gran importancia en la retención de su personal y lograr que ellos sean a su vez *Employers Brandings* el cual se refiere al “esfuerzo que hace una empresa para mejorar el concepto o la imagen que los empleados tienen sobre la marca para la que trabajan” (Sánchez Jiménez, 2017, p. 4), para que así los trabajadores de las compañías logren atraer el personal con una comunicación eficiente, es decir que estos logren transmitir una información correcta y buena a los próximos talentos. Víctor D’Angelo, director general de Northgate Arinso para España, Portugal y Latinoamérica afirma que “aunque las políticas para atraer el talento pueden parecer un componente obvio de la estrategia de Recursos Humanos, muy pocas organizaciones saben si gestionan adecuadamente estas políticas, y muchas otras ni siquiera han definido una aproximación clara en este sentido” (Leal et al., 2018, p. 6). Por eso cuando dentro de los objetivos de una compañía se establece que el talento humano es la base para el fortalecimiento de las empresas es bastante probable de que las estrategias sean bastante atrayentes para la atracción del nuevo talento, (Leal et al., 2018). Por ende las organizaciones no deben simplemente ver a la atracción del personal como una competencia, si no también deben fijarse que para tener a los mejores hace falta ver la capacidad que tienen los individuos en el campo de acción laboral (Leal et al., 2018).

El gran interés que tienen las organizaciones en gestionar elementos que intervienen en la construcción de su identidad y reputación han hecho que se otorgue más relevancia a la comunicación interna, ya que hoy en día se da más participación a los

empleados en los diferentes procesos. Esto se dará si existe una adecuada estructura en la comunicación. La comunicación orientada a las relaciones será de importancia para retener al personal y que este a su vez atraiga al nuevo ya que, la disponibilidad que tendrá el directivo para mantener una comunicación fluida con sus empleados será de gran ayuda para que los trabajadores se sientan a gusto trabajando en esa compañía; algo que debe estar claro es que mucha información no significa mejor comunicación, muchas veces los empleados prefieren que la transmisión de información sea clara y concisa para que ellos logren captar las necesidades que tiene la organización (Preciado-hoyos, 2014).

Por ende, es muy importante que las organizaciones tengan una comunicación interna adecuada y que los trabajadores logren captar toda esa información, para que así ellos puedan atraer al nuevo personal idóneo y logren cumplir con los objetivos institucionales.

Dentro de la atracción del personal se encuentra un proceso importante que tiene el departamento de RRHH que es el reclutamiento y selección del personal.

a. Reclutamiento y Selección del Personal

Hoy en día el proceso de reclutamiento y selección se ha hecho muy indispensable para las diferentes organizaciones, dicho proceso lo maneja el área de Recursos Humanos, el mismo que cuenta con herramientas sencillas y prácticas, con el fin de ayudar a seleccionar al candidato más idóneo, calificado y capacitado; sobre todo que cumpla con las expectativas del perfil de la oferta (Camargo, 2014).

Es indispensable que el proceso de selección se lo realice de la mejor forma, es decir que sea ético y transparente. El candidato pasa por ciertos filtros, y todos esos filtros son analizados por el departamento de RRHH, para así poder elegir al candidato más adecuado, y que este logre adaptarse con las políticas de la empresa, como a su filosofía organizacional. Para que todo este proceso se lo realice de la mejor manera el área de RRHH debe establecer una estrategia rigurosa, eficaz y eficiente para así lograr reunir el mejor factor humano (Camargo, 2014).

Uno de los filtros que el candidato debe pasar es el de la entrevista, la cual consiste en un encuentro cara a cara entre el entrevistador y el entrevistado, esta entrevista se efectuará mediante una conversación formal de preguntas y respuestas, aquí el entrevistador debe realizar un rapport con el entrevistado, para que así la entrevista fluya

de la mejor manera. Existen tres fases en la entrevista que son las siguientes (Camargo, 2014):

- Fase Inicial: El objetivo primordial de esta fase consiste en incrementar la empatía y reducir la ansiedad del candidato, aquí el entrevistador debe comunicarse con el entrevistado de una forma cordial y serena para que así la información que se encuentre transmitiendo el candidato la logre captar y entender, y más que todo logre que se encuentre sereno el individuo.
- Segunda Fase: Esta consiste en el desarrollo de las preguntas sobre los aspectos de interés para la empresa, es decir son preguntas principalmente referentes a la hoja de vida.
- Fase de Cierre o Despedida: Es un espacio donde el candidato podrá realizar preguntas al entrevistador, este espacio es precisamente para aclarar las dudas que tenga el entrevistado, este cierre se debe manejar de forma cordial, amable y agradeciéndole al candidato por el tiempo brindado.

Como se puede ver, la comunicación en estas tres fases es de suma importancia, especialmente en la primera fase ya que si no existe una comunicación óptima el entrevistador no logrará hacer rapport, y es ahí cuando la entrevista falla y no se logrará tener toda la información necesaria del candidato.

Por otro lado, todas las organizaciones deben darle la importancia necesaria a la entrevista ya que es el primer contacto con el candidato, ya que aquí ya se deja una imagen de la organización, es decir ya existe una relación estrecha con el término de *Employer Branding* y como el personal de la empresa lo gestiona.

Como lo mencionamos anteriormente para que exista atracción de nuevo personal las empresas deben saber cómo retener a su personal y sobre todo que estos puedan ser unos Marca empleadores eficientes, por eso a continuación veremos en qué consiste el *Employer Branding*.

b. Employer Branding

El término surge en los años 80 en Estados Unidos y no es hasta el año 2004-2008 cuando se empieza a conocer en el mundo empresarial especialmente en España. Actualmente el término se ha empleado en varios países, ya que se refiere al “esfuerzo

que hace una empresa para mejorar el concepto o la imagen que los empleados tienen sobre la marca para la que trabajan” (Sánchez Jiménez, 2017, p. 4).

Por lo que consiste en una actividad que se lleva a cabo desde el área de RRHH de una organización, aunque también se puede encontrar en el departamento de marketing interno, y va dirigida tanto a los empleados como a los empleados potenciales para que así la marca les resulte atractiva y poder retener al talento que atraen. El fin que tiene dicho factor es alinear la cultura y los valores de la organización con los de sus trabajadores y los posibles candidatos, y así poder conseguir con facilidad que los objetivos de las compañías se cumplan (Sánchez Jiménez, 2017).

Dentro del *Employer Branding* se puede distinguir tres elementos claves que son (Sánchez Jiménez, 2017, p. 5):

- El reflejo de los valores de la marca a los consumidores gracias al compromiso de los empleados.
- La realización de la transmisión de la promesa de marca a los públicos internos y externos de la compañía.
- La importancia de la multidireccionalidad, es decir, la necesidad de aplicar las estrategias del *Employer Branding* a todos los niveles de la organización, para conseguir el alineamiento de las conductas y valores de la dirección y el personal.

Para poner en marcha las estrategias que tiene el *Employer Branding*, las empresas deben estar conscientes de sus fortalezas y debilidades respecto a otras marcas competidoras o los consumidores de la marca, una vez realizado un análisis exhaustivo de lo mencionado, los empresarios deben concretar cuáles son los elementos claves que sustentan la imagen de la empresa, ya que en esto se basará la estrategia dirigida tanto a sus empleados como clientes (Sánchez Jiménez, 2017, p. 9). Para conseguir todo lo mencionado el departamento de RRHH debe trabajar de la mano con el de Marketing, ya que este se encargará de introducir a la empresa estratégicamente al mercado, utilizando varias estrategias, como es la publicidad, merchandising entre otros.

En todo este proceso será de suma importancia la comunicación interna, ya que una vez que los empleados se hayan familiarizado con la cultura y los valores de la empresa, podrán ser representantes exitosos y a su vez podrán estar en contacto constante

con los clientes externos o más conocidos como *stakeholders* externos, (Sánchez Jiménez, 2017, p. 10). La comunicación interna es muy importante para la marca empleador, esto va a ser de suma importancia para elaborar una estrategia de *Employer Branding*. El objetivo primordial tanto de la comunicación como de la marca empleador es lograr que las organizaciones transmitan y comuniquen la información adecuada, mediante tácticas y estrategias para así lograr generar un ambiente óptimo de trabajo entre los trabajadores; con todo lo mencionado se logrará alcanzar altos niveles de compromiso entre los individuos y la empresa. Se va ir construyendo la imagen institucional y un sentido de pertenencia del cliente interno mediante los diferentes mensajes que las compañías van a transmitir. Hoy en día nos encontramos en una sociedad que se comunica por todos los medios y por diferentes canales, es por eso que las organizaciones deben ser cuidadosas con los mensajes que transmite tanto al cliente interno y externo para que estos no sean tergiversados. Los medios que utilizan las empresas para potenciar su marca empleadora son la plataforma de redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn; aquí las compañías se dan a conocer con sus clientes y así generan un sentido de pertenencia y de identidad entre los colaboradores. Por ende, el objetivo primordial de las empresas es gestionar la comunicación en las plataformas mencionadas anteriormente, con el fin de interactuar y fomentar una comunicación bidireccional con los públicos, lo que va ayudar a que la empresa y el cliente externo e interno tengan una cercanía positiva. Por último, para realizar una comunicación eficiente y eficaz, es importante analizar minuciosamente los canales que se vayan a utilizar y ver si estos alcanzan al cliente, se debe transmitir la información adecuada que llegue a los clientes, principalmente al cliente interno, ya que ellos son los que transmitirán la información hacia los demás individuos, ya que al estar alineados con la filosofía organizacional, inconscientemente realizarán una publicidad positiva, para así dejar la reputación de las organizaciones en alto (Landazúri, 2016)

Otra de las dimensiones dentro del Barómetro a tratar es la vinculación del personal en las diferentes organizaciones

B. La comunicación en la vinculación

El proceso de vinculación del personal a una organización tiene que ver netamente con la inducción que realizan las empresas a los nuevos candidatos. A continuación, se evidenciará en qué consiste la inducción para diferentes autores.

- Sherman, Bohlander y Snell definen “la inducción como el proceso formal para familiarizar los empleados con la organización” (García, 2014, p. 9).
- Por otro lado para Mercado se entiende como “el conjunto de actividades, que se realizan dentro de la administración de personal, con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo” (García, 2014, p. 9).
- Werther menciona que la inducción “es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización” (García, 2014, p. 9).

Como se puede ver para cada uno de los autores la inducción son las actividades que ayudan al nuevo candidato a formalizar su proceso de selección, es decir se le aproxima a las políticas de la empresa, actividades que va a realizar y sobre todo a conocer más sobre la filosofía, cultura y valores que la organización posee.

La inducción tiene como objetivo primordial proporcionar a los nuevos candidatos información necesaria, para que así logren adaptarse tanto al puesto de trabajo como a la organización. Sin embargo, existen varios objetivos principales que son importantes mencionarlos y estos son los siguientes:

Facilitar la adaptación de los nuevos empleados al ambiente de trabajo, dar al personal toda la información, necesaria sobre la organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos, desarrollar en el personal actitudes positivas hacia su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros, demostrar a los empleados el interés de la empresa por su integración al núcleo de trabajo y por último despertar sentimientos de satisfacción en el trabajo y de orgullo para la organización (García, 2014, p. 10).

Toda organización debe tener programas de inducción estos son importantes ya que, van a ayudar a que los nuevos candidatos tengan una adaptación satisfactoria y sobre todo a que las personas se sientan integradas en la empresa. La persona que se encuentre

a cargo de los diferentes programas, debe tener en cuenta el manejo de la ansiedad de los nuevos empleados y sobre todo que la transmisión de la información sea clara, para que el nuevo empleado logre captar todo el mensaje y así pueda realizar sus actividades satisfactoriamente (García, 2014, p. 12).

Por otro lado, existen diferentes medios de comunicación que utilizan para realizar este proceso y que ayudarán a que los programas de inducción se den de forma óptima, entre estas ayudas se encuentran el manual de bienvenida, folletos, películas, fotos, grabaciones. Estos servirán para transmitir la información de la mejor forma a los nuevos candidatos. Cada uno de estos tiene características especiales para comunicar la información como, por ejemplo:

- Los folletos deben tener ciertas características como que debe ser amistoso, debe tener gráficos para que así la lectura sea más fácil, debe dividirse en secciones para facilitar la búsqueda y sobre todo no deben existir promesas de algo que la empresa sabe muy bien que no va a ocurrir (García, 2014, p. 16).
- El manual de bienvenida se utiliza para familiarizar al empleado con una información general de la empresa y los puntos a considerarse en un manual son los siguientes: índice, características de la organización, su estructura organizacional, sus productos, objetivos generales y específicos, aspectos generales del trabajo y políticas generales; si este manual tiene toda esta información al nuevo candidato le quedará claro y así su adaptabilidad será mucho mejor (García, 2014).

Cada uno de estos medios de comunicación ayudarán para transmitir la información necesaria a los nuevos empleados sobre los diferentes parámetros que tiene la organización, y sobre todo es pensado en el individuo y que este logre destacarse de la mejor forma en la compañía. Hay que tener en claro que la inducción no es lo mismo que capacitación, muchas compañías lo confunden y es ahí cuando el proceso de inducción no logra alcanzar los objetivos propuestos.

Por ende, como lo mencionamos anteriormente, este proceso debe realizarse de la mejor forma y darle la importancia necesaria para que los nuevos candidatos logren desempeñarse óptimamente dentro de las compañías con un desarrollo adecuado y sobre todo puedan crecer tanto profesional como personalmente.

Dentro de la inducción se debe tomar en cuenta la parte del contrato psicológico ya que es un paso de suma importancia para el nuevo candidato que se vaya a incorporar en la organización, por lo que veremos a continuación de lo que se trata.

a) Contrato Psicológico

El contrato psicológico “es un conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento entre cada miembro de una organización y otros miembros de la misma organización” (Tena Tena, 2017, p. 88). Gracias al avance tecnológico como económico, la relación tradicional llamada contrato psicológico, que tenía la empresa y el trabajador ha también evolucionado, por lo que han propiciado un concepto nuevo de dicho contrato. Las relaciones de trabajo pocas veces se encuentran completamente delimitadas, por lo que los nuevos empleadores tienen información desde numerosas fuentes y por lo que también reciben mucha información y ellos quedan confundidos. La formación de este contrato implica un proceso social ya que cada uno tanto el empleador como el empleado tienen percepciones distintas de la relación que tienen. Los contratos psicológicos son también conformados por varios factores que no precisamente son psicológicos, este se comienza a crear desde el proceso de reclutamiento y selección cuando las partes discuten los aspectos de la relación laboral y este va tomando más forma conforme el candidato vaya pasando los filtros para ser contratado una vez que el nuevo candidato forma parte de la organización la empresa puede completar los vacíos que esta persona tenga con información que ayude a que el candidato quede satisfecho. La clase de información que se debe brindar está condicionada por estrategias de la empresa, para que así vaya acorde a lo que la empresa brinda. Por otro lado, este contrato también puede ser violado y esto se puede dar por la falta de confianza por parte del empleado o del empleador; cuando esto sucede se ve más la parte monetaria que la afectiva, por lo que puede llegar a afectar a las actitudes y conductas de ambas partes y se logra crear un entorno de trabajo tenso. Es importante señalar por último que las organizaciones necesitan considerar lo que la gente quiere obtener del trabajo, lo que significa escuchar las necesidades que tienen las personas y así las empresas puedan introducir nuevas formas de empleo (Tena Tena, 2017).

Dentro del Barómetro se trata una dimensión que es importante para el área de Recursos Humanos y esta es el desarrollo.

C. La comunicación en el desarrollo

El desarrollo tiene un sinnúmero de definiciones, por eso no hay una que complazca a las personas y esto se da porque dentro de la definición se incluyen conceptos operacionales sobre la forma de construir un DO, por tanto, estas detallan más el trabajo del especialista que en sí la esencia de la definición (Torres, n.d.).

- Beckard define al desarrollo como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento" (Torres, n.d., p. 6).
- Por otro lado, para Gordon Lippitt el Desarrollo es "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos" (Torres, n.d., p. 7).
- Por otra parte, para Friedlander y Brown el Desarrollo. "es una metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales" (Torres, n.d., p. 7).

Como podemos ver para cada uno de los autores anteriormente mencionados el Desarrollo significa varios cambios tanto para el trabajador como para la organización y con esos cambios puedan alcanzar los objetivos o metas que la empresa tenga y así a su vez el trabajador aumente su eficacia en sus actividades.

Por ende, la importancia que se le da al Desarrollo en las organizaciones, se deriva de que el recurso humano es el decisivo para el éxito o fracaso que una organización en su momento pueda llegar a tener. El especialista que se encuentre trabajando en esta área debe ser un punto clave para que la empresa tenga un gran éxito y lo primero que debe hacer dicho especialista es adecuar la estructura de la organización es decir realizar un organigrama, después de esto sería bueno que continúe con una eficiente conducción de grupos para así motivar el trabajo en equipo y a optimizar el liderazgo y sobre todo que ayude a desarrollar relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápidamente (Torres, n.d.).

Una manera más eficiente de llevar a cabo el Desarrollo Humano es mediante encuestas o cuestionarios que se aplica a los empleados de una empresa y esto ayudará a obtener información sobre las habilidades, la identidad de la tarea, el significado de la tarea, la autonomía, la retroalimentación acerca de los resultados y la forma en que la

empresa se está comunicando con los empleados. Los cuestionarios o encuestas pueden variar de acuerdo a la necesidad que tenga la empresa es decir puede variar de acuerdo a lo que la compañía quiera evaluar a sus trabajadores, estas herramientas ayudan a recolectar datos de los individuos de una forma más ágil y así a su vez ayudará a realizar comparaciones cuantitativas. Con toda la información recolectada y analizada se le puede dar una retroalimentación al trabajador, este feedback debe ser comunicado de una forma adecuada ya que esto a su vez puede causar ciertos malestares en los trabajadores, pero también resulta buena ya que los trabajadores se plantean objetivos nuevos los cuales servirán para que el trabajador se sienta más motivado y logre alcanzar dichas metas. Pero a su vez existen desventajas que deben ser tomadas en cuenta hay poca probabilidad de probar datos adicionales, las respuestas están limitadas a las preguntas y sobre todo las respuestas resultan ser honestas (Valdez, 2003).

Con todo esto existe una gran resistencia al cambio por parte de los individuos de la compañía, ya que las personas sienten inseguridad, el factor económico también influye ya que pueden pensar que la remuneración disminuirá por eso las empresas deben manejar premisas para diagnosticar la comunicación que se les está brindando y sobre todo asegurarse que la información brindada llegue de la forma más adecuada a los trabajadores, por eso la comunicación propiciar la integración de los esfuerzos y los recursos de la compañía, para así lograr contribuir con la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus trabajadores y de sus clientes externos. Para que todo lo mencionado se de, la información de la retroalimentación debe ser comunicada y manejada de una forma que el empleado no se siente inseguro y así lo tome de la mejor forma y logre sentirse motivado para que cumpla con los objetivos personales e institucionales (Valdez, 2003).

Dentro del desarrollo organizacional tenemos lo que es el Plan de Carrera, dentro de este contribuye tanto la motivación como la gestión del conocimiento cada uno de estos dos factores importantes tendrán un aporte fundamental para que un trabajador de la organización pueda tener un plan de carrera. Este es un proceso que se da por la necesidad que tienen las empresas en encontrar una forma de desarrollar su personal y así que puedan conseguir los objetivos de manera eficiente y eficaz, y no solo beneficia a la empresa sino también a sus trabajadores, ya que interviene de una forma positiva en la vida de los trabajadores, lo que hace que los individuos se sientan motivados (Hernández, G; Molano, J; Tunjano, 2015).

El compromiso que tienen las organizaciones de brindarles la oportunidad de crecer laboralmente a sus trabajadores es de gran importancia, pero a su vez los individuos que se encuentran trabajando dentro de las mismas, deben tener la disposición de crecer y lograr sus metas profesionales. Cuando los trabajadores no se sienten satisfechos es cuando existen problemas y llega a existir ausentismo, por lo tanto un buen plan de carrera evita perder un valioso personal para las organizaciones (Hernández, G; Molano, J; Tunjano, 2015).

El plan de carrera se lo visualiza potencializado cuando los directivos ejercen un rol activo y se involucran dándoles así un apoyo a sus colaboradores. Se puede ver diferentes rutas de carrera, a continuación se mencionarán dos que son las siguientes (Forero, 2018, p. 16):

- **Promociones:** “Es un cambio vertical a un nivel jerárquico superior, exige mayores habilidades y responsabilidades, por lo general las promociones traen consigo un aumento salarial” (Forero, 2018, p. 16).
- **Transferencias:** Movimiento horizontal, es un paso previo a la promoción, es un cambio donde las responsabilidades y habilidades son las mismas, pero se desarrollan en otra área de la compañía, o incluso otra ciudad, por lo general no generan un aumento salarial. Si algo tienen en común es la adaptabilidad al nuevo cargo, nuevo equipo y ambiente (Forero, 2018, p. 16).

Para una correcta implementación del plan de carrera necesitan tener ciertas características que son: el alcance, los objetivos, diseño de la carrera estándar y en especial la comunicación amplia, la cual es factor primordial dentro de un plan de carrera ya que tanto los empleados como la alta dirección deben estar involucrados y conocer el plan a detalle. Otro detalle que se debe tomar en cuenta para que el plan de carrera sea eficiente y eficaz es el de motivar y esto se va a dar gracias a la comunicación fluida que se debe dar entre jefes y empleados, puesto que de ello va a depender el correcto intercambio de información dentro de la organización, que debe existir un acuerdo del empleado con el empleador para ejecutar el plan de carrera, es decir si no hay consentimiento no se puede llevar a cabo. La comunicación interna es fundamental, pues tanto para una promoción como para una transferencia, se requiere informar sobre las condiciones del puesto, las posibilidades de crecimiento, y sobre todo las posibilidades que el empleador ofrece para crecer personal y profesional. Por otro lado también van a

saber qué es lo que afecta el clima laboral, y si las condiciones de lugar del trabajo son las apropiadas, todos estos aspectos ayudarán a tener un mejor desempeño laboral, y así lograr un plan de carrera óptimo (Del Toro Salazar, 2017).

La comunicación también atraviesa al empleado que desea participar del plan de carrera, ya que una de las habilidades que debe evidenciar para su crecimiento dentro de la organización es la habilidad de comunicación, ya que, “son necesarias para disponer, transferir y administrar información; a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Valora trabajo en equipo, persuasión, seguridad, firmeza, orientación de servicio y facilitación de relaciones” (Del Toro Salazar, 2017, p. 131). A continuación, se visualiza un gráfico en el cual indica el rango de habilidades de comunicación que el aplicante debe poseer y demostrar que es apto para cubrir dicha vacante.

RANGO	DESCRIPCIÓN
1	El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo.
2	Establece una red básica de contactos de laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo.
3	Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico.
4	Establece una red amplia de contactos internos y externos para cumplir adecuadamente la actividad de su competencia.
5	Ejecutar actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Establecer redes de comunicación interna y externa en la gestión de las actividades y tareas del subproceso.

Figura 2-Rango de Habilidades de Comunicación

Fuente: (Del Toro Salazar, 2017, p. 131)

D. La comunicación y la desvinculación (*outplacement*)

La desvinculación se da especialmente en épocas de crisis, esto se refiere a cuando las empresas comienzan a sufrir un decrecimiento; y para poder enfrentar todo esto comienzan a tomar decisiones que la mayoría de veces afectan a los trabajadores, comienzan a reducir las jornadas laborales, suspensión de la jornada de trabajo, vacaciones colectivas o por último la terminación del contrato de trabajo; todo lo mencionado es traumático para el trabajador ya que es el sustento de sus hogares. Dentro de la desvinculación no solamente se encuentra la forzada sino también la natural, que se da cuando a una persona le llega el momento de jubilarse; la desvinculación voluntaria en cambio es aquella que se encuentra relacionada estrictamente a la renuncia propia del

trabajador, es decir el empleado es el que toma la decisión de desvincularse de la empresa. Como se puede ver existen varios tipos de desvinculación en los cuales debe realizarse seguimiento, ya que cualquiera de ellos ocasiona emociones negativas en los individuos (Estévez, 2018, p. 15).

El trabajo en la sociedad en la que estamos es de suma importancia, es nuestra cultura económica y una forma de vinculación social, por eso la persona quien pierda su empleo sale de su zona de confort. Se desestabiliza económicamente produciendo reacciones negativas en la persona, es decir el individuo comienza con hostilidad hacia sus familiares y sobre todo se cuestiona a sí mismo (Estévez, 2018). Por ende, para que esto no ocurra las empresas deben tener una política de desvinculación al igual como tienen una política de selección de personal, ya que ambos son puntos decisivos en la vida de una persona.

Así como existen programas de vinculación, las empresas deben incorporar programas de desvinculación, estos consisten en brindar estrategias para la búsqueda de un nuevo proyecto laboral, con lo que ayudarán a suavizar los efectos que se produce en la persona al momento de quedar sin empleo. Con todo lo mencionado, la empresa a su vez creará una imagen adecuada ante sus empleados mostrando preocupación por ellos y que les interesan su bienestar profesional y personal.

La empresa debe desenvolverse de la mejor manera ante la desvinculación de un trabajador, es decir debe comunicar de forma adecuada a la persona que se encuentra despedida, y para esto se observará lo que se debe hacer en estos casos, (Echeverría Márquez, 2002).

- Decir la verdad: Los motivos del despido deben estar claros, no se lo debe decir con rodeos, para que así el individuo trate de entender dichos motivos.
- No discutir ni debatir: Si la empresa ya ha tomado una decisión es importante que se la comunique de forma inmediata al trabajador, y la persona encargada de dicha medida debe transmitirla calmada y serena para no entrar en conflictos con el individuo.
- Manejar los afectos: Es importante que a la persona desvinculada se le brinde un espacio de contención y escucha, evitando frases como “esto también es difícil para mí”, pues decirle no ayudará en la comunicación de la decisión porque entrarán en discusión.

- Comprometerse con la decisión: Esto se refiere a que la persona que comunica la resolución, debe tomar la iniciativa como propia y transmitirla de manera clara. No es correcto decirle a la persona que él es únicamente el que transmite, ya que el individuo se sentirá vulnerable y sobre todo que no tiene con quien hablar ni quien lo escuche.

Las diferentes organizaciones pueden utilizar técnicas con el ex empleado, una de ellas es el *outplacement*. Rodríguez-Kábana (Rodríguez-Kábana,(1987), en Echeverría Márquez, 2002, p. 7) señala que el *outplacement* es “un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible” es decir, en sí el *outplacement* es una política de desvinculación en la cual se preocupa por el trabajador. En la actualidad es una parte fundamental, por eso el área de RRHH debe considerarlo como una alternativa importante y no como una política más a cumplir. El *outplacement* tiene consigo varias fases y estas son las siguientes (Echeverría Márquez, 2002, pp. 14–16):

- Análisis funcional de la situación: En esta fase se realiza la estructura del programa es decir se diseña la política, los objetivos y criterios.
- Intervención: Es la fase activa, esta se da de forma inmediata, se aplican evaluaciones psicométricas de los candidatos y se desarrollan las actividades de rediseño profesional. Para que esto sea óptimo la empresa debe realizar una difusión adecuada, es decir informando sobre el programa mediante correo electrónico, folleto, cartelera, o por el intranet, estos son medios de comunicación eficiente en una organización ya que son con lo que más se encuentran al día los trabajadores.
- Seguimiento y evaluación: En esta fase se le da un seguimiento al ex empleado y una vez obtenido los resultados, el candidato tiene a su disposición un centro de documentación en cual le servirá como fuente de información para que el individuo logre volver a estar en el mundo laboral.

Por otra parte, en el *outplacement* existen cuatro momentos claves que la persona a cargo debería intervenir y estos son: Contención que se podrá dar al momento en el que el trabajador reciba la noticia y sienta ansiedad. Evaluación que consiste en identificar los intereses, habilidades y entorno que le rodea actualmente al trabajador. Orientación donde se guiará al trabajador para el desarrollo de sus oportunidades de mejora. Capacitación

que comprende la evaluación de las posibles necesidades de capacitación para que sus planes a futuro se lleven a cabo, (Estévez, 2018, p. 29).

Como se puede ver, la comunicación que existe entre el empleado encargado de la desvinculación y el ex trabajador es muy importante, ya que para el empleado comunicar una noticia de despido es complicado por los daños causados en la persona. Por otro lado, en el ex trabajador esa comunicación precisa, formal y calmada es de suma importancia para no sentirse relegado, como que no sirvió en la organización. Por eso es de suma importancia que los canales de comunicación, deben ser los más adecuados para que así los chismes o rumores no se de en la empresa, por ende, “al no manejar la comunicación de manera correcta y no trabajar con los chismes y rumores, las personas comenzaron a intuir que podían ser despedidas debido a la situación de la empresa” (Estévez, 2018, p. 34).

Con todo lo planteado anteriormente, podemos observar que la comunicación es un eje transversal para todas las dimensiones (atracción, vinculación, desarrollo y desvinculación). En cada una de estas, la comunicación trata de actuar de la mejor forma. Por eso, todas las compañías deberán tener un plan de comunicación que sea efectivo para cada una de las dimensiones mencionadas anteriormente, a su vez con el plan podrán contrarrestar muchos problemas que se dan por la falta de comunicación que puede llegar a existir en una organización. Pese a que la comunicación ha estado relegada por mucho tiempo, hoy en día las organizaciones se han dado cuenta que es de gran importancia saber transmitir la diversa información que se maneja tanto interna y externamente. Gracias a los avances tecnológicos, comunicar la diversa información se ha hecho más fácil ya que existen varios medios y canales para transmitir y así mantener informados a todo el personal de la organización, promoviendo un ambiente laboral más óptimo. En conclusión, las organizaciones deben tener varias estrategias de comunicación ya que es un eje transversal que ayuda a progresar tanto personal como profesional a los clientes internos y externos, satisfacen las necesidades y a las empresas ayuda a crear una imagen empresarial adecuada ante las otras organizaciones y lograr posicionarse en un mercado competitivo y sobresalir ante las otras empresas.

Como se puede ver la comunicación es un factor de suma importancia en las diferentes dimensiones del área de RRHH, lo cual podremos constatar con el cuestionario del Barómetro de la Gestión de Talento Humano; el cual nos ayudará a recabar información sobre la comunicación en las diferentes dimensiones y a su vez la entrevista que se realizará a los gerentes de talento humano y a las personas expertas en el tema, porque sus conocimientos nos servirán para profundizar la investigación.

3. Capítulo-Marco Metodológico

El presente apartado se encuentra en el marco de la investigación teórica aplicada. Como se evidenció la comunicación es un factor esencial en el área de RRHH, si las organizaciones logran palpar la importancia de la misma se puede llegar a crear una política de comunicación organizacional. Entonces en el desarrollo de este proyecto se usará técnicas como el cuestionario (Barómetro de la Gestión de Talento Humano) instrumento que se empleó y se adjunta en el anexo N°1, el mismo tuvo una validación lingüística con los estudiantes de maestría para que este pueda ser aplicado en el Ecuador, otra técnica a usar es la entrevista semiestructurada que se añade en el anexo N°3, la cual ayudará a profundizar en el tema de la comunicación.

3.1. Diseño de la Investigación

El tipo de disertación fue teórica aplicada, ya que “es un trabajo que utiliza los conocimientos de una determinada disciplina para explicar fenómenos o procesos que se producen en la realidad concreta” (Dirección General Académica, 2007, pág. 2). A su vez es de estilo exploratorio “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” (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 79), si bien es cierto las consultoras averiguan de algunas prácticas pero no se ha realizado en las cuatro dimensiones (atracción, vinculación, desarrollo y desvinculación) que se encuentran en el Barómetro de la Gestión de Talento Humano. Tiene enfoque mixto (con metodología cuantitativa y cualitativa), cuantitativo por el lado del cuestionario el mismo que “representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase” (Hernandez Sampieri et al., 2010, p. 4), a su vez tiene un rumbo cualitativo por la entrevista semiestructurada y este “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernandez Sampieri et al., 2010, p. 7), es lo que se trata de lograr con dicho instrumento: profundizar en las prácticas de comunicación en las cuatro dimensiones mencionadas anteriormente.

Por otro lado, el estudio de la disertación fue de tipo no experimental “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernandez Sampieri et al., 2010, p.

149), en este sentido el diseño apropiado bajo un enfoque exploratorio es el transversal o transeccional el “propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernandez Sampieri et al., 2010, p. 151), se recolectó datos en un solo momento, su propósito fue describir variables, y para ello se aplicó un cuestionario y una entrevista semiestructurada.

3.2. Operacionalización y técnicas de la Investigación

Variable	Concepto	Dimensiones	Técnicas	Instrumentos	Indicadores
Comunicación Organizacional	La comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambia entre los empleadores de una empresa y entre el mismo medio.	<ul style="list-style-type: none"> • Atracción • Vinculación • Desarrollo • Desvinculación 	Encuesta Entrevista	Cuestionario de la Tercera Edición del Barómetro de la Gestión de Talento Humano Guía de entrevista semiestructurada	126 aplicaciones válidas del instrumento Barómetro de la Gestión de Recursos Humanos/240 aplicaciones planificadas 3 entrevistas efectivas/ 3 Entrevistas planificadas

3.3. Procedimiento Metodológico

El Barómetro de la Gestión de Talento Humano es un proyecto en el cual España viene participando dos años consecutivos y tiene por objetivo:

Conocer la valoración que los directivos de capital humano de las grandes empresas españolas tienen en torno a cuáles son los proyectos y las tendencias más destacadas en la gestión de talento en todas las áreas de los recursos humanos de esta forma se pretende presentar un escenario de la situación de la gestión de personas en España (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2018, p. 4).

España ha querido que Ecuador participe en el mismo, lo cual ha tomado en cuenta a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, para que los estudiantes puedan participar en dicha investigación, los profesores solicitaron a los estudiantes que se les mandara la hoja de vida y una carta en la cual se debía expresar su motivación para ser elegidos. Cuando los estudiantes fueron seleccionados, desde España se nos envió el cuestionario que usaban, el mismo que tuvo una validación lingüística por los estudiantes de maestría; para así poder aplicarlo en este país. Una vez hecha esta validación, se les dividió a los estudiantes por sectores (comunicación, industrial, manufactura, comercio, agrícola), cuando finalizó todo este proceso se trabajó el consentimiento informado el

mismo que se incorporó en la herramienta tecnológica denominada Google Drive, conjuntamente se realizó un glosario con un listado de términos para que los encuestados sepan algunas de estas palabras y así no se pierdan el cual se encuentra en el anexo N°2. A continuación, se dio la recolección de datos, se empezó revisando literatura de comunicación organizacional y como esta influencia en cada uno de las dimensiones mencionadas anteriormente y una vez que la información fue examinada, se procedió a ser una exploración exhaustiva de fuentes secundarias como libros, artículos, tesis y documentos en general, para así poder elaborar el capítulo teórico de la presente disertación.

El procesamiento de datos se obtuvo de las respuestas del cuestionario del anexo N°1 enviado por Google Drive a los distintos gerentes o analistas de Talento Humano de empresas privadas de distintos sectores entre los que están (comunicación, industrial, manufactura, comercio, agrícola). Dentro del Barómetro de la Gestión de Talento Humano también se obtuvieron los datos demográficos que eran (género, edad, nivel de formación, último título académico obtenido, cargo actual, área/departamento o unida, No. años cargo actual, tipo de institución, cobertura de servicios, número de empleados en la institución). El tiempo previsto de respuesta para las 34 preguntas divididas en las cuatro dimensiones fue de 15 minutos (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2018, pp. 11–13):

- Atracción del Talento con 13 preguntas, esta debe ser una práctica que se integre en la estrategia de la organización y en la planificación de la plantilla de colaboradores.
- Vinculación con 7 preguntas, consiste en motivar y comprometer al empleado con la organización; facilitando que éste se identifique con los objetivos y la cultura de la misma.
- Desarrollo tenía 10 preguntas, y el mismo que consiste en la capacidad de adquirir mayores niveles competenciales, así como más responsabilidad y autonomía.
- Desvinculación con 4 preguntas la misma que se entiende como al proceso mediante el cual la persona se separa de la organización

Por otro lado, para la profundización sobre las estrategias de comunicación, en nuestro enfoque cualitativo, se realizó una guía de entrevista semiestructurada, la cual se puede observar en el anexo N°3; tal entrevista tiene 9 preguntas que se enfocaban en profundizar sobre las estrategias de comunicación como eje transversal de la gestión de

talento humano, las cuales nos ayudaron a profundizar la investigación y sobre todo se conoció más a fondo sobre las diferentes estrategias que usan en el departamento de Recursos Humanos. Para esto se realizó un consentimiento que se menciona en el anexo N° 4, dicho documento sirve para que los participantes sepan que la información que se va a manejar es únicamente para fines educativos, y a su vez nos den el permiso de que la entrevista sea grabada en formato de audio.

Por ende, el análisis de datos se realizó de acuerdo a los resultados que arrojaron cada uno de los instrumentos usados. Una vez que se obtuvo todos los datos del cuestionario y de la entrevista; para el cuestionario la interpretación se dio de forma cuantitativa, donde se consideró cuántas organizaciones realizan ciertas prácticas o cuáles prácticas eran las más frecuentes, para ello se trabajó en Excel. Para la entrevista el análisis es de tipo cualitativo, considerando todas las preguntas, con un análisis general de contenido “es una técnica de investigación que pretende ser objetiva, sistemática y cuantitativa en el estudio del contenido manifiesto de la comunicación”(Noguero, 2009, p. 173) es decir con esta técnica se trata de analizar las ideas plasmadas en un documento más no el estilo del texto.

3.4.Población y muestra

La población fue de 1050 jefaturas de Talento Humano de los distintos sectores empresariales que existen en el Ecuador y estos son: comunicación, industrial, manufactura, comercio, agrícola. Se decidió utilizar un método no probabilístico, el mismo que “supone un procedimiento de selección informal. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas” (Hernandez Sampieri et al., 2010, p. 189). Se propuso realizar 30 encuestas por persona participante (estudiantes) en la investigación, de los cuales fueron 8 estudiantes en esta segunda versión de cuestionario. Se realizó el muestreo por conveniencia. La muestra fue de 240 jefaturas de RRHH de los sectores empresariales mencionados anteriormente, de esta se recopiló 158 respuestas. En la recolección de información hubo dificultades y una de ellas era que el tiempo que se demoraban en responder la encuesta era largo, otro conflicto era que algunas empresas no tenían área de RRHH o la persona encargada tenía un título no afín al área, pese a estas dificultades se logró recabar la información necesaria para realizar este estudio.

3.5.Fuentes Primarias

La fuente principal fueron los gerentes de Recursos Humanos de los distintos sectores del Ecuador, ya que ellos dieron la información necesaria a través del cuestionario y las entrevistas, para que el investigador describa y analice las estrategias de la comunicación organizacional como eje transversal en la gestión de Talento Humano.

3.6.Fuentes Secundarias

Dentro de la investigación, existieron algunas fuentes secundarias que se utilizaron entre ellas tenemos: libros, artículos de revistas, los cuales ayudaron a realizar el marco teórico del apartado.

3.7.Consideraciones Éticas

Los instrumentos que se utilizaron fueron el cuestionario y entrevista, los cuales ayudaron a recabar la información necesaria para realizar la investigación. El cuestionario fue elaborado por la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano en España que tiene por objetivo conocer la valoración que los directivos de capital humano de las grandes empresas españolas tienen en torno a cuáles son los proyectos y las tendencias más destacadas en la gestión de talento en todas las áreas de los recursos humanos de esta forma se pretende presentar un escenario de la situación de la gestión de personas en España (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2018, p. 4).

4. Capítulo-Análisis de Resultados y Discusión

En el presente capítulo se realiza el análisis de resultados tanto del cuestionario Barómetro de la Gestión de Talento Humano y de la entrevista semiestructurada que se aplicó a las personas que son expertas en comunicación y a la gerente de talento humano.

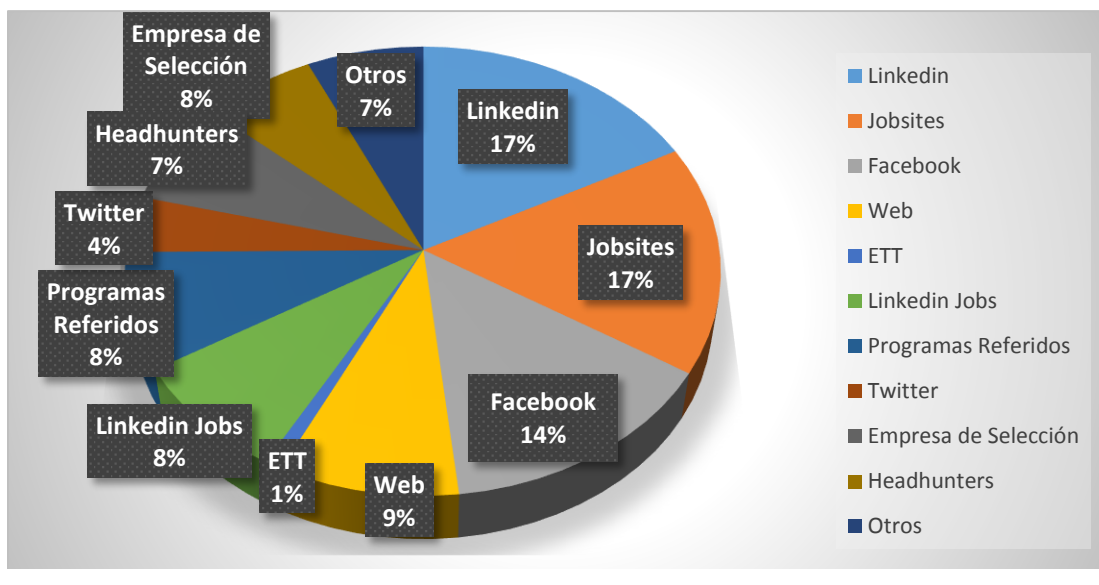
4.1. Análisis del Cuestionario (Barómetro de la Gestión del Talento Humano)

Se hace un análisis de las preguntas que conforman el cuestionario y que son fundamentales en el tema de comunicación organizacional, estas se determinaron de acuerdo a la relevancia que cada una de estas tenía referente a la comunicación. Se invalidaron 5 encuestas ya que las personas no aceptaron responderlas y en la pregunta 16 se invalidaron 12, ya que aparte de que no aceptaron responder la encuesta, a su vez otras no contestaron la pregunta mencionada. Las preguntas necesarias fueron las siguientes:

Tabla 1. Preguntas fundamentales de Comunicación del Barómetro de la Gestión de Recursos Humanos

N° de Pregunta	Pregunta	Dimensión
4	¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza según perfil? (Junior/Analistas/Asistentes Middle Management/Mandos Intermedia Top/Direcciones)	Atracción del Personal
6	¿Dispone de un programa de incorporación de talento junior/analistas/asistentes en la empresa	Atracción del Personal
11	¿Qué acciones realiza como estrategia de "marca empleador"?	Atracción del Personal
12	¿En qué grado considera que sus empleados podrían hablar bien de la empresa y ser embajadores de la marca	Atracción del Personal
15	¿Dispone de programas de on - boarding/inducción para los empleados?	Vinculación
16	¿Cuándo realiza el on-boarding/inducción?	Vinculación

17	¿Dispone de políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados?	Vinculación
23	¿Dispone de un plan de carrera profesional para los empleados?	Desarrollo
30	¿Qué estilo de liderazgo representa mejor el de la empresa?	Desarrollo
32	Realiza entrevistas de salida	Desvinculación
33	Tipo de comunicación que se establece con los ex empleados	Desvinculación



*Figura 3-¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza según perfil?
(Junior/Analistas/Asistentes Middle Management/Mandos Intermedia
Top/Direcciones)*

La atracción de personal ha sido fundamental dentro del área de RRHH y en sí se refiere a “destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo” (Leal et al., 2018, p. 5). Dentro de ésta se encuentra el reclutamiento, siendo un proceso indispensable dentro de una organización lo cual maneja el área de RRHH el mismo que cuenta con herramientas indispensable para realizar dicho proceso, (Camargo, 2014). Unas de las herramientas que las diferentes compañías usan para gestionar esta comunicación de reclutamiento, se puede observar en el gráfico N° 3, y una de las que más tiene acogida por parte de las empresas son LinkedIn y Jobsites con un porcentaje del 17% siguiéndole así el Facebook y la Web. Para la mayoría de las organizaciones estas herramientas son las más calificadas para reclutar al nuevo personal,

porque el uso de las nuevas tecnologías es una exigencia que la sociedad está viviendo, por ende, las organizaciones se deben adaptar a los nuevos cambios y a la nueva forma y medios de comunicar, con el fin de facilitar sus procesos. Por ende, las organizaciones optan por esta comunicación digital, ya que “es la expresión comunicacional derivada del internet. Está directamente conectada a la Internet y a las redes sociales y trata un nuevo concepto de comunicación basado en la interacción” (Félix Mateus, 2014, p. 206).

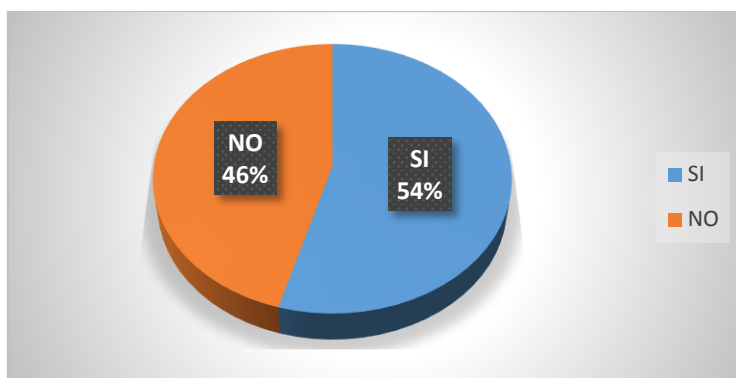


Figura 4-¿Dispone de un programa de incorporación de talento en la empresa?

Como lo mencionamos anteriormente, la atracción del personal es de suma importancia ya que atraer nuevos candidatos a una compañía se ha vuelto una prioridad, como a su vez se ha vuelto bastante competitivo ya que las empresas desean tener un personal productivo; es lo que se refleja en el gráfico No. 4 donde se puede ver que un 54% de las empresas encuestadas sí cuentan con un programa de incorporación de talento, ya que para estas es importante que estos nuevos candidatos sean unos buenos *Employers Branding*. Las organizaciones depende de la comunicación interna para llevar a cabo sus actividades de una forma óptima, y a su vez es un ingrediente clave en las relaciones humanas, por eso tener un plan de comunicación interna dentro de una empresa es de mucha ayuda ya que aporta a mejorar la gestión de calidad de la misma, se necesita la ayuda de los niveles jerárquicos más altos, y a partir de ello incluir a los colaboradores de la institución, gracias a todo lo mencionado anteriormente una planificación personal y estratégica ayudará a que las empresas incorporen talentos adecuados en las organizaciones. (Lizeth & Ledesma, 2015).

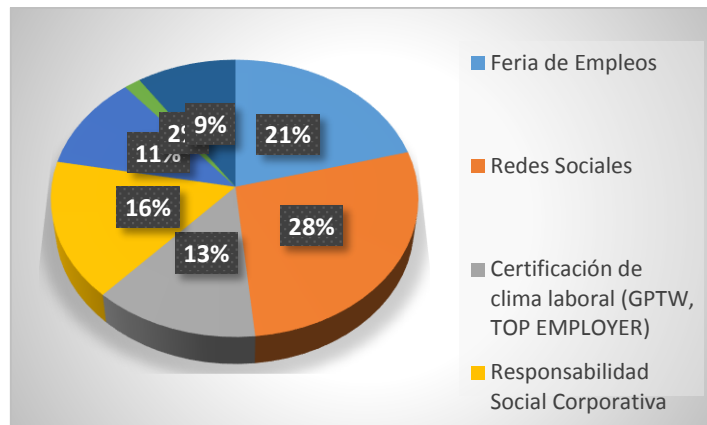


Figura 5- ¿Qué acciones realiza como estrategia de "marca empleador"?

La marca empleador más conocida como *Employer Branding* se refiere al “esfuerzo que hace una empresa para mejorar el concepto o la imagen que los empleados tienen sobre la marca para la que trabajan” (Sánchez Jiménez, 2017, p. 4), por lo que la mayoría de las empresas encuestadas como se puede observar en el gráfico N°5, coincidieron que las redes sociales con un 28% y las ferias de empleo con el 21% son los canales de comunicación más adecuados para gestionar la marca empleador; para que así los trabajadores de las compañías logren atraer el personal con una comunicación eficiente, es decir que estos logren transmitir una información correcta y buena a los próximos talentos, (Sánchez Jiménez, 2017, p. 4).

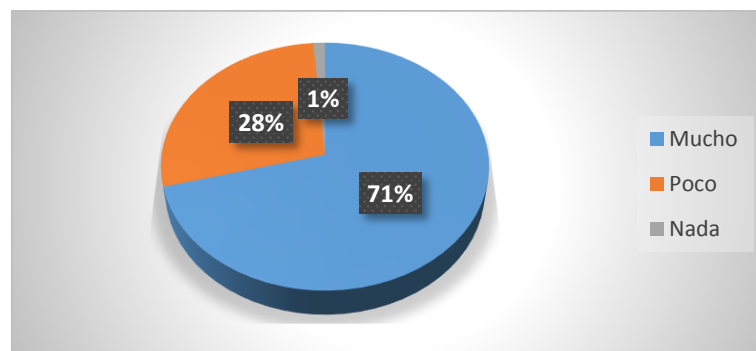


Figura 6- ¿En qué grado considera que sus empleados podrían hablar bien de la empresa y ser embajadores de la marca?

Las compañías encuestadas coincidieron en el gráfico N°6, que el 71% de sus empleados sí podrían hablar bien de la empresa y a su vez estos pueden ser embajadores de la marca. El gran interés que tienen las organizaciones en gestionar elementos que intervienen en la construcción de su identidad y reputación han hecho que se enfatice más en la importancia que tiene la comunicación interna. Por lo que, es muy importante que las organizaciones tengan una comunicación interna adecuada y que los trabajadores

logren captar toda esa información, para que así ellos puedan atraer al nuevo personal idóneo y logren cumplir con los objetivos institucionales. Para que esto se dé, las empresas deben estar conscientes de sus fortalezas y debilidades, los empresarios deben concretar cuáles son los elementos claves que sustentan la imagen de la empresa, ya que en esto se basará la estrategia dirigida tanto a sus empleados como clientes (Sánchez Jiménez, 2017, p. 9).

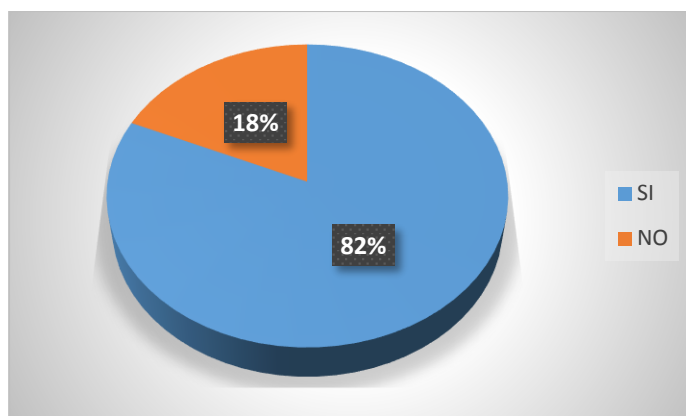


Figura 7-¿Dispone de programas de on - boarding/inducción para los empleados?

El proceso de vinculación del personal a una organización tiene que ver con la inducción que realizan las empresas a los nuevos candidatos. La cual es “el proceso formal para familiarizar los empleados con la organización” (García, 2014, p. 9). Como se puede ver en el gráfico N° 7, las diferentes empresas que se les ha encuestado sí cuentan con un programa de *on-boarding* para los nuevos integrantes. Por lo general estos programas tienen como objetivo proporcionar a los nuevos candidatos información necesaria, para que así logren adaptarse tanto al puesto de trabajo como a la organización, dentro de este existe un término de suma importancia que es el contrato psicológico el cual “es un conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento entre cada miembro de una organización y otros miembros de la misma organización” (Tena Tena, 2017, p. 88). Por eso la formación de este contrato implica un proceso social ya que cada uno, tanto el empleador como el empleado tienen percepciones distintas de la relación que tienen.

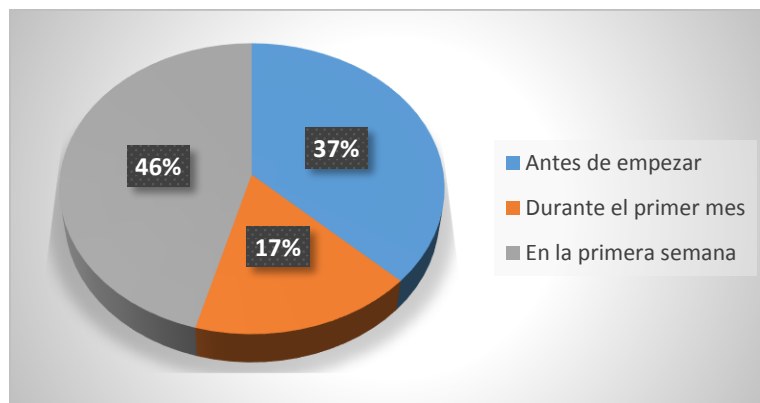


Figura 8-¿Cuándo realiza el on-boarding/inducción?

Toda organización debe tener programas de inducción, estos son importantes ya que, van ayudar a que los nuevos candidatos tengan una adaptación satisfactoria y sobre todo a que las personas se sientan integradas en la empresa. Por eso, no llama la atención en el gráfico N°8, que las empresas respondieron con un 37% que la mayoría de ellas realizan esta inducción antes de empezar, y la persona que se encuentre a cargo de ello, debe tener en cuenta el manejo de la ansiedad de los nuevos empleados y sobre todo que la transmisión de la información sea clara, para que el nuevo empleado logre captar todo el mensaje y así pueda realizar sus actividades satisfactoriamente (García, 2014, p. 12).

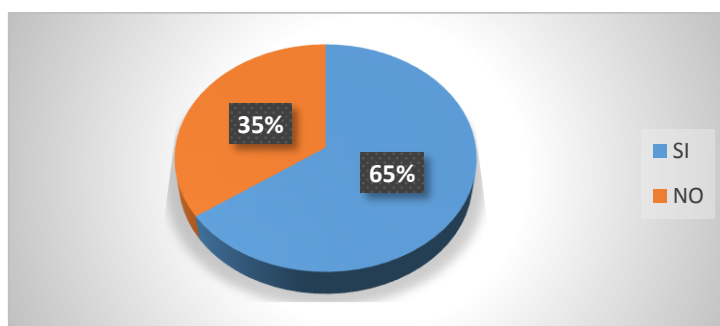


Figura 9-¿Dispone de políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados?

Como se puede observar en el gráfico N°9, la mayoría de las empresas que respondieron la encuesta dijeron que si disponen de políticas o estrategias de gestión del compromiso. Dentro de una organización el compromiso organizacional es sumamente importante ya que es un estado en el cual un colaborador se identifica con la empresa especialmente para mantener la pertenencia en la misma. El éxito de una empresa a su vez tiene mucho que ver con este compromiso que tienen las personas que se encuentran en la organización, ya que cuando este colaborador no tiene esto no se va a sentir a gusto

trabajando en la empresa, no cumplirá con los objetivos de la institución y sobre todo no podrá ser un *branding employer* a la larga (Romo-Ieroux Aguirre, 2016).

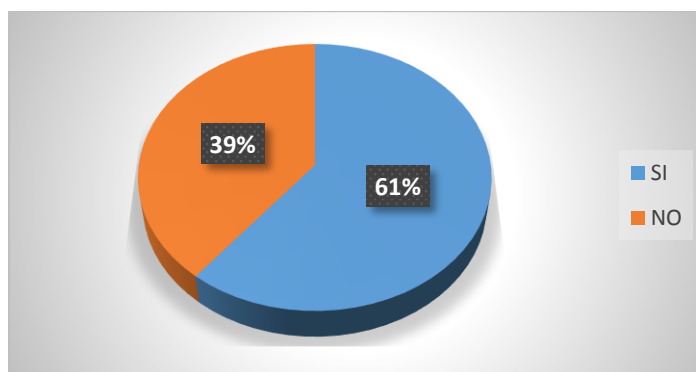


Figura 10- ¿Dispone de un plan de carrera profesional para los empleados?

El desarrollo en las organizaciones se deriva de que el recurso humano es el decisivo para el éxito o fracaso que una organización puede llegar a tener. El especialista que trabaje en esta área debe ser un punto clave para que la empresa tenga un gran éxito. Dentro de una visión de desarrollo del personal se encuentra el plan de carrera y como se puede ver en el gráfico N°10, las empresas respondieron que sí (61%) disponen de estos planes. Para una correcta implementación del plan de carrera necesitan tener ciertas características que son: el alcance, los objetivos, diseño de la carrera estándar y en especial la comunicación amplia, la cual es factor primordial dentro de un plan de carrera ya que tanto los empleados como la alta dirección deben estar involucrados y conocer el plan a detalle. La comunicación interna es fundamental, pues tanto para una promoción como para una transferencia, se requiere informar sobre las condiciones del puesto, las posibilidades de crecimiento, y sobre todo las posibilidades que el empleador ofrece para crecer personal y profesional, (Del Toro Salazar, 2017). Si bien la pregunta está enfocada a los planes de carrera, es fundamental aclarar que también existen los planes de sucesión “los cuales consisten en un proceso estratégico y sistemático que permite identificar y desarrollar el talento humano con el potencial para asegurar y cubrir las posiciones que son críticas para la organización” (Perdomo, Francys; Montenegro, 2013, p. 8). Estos son de suma importancia ya que son vitales para la supervivencia y competitividad del negocio, como también prolongas los cargos que son claves dentro de una empresa, para realizar este proceso se hace un seguimiento y evaluación periódica a la persona que va ser el sucesor, este análisis va de acuerdo con los objetivos, estrategias y necesidades de la empresa.

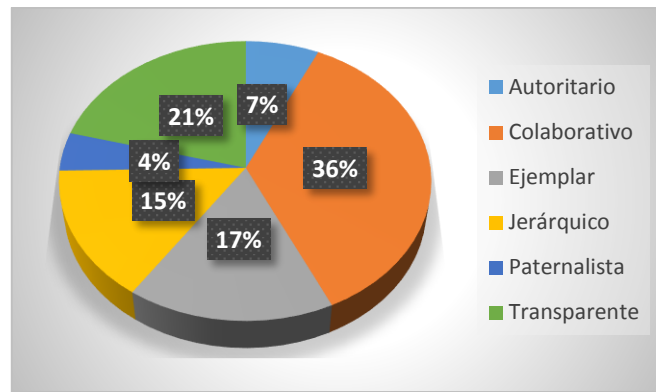


Figura 11-¿Qué estilo de liderazgo representa mejor el de la empresa?

El liderazgo implica la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en las emociones, tener poder de persuasión y una vez que se logre lo mencionado, el grupo de personas que trabaje con el líder ejecutará las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos previamente planteados (Cavallucci, 2017). Las empresas encuestadas coincidieron en un 36% que se puede observar en el gráfico N°11, que tienen un estilo de liderazgo colaborativo, en el cual la toma de decisiones se realiza teniendo en cuenta la opinión de los niveles superiores y de los colaboradores (Cavallucci, 2017).

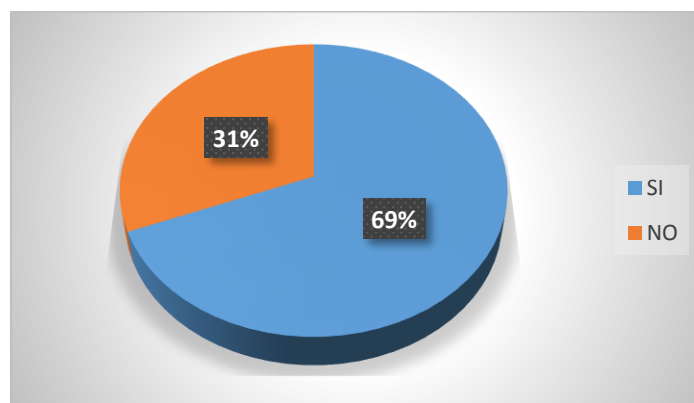


Figura 12- ¿Realiza entrevistas de salida?

La desvinculación se da especialmente en épocas de crisis, esto se refiere a cuando las empresas comienzan a sufrir un decrecimiento; y para poder enfrentar todo esto comienzan a tomar decisiones que la mayoría de veces afectan a los trabajadores. Dentro de esto se debe realizar la entrevista de salida que la mayoría de las organizaciones encuestadas dijeron que sí (69%) realizan dicha entrevista esto se puede ver en el gráfico N°12. Esta es de suma importancia porque el trabajo en la sociedad en la que estamos es de suma importancia, es nuestra cultura económica y una forma de vinculación social, por eso la persona quien pierda su empleo sale de su zona de confort. Se desestabiliza

económicamente produciendo reacciones negativas en la persona, es decir el individuo comienza con hostilidad hacia sus familiares y sobre todo se cuestiona a sí mismo (Estévez, 2018).

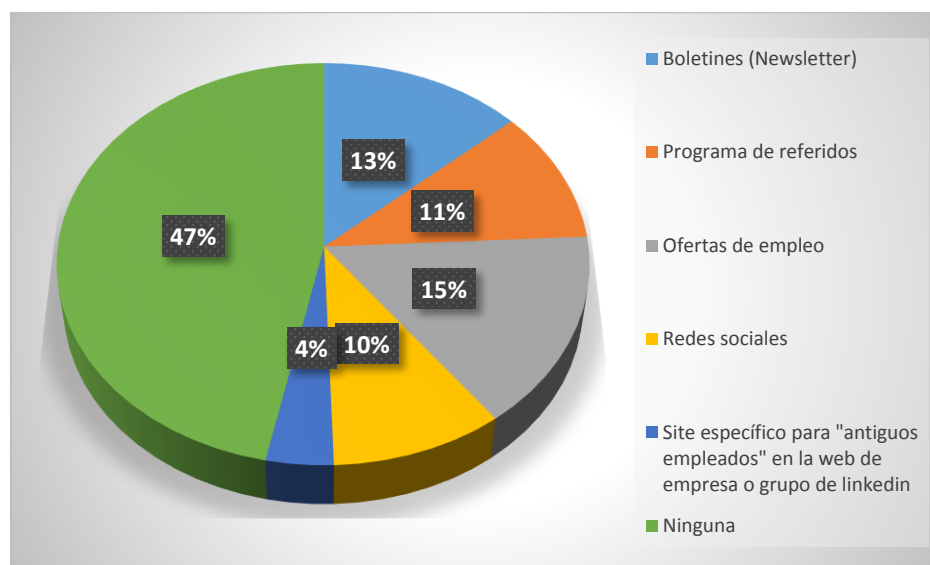


Figura 13-Tipo de comunicación que se establece con los ex empleados

La desvinculación dentro de las empresas sigue siendo un tema al cual no se le da la importancia necesaria, como observamos en el siguiente gráfico N°13, las instituciones que fueron encuestadas no le dan Ninguna importancia (47%) a la comunicación que se establece con los ex empleados. Por eso la empresa debe desenvolverse de la mejor manera ante la desvinculación de un trabajador, es decir debe comunicar de forma adecuada a la persona que se encuentra despedida, y para esto se observará lo que se debe hacer en estos casos (Echeverría Márquez, 2002).

A continuación, se realizó la codificación de cada una de las entrevistas que realizamos a las personas expertas en el tema y a la Gerente de RRHH; la primera persona entrevistada hizo una maestría en comunicación organizacional y lleva trabajando en el área de RRHH por más de 10 años, la segunda es comunicadora organizacional y por último la gerente es experta en comunicación y trabaja en el área de Talento Humano por más de 9 años. Las dos primeras personas estaban al tanto sobre el Barómetro de la Gestión de Talento Humano, por otro lado, la Gerente no sabía en qué consistía dicho barómetro por lo que se procedió a informarle de lo que trataba. Para realizar este procesamiento de la entrevista se sustrajo la información más relevante, a través de un análisis interpretativo, que cada uno de los entrevistados supo decir de acuerdo a las preguntas que se habían realizado.

4.2. Análisis de la entrevista semiestructurada

Tabla 2. Codificación de las Entrevistas

CODIFICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS									
Participantes	¿Cuál es la importancia que tiene la comunicación para la gestión de Recursos Humanos?	¿Cómo usted considera que es la comunicación entre los distintos departamentos de la empresa?	¿Cuál cree usted que sea la mejor manera de comunicación que debe tener una organización para comunicar su filosofía organizacional a su cliente interno?	¿Cuáles medios de comunicación usan dentro de la organización, ya sea para comunicar a su cliente interno como el cliente externo?	¿Qué medio de comunicación usan para realizar la inducción dentro de la empresa?	¿Cómo manejan la comunicación al momento de dar retroalimentación a un colaborador?	¿Cómo se maneja la comunicación en el caso de decidir desvincular a un trabajador de la empresa?	¿Cómo es la comunicación al momento de desvincular a un trabajador de la organización?	¿Qué estrategias considera usted que son las más adecuadas para tener una comunicación organizacional óptima, y a su vez mejorar el clima laboral?
ENTREVISTADO 1	La comunicación es una técnica transversal a lo largo de la organización, y los seres humanos no hacen nada para mejorarla, es una técnica para el RRHH, como dijo Vilgaitz; la comunicación es el sistema nervioso de una organización la cual puede unir la mente y la parte operativa.	En toda organización ya existen vasos comunicantes, pero siempre habrá oportunidad de mejora, los vínculos están dados y la F. de psicología tienen claro cuáles son sus <i>stakeholders</i> , sin embargo, hay que fortalecer la comunicación a través de medios que lleguen a los diferentes públicos	Se debería volver a lo básico usar la palabra un cara a cara y así crear una cultura por que la filosofía significa vivir esos valores, entonces sería la cultura del ejemplo, pero como estamos en un mundo donde la tecnología abunda sería bueno transmitir esa comunicación por los medios virtuales.	Los medios virtuales es decir mediante la tecnología, redes sociales	Es muy tradicional brindan información mediante reuniones	Se debe ver la parte humana el jefe o líder debe ver un espacio neutral en donde dar la retroalimentación y así no generar brechas	Se debe ver la parte emocional de la persona, hay que hablarle claro con la información necesaria y sobre todo ser honesto	Se informa al jefe inmediato y él le da la noticia al colaborador no cuentan con programas de <i>outplacement</i> ya que son costosos	Los líderes marcan el tipo de comunicación, clima laboral y cultura que tenga una empresa y ellos deberían conseguir crear una cultura necesaria para el negocio y a la comunicación ponerla como política

<p>ENTREVISTADO 2</p>	<p>Es muy importante en todas las áreas, va ser siempre transversal, va apoyar a todas las áreas estratégicas, hablando específicamente de RRHH es importante ya que el talento humano hace mover la empresa, ya que van a comunicar interna y externamente, por lo que es importante que la comunicación y la imagen estén alineados a los objetivos.</p>	<p>La comunicación que se tiene es de doble vía vertical, existe una comunicación con el cliente interno y externo y a su vez se intenta potencializar la comunicación.</p>	<p>Es hablar con la verdad ser transparentes y claros ya que si se comunica bien la filosofía los colaboradores se empoderarán de eso y podrán transmitir una buena información a los <i>stakeholders</i> y estos sentirse seguros</p>	<p>Principalmente los medios de comunicación virtuales, digitales como las redes sociales ya que es más fácil poder interactuar con las personas, pero también sería bueno el cara a cara</p>	<p>Se da mediante reuniones generales e individuales y conversaciones cara a cara</p>	<p>Se maneja con informes u oficios ya que es una comunicación formal, pero a su vez esta retroalimentación es de lado y lado</p>	<p>Se avisa al jefe y en algunos casos las desvinculaciones pasan por el comité de ética se maneja por reuniones internas y por cartas</p>	<p>Es del jefe inmediato mediante una comunicación formal, no existe ningún programa de desvinculación</p>	<p>Formando equipos multidisciplinarios en cada área para que estos se comuniquen y generen ideas diferentes de como optimizar el clima laboral y a su vez que los líderes de las empresas compartan con sus colaboradores</p>
<p>ENTREVISTADO 3</p>	<p>Una de las cosas que cumple la comunicación con el RRHH es el compromiso porque de alguna forma la comunicación genera que las personas estén informadas, a su vez permite que la gente pueda levantar su mano y proponer ideas, este compromiso mide tres cosas: que hablen bien de la organización, que quieran estar aquí y dar la milla extra.</p>	<p>La comunicación entre las áreas es un desafío, si bien se traba en equipo, pero no es tan fácil, la información que se da es en cadena y si esta falla toda la comunicación también, por eso es importante tener canales adecuados para que no se de los rumores de pasillo</p>	<p>Existen dos formas mediante reuniones y la otra es el tema visual y mediante una evaluación del desempeño donde se mide cuanto saben de la filosofía organizacional, son buenos <i>employer branding</i> ya que podemos ver que cuando se les realiza la encuesta tienen un buen resultado así mismo el índice de rotación voluntaria es bajo</p>	<p>Los medios más adecuados son los digitales o virtuales, en este caso el intranet las plataformas, por otro lado, a su vez tenemos carteleras la parte visual ya que se da una comunicación más directa con los colaboradores</p>	<p>No se tiene un canal específico se le entrega un plan de inducción tienen reuniones de aprendizaje y una plataforma de <i>e-learning</i></p>	<p>Se la realiza constantemente se analiza el futuro y se usa dos metodologías el OILS que se da una retroalimentación día a día y la otra es el SMART</p>	<p>Si es por un tema ético se lo hace de un día al otro, pero si es por desempeño se habla con el colaborador y se le hace un plan de mejora que deberá cumplir en 6 meses</p>	<p>Se reúne al jefe con RRHH y luego se le comunica al colaborador, se realiza <i>outplacement</i> en casos específicos, por otro lado, los planes de carrera se lo realizan por intranet y en talleres</p>	<p>Tratar de generar confianza y compromiso y lo hacemos de acuerdo al objetivo de nuestra empresa y nos ha ido muy bien</p>

La comunicación tiene una gran importancia para la gestión de RRHH eso concluyeron las tres entrevistadas, tanto para la primera y segunda personas la importancia tiene que ver con que la comunicación es una técnica transversal ya que va apoyar a todas las áreas que tenga una empresa. Hay que tener en cuenta que la comunicación organizacional ha sido un fenómeno estudiado, quizás con mayor profundidad en la década de los años setenta del siglo XX, esto se ha ido evidenciando por la cantidad de artículos que han estudiado de forma teórica y empírica a la comunicación organizacional (Palacios, 2015). Sin embargo, para la tercera persona la comunicación está basada principalmente en el compromiso que esta genera en los colaboradores y es un tema que las empresas deben tener en cuenta ya que el compromiso organizacional es un estado en el cual un colaborador se identifica con la empresa especialmente para mantener la pertenencia en la misma, es decir los trabajadores se identifican con las actividades diarias y sobre todo con la cultura organizacional que esta les brinda. El éxito de una empresa, a su vez, tiene mucho que ver con este compromiso que tienen las personas que se encuentran en la organización, ya que cuando este colaborador no presenta, no se va a sentir a gusto trabajando en la empresa, no cumplirá con los objetivos de la institución. Cuando una persona no se siente a gusto con la organización provoca insatisfacción, considera que la institución se provecha de él o ella, se siente tan desconectado que ni si quiera evidencia intención de crecer o aportar ideas innovadoras para la empresa ya que sabrá que su esfuerzo no será recompensado (Romo-Ieroux Aguirre, 2016).

Con respecto a cómo es la comunicación entre los distintas áreas en las instituciones, cada una de las entrevistadas concluyó diferentes cosas, la primera, dice que existen vasos comunicantes pero siempre existirá oportunidades de mejora, que ayudarán a que los *stakeholders* se sientan seguros, la segunda dice que tiene una comunicación bidireccional vertical y por último, la tercera, mencionó que la comunicación entre las áreas es un desafío ya que esta se da en cadena y si en algún momento esta falla toda la comunicación se viene a pique. Por eso, las formas de comunicación interna han ido evolucionando considerablemente, ahora ya la información que transmiten dentro de las organizaciones no sólo es del inmediato superior hacia sus trabajadores, si no también existe una comunicación más uniforme, es decir, tanto los trabajadores pueden comunicarse con otros trabajadores, de su área como fuera de ella, con sus superiores, como los superiores con sus trabajadores. Algo

que se debe rescatar es que esta comunicación debe ser con respeto absoluto para que logre fluir bien el proceso de comunicación y así el mensaje a transmitir sea el adecuado, (Del Pozo Lite, 2000, pág. 29). La filosofía organizacional tiene que ver con la cultura organizacional (creencias, comportamientos y valores) que se presenta en la empresa y que permite la evolución. Así existe un pegamento social y normativo para que así los trabajadores desarrollen una identidad, para que les facilite comunicarse y cooperar en las áreas que se encuentren desarrollando sus actividades o así mismo con los demás departamentos (Gómez & Sarsosa, 2011).

Los medios de comunicación a lo largo de la historia han sido el cara a cara, cartas telégrafos entre otros, pero con el pasar del tiempo esto ha ido evolucionando, por eso las empresas tratan de innovar estos medios para que la comunicación no tenga ningún obstáculo, y así, los trabajadores logren cumplir con los objetivos institucionales. La comunicación no debe olvidar que los medios de comunicación solamente son un vínculo entre los sujetos, más no deben tener una relación estrecha con las máquinas o usuarios, ya que ahí es cuando se verá afectada la comunicación. Uno de los retos más grandes es encontrar la forma de medir y verificar que el manejo y uso de las nuevas tecnologías estén dando resultados y a su vez mejorando el proceso de transmisión de la información y sobre todo observar si esto está optimizando la productividad, los procesos organizacionales entre otros (Cordoba, 2012, pág. 2063). Por lo que, para las primeras entrevistadas esta filosofía se la debe comunicar principalmente cara a cara y sobre todo diciendo la verdad y haciéndolo con el ejemplo. Por otro lado, consideran que como estamos en un mundo donde la tecnología es el pan de cada día, sería bueno también transmitirla por medios virtuales y así a su vez los *stakeholders* se sentirán seguros; la tercera en cambio, utiliza otros métodos para comunicar esta cultura y son las reuniones y el tema visual, en donde se encuentra la filosofía puesta en todos los lugares de empresa. Por otro lado, también realizan una encuesta para determinar cuánto saben los empleados sobre dicha cultura y les ha ido bien porque nos informó que el índice de rotación voluntaria es de un 2%. Por ende, la comunicación es de suma importancia dentro de la organización y dentro de la cultura ya que, la comunicación interna, es un valor que tiene la empresa, es decir se define como el objeto de diagnóstico de la cultura organizacional, ya que las creencias y supuestos de las personas en la empresa tienen una conexión con la forma en que se da

la comunicación interna, por lo que le otorgan un carácter a la empresa (Gómez & Sarsosa, 2011).

La inducción es un tema que dentro de las empresas muchas veces no se le toma la importancia necesaria, pero las instituciones que si lo hacen y tienen esos programas logran tener éxito, ya que esta inducción tiene como objetivo primordial proporcionar a los nuevos candidatos información necesaria, para que así logren adaptarse tanto al puesto de trabajo como a la organización. Pero las entrevistadas fueron bien claras en decirnos que no usan canales de comunicación específicos; usan el método tradicional, reuniones, para brindar información relevante, ofrecen un plan de inducción y en el caso de la tercera usa una plataforma de e-learning de cursos obligatorios que deben seguir los nuevos candidatos. Entonces la persona que se encuentre a cargo de los diferentes programas de *on-boarding*, debe tener en cuenta el manejo de la ansiedad de los nuevos empleados y sobre todo que la transmisión de la información sea clara, para que el nuevo empleado logre captar todo el mensaje y así pueda realizar sus actividades satisfactoriamente (García, 2014, p. 12).

La retroalimentación al trabajador debe ser comunicada de una forma adecuada, ya que esto a su vez puede causar ciertos malestares en los trabajadores, pese a los beneficios, ya que, los trabajadores se plantean objetivos nuevos los cuales servirán para que el trabajador se sienta más motivado y logre alcanzar dichas metas. La primera persona que fue entrevistada dijo que el responsable de esta retroalimentación debe ver la parte humana y en un espacio neutral, así evita que se generen brechas. La segunda persona se maneja mediante informes u oficios ya que considera que la comunicación debe ser formal. Por otro lado la tercera dijo que en su institución la retroalimentación analiza el futuro y lo hacen por una metodología SMART, pero a su vez realizan retroalimentación día a día mediante la metodología OILS, entendida como O: *observation*, I: *impact* L:*listen* y la S: *sugest*, que les ha dado buenos resultados y los colaboradores se sienten satisfechos. La última entrevistada nos dijo que ellos sí realizan planes de carrera y se los hace mediante el medio de comunicación Intranet y talleres donde les ayudan a realizar su plan de vida y ahí enfocarse en su plan de carrera, por lo que el jefe o líder cada seis meses realiza un seguimiento del mismo. Por eso el plan de carrera se lo visualiza potencializado cuándo los directivos ejercen un rol activo y se involucran dándoles así un apoyo a sus colaboradores (Forero, 2018, p. 16).

La desvinculación es un tema bastante delicado en todo aspecto, esta se da en épocas de crisis, y para poder enfrentar toman decisiones que la mayoría de veces afectan a los trabajadores, como por ejemplo reducen las jornadas laborales, suspenden jornadas de trabajo, vacaciones colectivas o por último terminan el contrato de trabajo. Todo lo mencionado es traumático para el trabajador ya que es el sustento de sus hogares. Las entrevistadas nos informaron que la comunicación de esta decisión de desvincular es tomada por el jefe superior y luego comunicada al colaborador. La comunicación que se usa es formal y las tres concordaron que no tienen programas de *outplacement*, siendo este un tema de suma importancia que deberían tener, ya que los ex empleados serán de igual forma embajadores de marca. La empresa debe desenvolverse de la mejor manera ante la desvinculación de un trabajador, es decir debe comunicar de forma adecuada a la persona que se encuentra despedida, y para esto se observará lo que se debe hacer en estos casos, (Echeverría Márquez, 2002).

Las mejores estrategias que cada una de las entrevistadas consideran que pueden llegar a tener una empresa para mejorar el clima laboral son las siguientes: para la primera es muy importante el liderazgo, ya que los líderes son los que marcan el tipo de comunicación y clima laboral que una empresa pueda llegar a tener. Este liderazgo implica la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en las emociones, tener poder de persuasión y una vez que se logre lo mencionado, el grupo de personas que trabajen con el líder ejecutará las acciones necesarias en cumplimiento de los objetivos previamente planteados, por eso es indispensable que las empresas tengan unos buenos líderes, mientras que para la segunda persona es indispensable crear grupos multidisciplinarios que sepan ser líderes para así lograr crear un plan de clima laboral y que los colaboradores se sientan a gusto en la empresa. Por último, la tercera persona considera que la empresa tiene estrategias adecuadas, ya que están basadas en el objetivo de comunicación que ellos tienen y, sobre todo, dice que la comunicación es el segundo tema importante dentro de la institución. Una de esas estrategias es generar ese compromiso mediante las evaluaciones de desempeño, motivación por parte de sus jefes y más que todo que ellos les escuchen lo que deben decir ya que así lograrán hacer sentir al colaborador parte de la organización.

Con todo lo mencionado anteriormente es muy importante mencionar que la auditoría de recursos humanos es una herramienta fundamental, ya que esta ayudará, a ver que los procesos que maneja la gestión de RRHH está clara y sobre todo los

empleados de las empresas siempre estén al tanto de lo que sucede en la institución, Para realizar una auditoria satisfactoria se debe seguir un procedimiento y este se encuentra dividido por etapas que son: Etapa I (Involucramiento), Etapa II (Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos), Etapa III (Estrategia de Recursos Humanos) y la Etapa IV (Realización y entrega del informe final de la auditoria), cada una de estas cumple con un rol importante, por eso si una empresa sigue un proceso metodológico de auditoria en RRHH, esta verá un resultado favorable en la misma. (Velázquez Zaldívar, 2009, pp. 7–8).

Una de los entrevistados menciona que existen varios instrumentos para medir la comunicación en una organización, estos deben tener una confiabilidad y validez óptima para que los colaboradores puedan ser evaluados, a continuación, se observa en la Tabla N° 3 varios instrumentos de comunicación.

Tabla 3- Instrumentos de Comunicación

Nombre	Autor	Objetivo
Test de Comunicación Organizacional	Portugal (2005)	Evaluar la comunicación en sus tres niveles: ascendente, descendente y horizontal, (Céspedes Correa, 2017, p. 54).
Instrumento para medir la CI	MA. Aglaé Villalobos Escobedo	Medir la comunicación interna orientado a las Micro y pequeñas empresas (Haider, 2010).
Communication Evaluation Survey	Dr. Alan Winegarden, PhD.	Validar los distintos aspectos que permiten determinar el éxito de los procesos de comunicación al interior de una organización, (Latorre, Dousdebés, González, & Vasco, 2019).

Por lo tanto, los entrevistados consideraron que, dentro de las organizaciones, existen varias prácticas de comunicación, para la primera esta realizar un cara a cara siempre con los candidatos nuevos y que sobre todo tengan un seguimiento constante por parte de los líderes, mientras para el entrevistado dos una de las prácticas que manejan en su organización son las

reuniones formales y los memorandos u oficios como se puede existir una comunicación sumamente formal y con lo que nos menciona les ha ido muy bien con dicho tipo de comunicación, sin embargo, la entrevistada tres tiene varias prácticas de comunicación, tanto para el personal administrativo como para el operativo, para los colaboradores que se encuentran en oficina se manejan mediante la web, el intranet o correos, por otro lado, con el operativo ya que no tienen a la mano una computadora, hacen reuniones y las carteleras las actualizan todos los días y nos informó que les dio muy buenos resultados ya que cuando ellos miden la comunicación interna en la empresa obtuvieron un puntaje óptimo y así dedujeron que los colaboradores son buenos *employer branding*. Como podemos ver en las organizaciones ecuatorianas manejan prácticas antiguas, que en su tiempo lo denominaban relaciones públicas ya que los empresarios se dieron cuenta que necesitaban un experto que les ayudara con su cliente interno y externo para que así a través de la persuasión se lograra tener credibilidad y confianza necesaria para cumplir con los objetivos, mientras que en la época actual el medio se volvió más volátil por la globalización y la tecnología las prácticas de comunicación que usan son más actualizadas, ya que se compactaron los medios de comunicación, y sobre todo las redes sociales dieron un gran cambio en el tema. (Hernandez, 2018). A su vez existen buenas prácticas en redes sociales que son (Alianza ONG, 2017, p. 22):

- Escuchar es la clave: El *Community Manager* de una organización tiene en su poder la gestión de las redes para escuchar lo que la gente quiere, identificar problemas de los beneficiarios de la organización e interactuar con otras entidades y organismos públicos y privados.
- Planifica tus mensajes: No se trata de publicar todos los días y a todas horas, de escribir siempre sobre lo que hacemos.
- Unifica tu presencia en las redes: Cada organización tiene una identidad propia, unos colores, una tipografía, un estilo de imágenes con los cuales se identifica.
- Mide tu capacidad operativa: No se trata de estar en todas las redes sociales, porque hay demasiadas y es imposible.
- Movilizar a tu base social en las redes sociales: Si tienes una campaña, quieres hacer una denuncia o quieres que las personas salgan a la calle por tu causa.

Con lo analizado anteriormente, tanto del cuestionario como de las entrevistas realizadas, podemos inferir que la comunicación es un tema de suma relevancia en todas las dimensiones

del barómetro, y no siempre se cuenta con las mejores prácticas, por ello a continuación se mostrará la propuesta de mejora para así lograr una comunicación adecuada en las organizaciones.

5.- Capítulo- Propuesta de Mejora

Comunicar de una manera adecuada a los colaboradores de una organización, y a los *stakeholders* genera un sentido de compromiso entre las personas, a su vez se genera un ambiente de sinceridad donde los clientes internos como externos hablarán bien de la empresa. Por lo que, si no se sabe escuchar, las instituciones corren el riesgo de comunicar información que al final de cuentas no interesa tanto a los trabajadores como a los *stakeholders*. Por lo que el objetivo de dicha propuesta es implementar las prácticas de comunicación en las distintas empresas de las tres entrevistadas.

Tabla 4- Estrategias y prácticas de comunicación

Estrategia	Prácticas	Dimensión
Posicionamiento de la cultura organizacional (filosofía)	Elaborar folletos especializados, artículos promocionales, para distribuir al público objetivo.	Atracción del personal, Vinculación
	Producir material impreso con la filosofía y valores organizacionales para el público interno	
	Diseñar un logotipo que muestre características de la cultura organizacional	
	Publicación de artículos o eventos especiales en la página web de las empresas	
Realización de actividades para integrar al nuevo personal	Realizar jornadas de inducción, motivación del nuevo personal con personas especializadas en comunicación	Vinculación
Implementación de un instrumento de evaluación para medir la comunicación organizacional	Dar seguimiento y evaluación de los procesos de comunicación de las empresas	Desarrollo

Conformar grupos de interés que intervengan como facilitadores de la información y toma de decisiones de la empresa	Conformar un comité de discusión conformado por el gerente, un encargado de comunicación y un colaborador para la toma de decisiones	Atracción, Vinculación, Desarrollo, Desvinculación
	Mantener reuniones periódicas con los líderes, para mantenerles al tanto de la Organización.	
	Generar actividades de diálogo con los líderes de cada área una vez a la semana.	
Profundizar en las relaciones con los trabajadores y los ex colaboradores de la organización	Organizar un evento anual con la participación de los colaboradores	Vinculación, Desvinculación

Para poder determinar, las mejores prácticas que se deben implementar en las distintas organizaciones de las entrevistadas mencionadas anteriormente, se obtuvo primero las estrategias de comunicación más pertinentes y de acuerdo a estas se identificó que prácticas son fundamentales para cada uno de las estrategias y sobre todo que estén ligadas a las dimensiones de la gestión de talento humano, con todo lo que se realizó se pudo obtener una propuesta de mejora para dichas empresas en el tema de comunicación que se describe a continuación.

Tabla 5.- Propuesta

PROPUESTA												
N°	ACTIVIDADES	SUPUESTOS	PRECONDICIONES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SOSTENIBILIDAD	INSUMOS	PRESUPUESTO	MONITOREO	EVALUACIÓN	DESTINATARIOS	RESPONSABLES
1.	Realizar jornadas de inducción, motivación del nuevo personal con personas especializadas en comunicación	Que los nuevos colaboradores se encuentren conformes con la información brindada en las jornadas de inducción	Encontrar un sitio estratégico y personal especializado para realizar estas jornadas de inducción y motivación a los nuevos colaboradores	Número de colaboradores nuevos invitados/Número de colaboradores que asistieron. Nivel de satisfacción de la jornada de inducción reflejada en la encuesta de reacción.	Plan y el cronograma de la inducción	Renovar el plan de inducción cada dos años	Auditorio, folletos, computadoras, internet	Auditorio: \$110, folletos: \$200, Total: \$310	Mediante Informes	A través de un formulario enviado por medios electrónicos	Nuevo personal	Analista de selección del personal, Pasante

2.	Elaborar folletos especializados, artículos promocionales, para distribuir al público objetivo.	Que el público objetivo muestre gran interés en los folletos.	Encontrar la información necesaria y el proveedor idóneo para la realización de los folletos y artículos promocionales.	Número de folletos entregados/Número de folletos realizado	Plan de difusión	Renovar el plan de difusión cada dos años.	Folletos	Folletos: \$ 650	Mediante datos numéricos e informes	A través de un formulario enviado por medios electrónicos	Stakeholders	Analista de selección del personal, Pasante
3.	Mantener reuniones periódicas con los líderes, para mantenerles al tanto de la Organización.	Que los líderes asistan a las reuniones	Encontrar disponibilidad de tiempo de los líderes para estas reuniones	Número de reuniones planificadas/Número de reuniones realizadas	Planificación de las reuniones periódicas.	Designar a los líderes de cada área como voceros, para que la información sea transmitida de una manera óptima	Sala de reuniones, computadores, enfocus, internet	\$ 75 la jornada de asistencia por líder.	Mediante Informes	A través de un formulario enviado por medios electrónicos	Líderes de cada área	Gerente General

4.	Dar seguimiento y evaluación de los procesos de comunicación de las empresas	La evaluación aplicada tenga una buena acogida por parte de los colaboradores de la empresa	Encontrar una encuesta de comunicación con validez y confidencialidad, para que pueda ser aplicada en las empresas	Número de encuestas realizadas/Número de encuestas respondidas Calificación del proceso de comunicación dado en las encuestas.	Resultados de la aplicación de los instrumentos	Elaborar o renovar instrumentos de evaluación y seguimiento cada año	Computadores, internet, hojas de la encuesta	\$ 120	Mediante el informe de las encuestas	A través de un formulario enviado por medios electrónicos y físicamente	Colaboradores de la empresa	Jefe de RRHH
5.	Conformar un comité de discusión conformado por el gerente, un encargado de comunicación y un colaborador para la toma de decisiones	Las personas que conforman el comité presten el mayor interés y comience	Disponibilidad de tiempo por parte de las personas que conforman el comité de discusión.	Número de decisiones de impacto tomadas en el comité/ Número de decisiones de impacto tomadas y ejecutadas	Acta de conformación del comité	Que exista una normativa de renovar el comité cada tres años	Sala de reuniones, computadores, internet	\$ 75 la jornada del Comité por asistente	Mediante Informes	A través de un formulario enviado por medios electrónicos	Gerente de la empresa, jefe de comunicación, un colaborador	Gerente de RRHH

6.	Generar actividades de diálogo con los líderes de cada área una vez a la semana.	Que estas actividades de diálogo tengan acogida por parte de los líderes.	Encontrar el sitio y el tiempo adecuado para estas actividades de diálogo.	Número de actividades de diálogo realizadas /Número de actividades de diálogo planificadas	Informe	Designar a los líderes de cada área como voceros, para que la información sea transmitida de una manera óptima	Hojas, esferos	Hojas: \$30, esferos: \$45, Total: \$75	Mediante Informes	A través de un formulario enviado por medios electrónicos	Líderes de cada área	Jefe de RRHH
7.	Producir material impreso con la filosofía y valores organizacionales para el público interno	Que este material tenga la información necesaria y concisa para que los clientes internos muestren interés	Encontrar al proveedor idóneo para la realización de dicho material.	Número de material impreso realizado/ Número de material impreso entregado	Plan estratégico de comunicación y pertenencia	Renovar el plan de comunicación y pertenencia cada dos años.	Folletos	Folletos: \$ 650	Mediante datos numéricos e informes	A través de un formulario enviado por medios electrónicos	Colaboradores de la empresa	Analista de selección del personal, Pasante

8.	Publicación de artículos o eventos especiales en la página web de las empresas	Que los encargados de la página web pongan la información relevante y necesaria que los colaboradores necesiten	Página web actualizada, para que los colaboradores puedan ver qué sucede día a día.	Número de publicaciones realizadas/ Número de publicaciones planificadas	Plan estratégico de comunicación y pertenencia	Renovar el plan de comunicación y pertenencia cada dos años.	Computadores, internet	\$ 50	Mediante datos numéricos e informes	A través de un formulario enviado por medios electrónicos	Colaboradores de la empresa, Stakeholders	Analista de selección del personal, Pasante
9.	Organizar un evento anual con la participación de los colaboradores y ex colaboradores de la organización	Que los colaboradores de la empresa asistan a estos eventos	Encontrar el lugar adecuado para la realización de estos eventos para que así tanto el público interno pueda asistir.	Número de eventos realizados/ Número de eventos planificados	Plan estratégico de comunicación y pertenencia	Renovar el plan de comunicación y pertenencia cada dos años.	Lugar del evento, banner, folletos, computadora, internet, Alimentación	Lugar del evento: \$300, Banner: \$ 25, Folletos: \$260, Alimentación: \$750, Total:\$1335	Mediante Informes	A través de un formulario enviado por medios electrónicos	Colaboradores de la empresa	Jefe de RRHH

10.	Diseñar un logotipo que muestre características de la cultura organizacional	Que las personas encargadas del diseño muestren interés.	Brindar los insumos necesarios para que las personas encargadas de diseñar el logotipo lo hagan de la mejor manera.	Nivel de aceptación por parte de los líderes del logotipo diseñado	Plan estratégico de comunicación y pertenencia	Renovar el plan de comunicación y pertenencia cada dos años.	Computadores, Internet, colores, hojas, esferos, lápices	Colores: \$20, Hojas: \$30, Esferos: \$20, Lápices: \$15, Diseñador gráfico: 350 Total: \$435	Mediante Informes	A través de un formulario enviado por medios electrónicos	Colaboradores de la empresa	Jefe y asistentes de promoción
-----	--	--	---	--	--	--	--	--	-------------------	---	-----------------------------	--------------------------------

6. Conclusiones y Recomendación

6.1. Conclusiones

- De los resultados obtenidos en esta investigación, se considera que la comunicación es una técnica transversal en la gestión de Recursos Humanos ya que se la debe considerar como una área de soporte para los clientes tanto internos como externos, ya que está involucrada en todas dimensiones del barómetro: En la atracción la comunicación es de suma importancia en el reclutamiento del personal, ya que se debe usar medios de comunicación óptimos, la comunicación en la vinculación impacta en la inducción ya que la información que se debe brindar en este proceso debe ser claro y conciso, por otro lado la comunicación en el desarrollo tiene mucho que ver como la persona le debe dar retroalimentación se involucra la parte verbal y no verbal; y a su vez en el plan de carrera, por último, la comunicación en la desvinculación se la debe manejar con mucho tino ya que de por sí es un tema delicado y sobre todo se debe hablar claro y viendo la parte humana de la persona.
- La comunicación en una organización es fundamental como valor de la cultura organizacional, con eso se refiere a que logra que el colaborador se empodere de la cultura organizacional, y a su vez hace que el trabajador sea un buen *employer branding* o más conocida como embajador de la marca, eso podemos ver en la encuesta y entrevista que se realizó a las diferentes organizaciones, en los dos instrumentos concluyeron que cuando se da una buena comunicación interna, los colaboradores se empoderan de la cultura y se sienten a gusto trabajando en ella y eso provoca que hablen bien de la institución, que decidan quedar en ella y sobre todo que den lo mejor de ellos en los puestos de trabajo en las que estén.
- En la inducción, la comunicación es un tema importante, pese a que no siempre toma la relevancia necesaria, aunque en el cuestionario enviado por Google Drive la mayoría de las empresas encuestadas dijeron que si tenían programas de inducción, el problema es que no tienen medios de comunicación adecuados para brindar dicho *on-boarding*, ya que deben ser medios atractivos y actuales, para que así los nuevos candidatos se apoderen y generen ese compromiso de la empresa, logrando cumplir con sus funciones y den esa milla extra que muchas veces las empresas requieren.

- Otra situación que se logró palpar en la presente investigación, fue que la mayoría de empresas realizan las entrevistas de salida, pero que no cuentan con programas de *outplacement*. La comunicación en una desvinculación es de suma importancia ya que se debe hablar con cautela y conciso y sobre todo diciendo la verdad que se debe ver la parte humana de la persona, por eso es tan necesario que estos programas sean implementados en toda organización.
- Las estrategias que actualmente usan las diferentes empresas son casi las mismas, en el mundo en el que vivimos la tecnología es una de las más importante, ya que se han dado cuenta que la mejor forma de comunicar la información tanto a su cliente interno y externo es por redes sociales y por mailing, y estas a su vez han generado un clima laboral óptimo.
- La comunicación organizacional es un tema muy importante que se ha investigado con el tiempo y a su vez ha ido evolucionando, pero en la gestión de recursos humanos la comunicación sigue estando de lado; dándole así importancia solamente en algunos procesos como es el reclutamiento y selección del personal, y en los otros como la vinculación, desarrollo y desvinculación hay escasa información de la misma.

6.2.Recomendaciones

- Con todo lo expuesto anteriormente, se recomienda que las organizaciones tengan un plan de comunicación y que este sea actualizado cada año, así pueden ir implementando actividades nuevas, con lo que van fomentando el compromiso por parte de los colaboradores.
- Sin embargo, no solo se debe generar una buena comunicación entre los trabajadores, sino también con los líderes de las empresas ya que ellos muchas veces son los voceros, por lo que se recomienda realizar talleres de liderazgo y de comunicación con ellos para que puedan tener las herramientas necesarias de manejar a su equipo de trabajo.
- Al hacer el reclutamiento y selección de personal, se sugiere que las organizaciones usen medios de comunicación más actualizados más enfocados en la tecnología ya que deben tener en cuenta que hoy en día el avance tecnológico es grande y la mayoría de las personas están inmersas en ese mundo entonces, las empresas deben ver que demanda el público para que por ese medio realicen el proceso mencionado.

- Se recomienda que las empresas innoven sus canales de comunicación en la inducción, ya que este proceso que maneja la gestión de recursos humanos es igual de importante que el proceso de reclutamiento y selección del personal, si las organizaciones lo ven desde ese punto de vista, los candidatos nuevos desde el primer momento verán a la empresa como un espacio donde pueden realizar sus actividades de la mejor manera y sobre todo donde pueden ser escuchados.
- Es importante que las empresas integren los programas de desvinculación comúnmente llamados *outplacement*, ya que la relación con el ex trabajador es igual importante ya que por más que ellos no trabajen en la institución, siempre hablarán bien de la misma.
- Sería bueno que las diferentes empresas consulten con sus colaboradores estrategias innovadoras que podrían implementarse en la organización, esta participación de los trabajadores es de suma importancia ya que les van hacer sentir parte de la institución, y a su vez ayudarán a generar ideas nuevas para que así el clima laboral de la misma sea bueno.
- Por último, es importante que haya investigaciones de temas de comunicación específicamente de la gestión de recursos humanos; haciendo énfasis en los procesos de vinculación, desarrollo y desvinculación; para que así las empresas se encuentren al tanto de cómo manejar este tema que es muy importante.

7. Bibliografía

- Adam, N. R., & Mcentee, E. (2005). *Importancia de la comunicación efectiva en las organizaciones*. 2(1974), 1–9. Retrieved from <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19398/capitulo1.pdf>
- Alianza ONG. (2017). *Planes de comunicación institucional*.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Bel Mallén, J. I. (2005). *Comunicar para crear valor*. España: Universidad De Navarra, S.A. Pamplona.
- Benavides, J., Costa, J., Fajula, A., Furst, P., Liria, E., Ventura, J., . . . Soler, P. (2001). *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Benavides, J; Costa, J; Fajula, A; Furst, P; Liria, E; Ventura, J; Perdiguer, A; Morales, F; Ricarte, J; Roca, D; Rodríguez, Á; Soler, P. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* (Ediciones). Barcelona.
- Camargo, V. M. (2014). *La importancia del proceso de selección de personal y vinculación en Empresas*.
- Cavallucci, O. (2017). El reto de la comunicación. Liderazgo comunicacional y herramientas negociadoras. *Estudios de La Gestión. Revista Internacional de Administración*, 1(1), 119–135. <https://doi.org/10.32719/25506641.2017.1.6>
- Cspedes Correa, F. (2017). “Comunicación organizacional y compromiso organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de San Martín de Porres, 2017.” *Universidad César Vallejo*.
- Com, S. e. (2011). *Introducción a la comunicación*. Buenos Aires: Aula del Taller.
- Cordoba, S. (2012). LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO DE LA INTRANET DE UNA ESCUELA DE NEGOCIOS. CASO: ENV. *Vivat Academia* , 2055-2091.
- Del Castillo, E. P., & Rodríguez, B. L. (2010). Las barreras de la comunicación. *FMC Formacion Medica Continuada En Atencion Primaria*, 17(1), 22–23. [https://doi.org/10.1016/S1134-2072\(10\)70005-0](https://doi.org/10.1016/S1134-2072(10)70005-0)
- De Castro, A. (2014). *Comunicación Organizacional Técnicas y Estrategias* . Barranquilla: Universidad del Norte .
- Del Pozo Lite, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. España: Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA).
- Del Toro Salazar, V. (2017). “Impacto en la satisfacción laboral del género femenino; frente a la Política actual de clasificación de puestos del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga”.

<https://doi.org/10.15517/ap.v29i119.18693>

Dirección General Académica. (2007). *"Las disertaciones en la PUCE" Guía e Instructivo*. Quito.

Echeverría Márquez, M. (2002). *Outplacement: Una Alternativa Para La Desvinculación Laboral*. Retrieved from [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111909/Echeverría%2C Macarena.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111909/Echeverría%2C%20Macarena.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Estévez, K. (2018). *DISEÑO DE UN PROGRAMA DE DESVINCULACIÓN ASISTIDA U OUTPLACEMENT EN LA EMPRESA DE CATERING AÉREO GATE GOURMET DEL ECUADOR UNIDAD QUITO*.

Félix Mateus, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Ilu*, 19, 195–210. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45021

Forero, A. M. (2018). *PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA ENFOCADA EN LOS EMPLEADOS CLAVE DE ACKERMANN BEAUMONT COLOMBIA S.A.S*. UNIVERSIDAD SANTO TOMAS.

Franco, M. (2017). *Comunicación en las relaciones profesionales*. Madrid: CEP, S.L.

García, G. (2014). "Importancia De La Inducción Para El Desempeño Del Personal De La Mediana Empresa Industrial." Retrieved from <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Garcia-Gladys.pdf>

Gómez, D., & Sarsosa, K. (2011). Características de la Cultura Organizacional y Comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9(17), 57–67.

Haider, S. (2010). INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS, CASO ZONA BAJÍO MÉXICO . *Environmental Management System ISO 14001: 2004*, 253–257. <https://doi.org/10.1201/b10291-31>

Hernández, G; Molano, J; Tunjano, A. (2015). *Plan Carrera en las Organizaciones*.

Hernandez, M. R. (2018). *De la Comunicación Organizacional a la Comunicación Integral con perspectiva estratégica _ Dra . Magda Rivero _ septiembre 2018 Profesora-Investigadora Comunicación integral (estratégica) en las organizaciones . 2 Introducción La comunicación cuando se . (October)*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.19306.98244>

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación*.

King, K. (29 de Marzo de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>

Landazúri, M. (2016). ANÁLISIS DE LOS CÓDIGOS INTERNOS DE

COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIAS DE EMPLOYER BRANDING EN
LA EMPRESA KRUGER CORPORATION.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3929/ethz-b-000238666>

- Latorre, G., Dousdebés, A., González, L., & Vasco, G. (01 de Julio de 2019). *Cienciamerica*. Obtenido de <http://cienciamerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/view/221/326>
- Leal, M., Paola, Y., & Maldonado, C. B. (2018). *La Gestión Del Talento Humano Desde La Atracción, Retención Y Sostenimiento Dentro De Las Organizaciones: Los Casos De Colombia Y Chile*. 1–17. Retrieved from <http://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/3996>
- Lizeth, K., & Ledesma, C. (2015). *Plan De Comunicación Interna Para Fortalecer La Cultura Organizacional Del*. Retrieved from [http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8179/PLAN DE COMUNICACION INTERNA PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE .pdf?sequence=2.pdf](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8179/PLAN_DE_COMUNICACION_INTERNA_PARA_FORTALECER_LA_CULTURA_ORGANIZACIONAL_DEL_INSTITUTO_NACIONAL_DE.pdf?sequence=2.pdf)
- López Martínez. (2013). *La Importancia Del Liderazgo En La Organizaciones*. Retrieved from https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf
- Losada, J. C. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mancinas, R. E. Al. (2016). *Comunicación Institucional y Cambio Social* (Egregius).
- Muñoz, k. (2006). Estudios y aplicaciones integradas de comunicación para el desarrollo organizacional. *Global Media Journal Edición Iberoamericana*, 84-98.
- Noguero, F. L. (2009). *El análisis de contenido como*. 4(2002), 167–179.
- Omar, H., & Condor, C. (2018). *En El Sector Público the Management of Internal Communication and the Organizational Climate in the Sector Public*.
- Organización Internacional de Directivos de Capital Humano. (2018). *OBSERVATORIO DCH LA GESTIÓN DEL TALENTO EN ESPAÑA 2017*.
- Orozco, A. (2016). *Comunicación Interna y Estilos de Liderazgo en una empresa perteneciente al Sector Ferretero de la ciudad de Manizales*.
- Palacios, J. A. (2015). Revista internacional de relaciones públicas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas, ISSN-e 2174-3681, Vol. 6, N°. 11 (Enero-Junio), 2016 (Ejemplar Dedicado a: Relaciones Públicas En El Mundo Actual), Págs. 27-46, 6(11), 27–46*. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5578428>
- Perdomo, Francys; Montenegro, L. G. (2013). *PLANES DE SUCESIÓN: PARALELO DE CASOS DE ÉXITO DE EMPRESAS COLOMBIANAS Y ESTADOUNIDENSES*.
- Preciado-hoyos, Á. (2014). Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones . Una aplicación a las agencias de publicidad *The Influence of Management Style on the Internal Communication of Organizations* . An

- Application to Advertising Agencies. *Universidad de La Sabana*, 412–456. Retrieved from <http://bva.interamerica.org:2209/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=f766be26-d0d7-4196-9e59-7d355210fdb4@sessionmgr107&hid=115>
- Ramírez, A. (13 de Marzo de 2017). *Expok*. Obtenido de Expok: <https://www.expoknews.com/causas-de-una-mala-comunicacion-interna/>
- Ramos, C. (1991). *La comunicación: un punto de vista organizacional*. México: Trillas.
- Romero, V. (14 de Julio de 2016). *Ruiz-Healy Times*. Obtenido de <https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional-en-las-empresas>
- Romo-Ieroux Aguirre, A. A. (2016). *Elementos claves que afectan el compromiso*. 1–55.
- Rus, C. B. (2002). “*La Comunicación Interna En Las Máster Universitario En Rr . Hh*.”
- Salazar, D., Vanegas, M., & Arboleda, D. (2009). Nuevas tecnologías en la comunicación interna en empresas del Valle de Aburrá. *Lasallista de Investigación [en línea]*, 16-26.
- Sánchez Jiménez, S. (2017). *Detección, Atracción, Selección y Retención del Talento en RRHH*. Retrieved from <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24130/TFM000756.pdf?sequence=1>
- Sánchez, M. Á. (2004). *Cultura y comunicación organizacional*. 238. Retrieved from <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/detail.action?docID=10411305&p00=comunicación>
- Serrano Rodríguez, R. (2011). Estudio de la comunicación interna como herramienta de transparencia en Internet en el Ayuntamiento de El Puerto de Santa María. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1(2), 197–219. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3803465.pdf%5Cnhttps://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=3803465>
- Tena Tena, G. (2017). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 15(15), 85. https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.200215224
- Torres, S. (n.d.). *Universidad Nacional Abierta Dirección de Investigaciones y Postgrado Desarrollo Organizacional Desarrollo Organizacional Lectura N° 2*. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml>
- Universia Puerto Rico. (30 de Diciembre de 2016). *Universia Puerto Rico*. Obtenido de <http://noticias.universia.pr/practicas-empleo/noticia/2016/12/30/1147984/consecuencias-mala-comunicacion-interna-empresa.pdf>
- Valdez, R. (2003). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN*

ORGANIZACIONAL.

Retrieved

from

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/DOCO.htm#2h>

Velázquez Zaldívar, R. (2009). Auditoría como herramienta para el control de la gestión de los recursos humanos. *Dimensión Empresarial*, 7(1), 6–10.

8. Anexos

Anexo N° 1

La Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador se encuentra participando en la investigación “**Barómetro de Gestión de Talento Humano**” a nivel de Latinoamérica y España, para identificar las prácticas referentes a la Gestión del Talento Humano en diversas Instituciones Ecuatorianas. Por esta razón solicitamos su gentil colaboración al responder cada una de las siguientes preguntas de la encuesta. La información y los resultados obtenidos se manejarán con absoluta confidencialidad y únicamente para fines académicos.

Tiempo aproximado para completar la encuesta: 15 minutos

Áreas de estudio:

ATRACCIÓN

VINCULACIÓN

DESARROLLO

DESVINCULACIÓN

BARÓMETRO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		
Género: _____	Edad: _____	Nivel de formación: _____
Último título académico obtenido: _____	Cargo actual: _____	
Área/Departamento o Unidad: _____	No. años cargo actual: _____	
Tipo de Institución: Pública _____ Privada _____ ONG _____ Mixta _____ Otro (especifique) _____		
Cobertura de Servicios: Local _____ Nacional _____ Internacional _____		
Número de empleados en la Institución: _____		
1. Tamaño de la empresa según número de empleados *		
0 - 100		
101 - 500		
501 - 1.000		
1.001 - 5.000		

5.001 - 10.000					
+ 10.000					
ATRACCIÓN DEL TALENTO					
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN					
2. Porcentaje de contrataciones por perfil *					
	0%	0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 100%
Junior/Analistas/Asistentes					
Middle Management/Mandos Intermedios					
Top/Direcciones					
3. ¿Ha contratado en el último año personas con discapacidad?					
Sí					
No					
4. Porcentaje de contrataciones por departamento *					
	0%	0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 100%
Dirección General					
Marketing					
Financiero					
Recursos Humanos					
Operaciones					
IT					
Comercial					
Otros					
5. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza según perfil? *					
Junior/Analistas/Asistentes Middle Management/Mandos Intermedia Top/Direcciones					
Empresa de selección					
Headhunters					
LinkedIn Jobs					
LinkedIn					
Facebook					
Web					
Twitter					

<p>Jobs sites</p> <p>Programa de referidos</p> <p>ETT (trabajo temporal)</p> <p>Escuelas de Negocio</p> <p>Otras</p>																											
<p>6. Nivel de idioma inglés requerido en las nuevas contrataciones.</p> <p>No es imprescindible</p> <p>Básico</p> <p>Intermedio</p> <p>Avanzado</p> <p>Otro:</p>																											
<p>PROGRAMA JÓVENES TALENTO</p> <p>7. ¿Dispone de un programa de incorporación de talento junior/analistas/asistentes en la empresa? *</p> <p>Sí</p> <p>No</p>																											
<p>8. ¿Dispone de un programa de "recolocación" o "adaptación" a la transformación digital del talento más senior?</p> <p>Sí</p> <p>No</p>																											
<p>9. N° de candidatos que incorporó en la última edición</p> <p>Elige Respuesta va del 0 al 20</p>																											
<p>10. Identifica las Licenciaturas / Maestría demandadas *</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">Licenciatura</th> <th style="width: 20%; text-align: center;">Maestría</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Licenciatura</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Maestría</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Administración de empresas</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Economía</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ingeniería</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Arquitectura</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RRHH</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Psicología</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Licenciatura	Maestría	Licenciatura			Maestría			Administración de empresas			Economía			Ingeniería			Arquitectura			RRHH			Psicología		
	Licenciatura	Maestría																									
Licenciatura																											
Maestría																											
Administración de empresas																											
Economía																											
Ingeniería																											
Arquitectura																											
RRHH																											
Psicología																											

Educación
Comunicación
Marketing
Informática
11. ¿Cuáles son los factores que considera que hacen a la empresa atractiva para trabajar? *
Carrera profesional
Entorno físico de trabajo / instalaciones
Estilo de liderazgo
Marca de la empresa
Políticas retributivas
Políticas de Responsabilidad Social Corporativa
Políticas de flexibilidad y conciliación
Políticas de diversidad de género
Políticas de inclusión y discapacidad
Solidez financiera
Tecnología
Liderazgo en su mercado
Movilidad interna
Otro:
12. ¿Qué acciones realiza como estrategia de "marca empleador"?
Ferias de empleo
Certificación de clima laboral (GPTW, TOP, EMPLOYER)
Patrocinios
Responsabilidad Social Corporativa
Redes Sociales
Ninguna
Otro:
13. ¿En qué grado considera que sus empleados podrían hablar bien de la empresa y ser embajadores de la marca? *
Mucho
Poco

Nada
14. ¿Ha diseñado alguna política de gestión de la diversidad en el área de atracción de talento? (Reclutamiento y selección) *
Sí
No
VINCULACIÓN
PROGRAMAS DE ON-BOARDING/INMERSIÓN
15. En caso de haber contestado afirmativamente en la pregunta anterior, qué tipo de políticas de gestión de la diversidad diseñó.
Diversidad de género
Diversidad generacional
Diversidad cultural
Discapacidad e inclusión
16. ¿Dispone de programas de on - boarding/inducción para los empleados? *
Sí
No
17. ¿Cuándo realiza el on-boarding/inducción?
Antes de empezar
En la primera semana
Durante el primer mes
Otro:
GESTIÓN DEL COMPROMISO
18. ¿Dispone de políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados? *
Sí
No
19. ¿Indique qué aspecto considera clave en la gestión de talento relacionada con el compromiso? *
Carrera profesional
Entorno físico de trabajo/ instalaciones
Estilo de liderazgo
Marca de la empresa
Política retributiva

<p>Política RSC</p> <p>Política de flexibilidad y conciliación</p> <p>Política de sostenibilidad y medio ambiente</p> <p>Solidez financiera</p>
<p>20. ¿Qué áreas de la empresa tienen retribución/remuneración variable? *</p> <p>SISTEMAS DE COMPENSACIÓN</p> <p>Dirección general</p> <p>Marketing</p> <p>Financiero</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>Operaciones</p> <p>Informática</p> <p>Otro:</p>
<p>21. ¿Ha diseñado una política o estrategia de gestión de la "experiencia de empleado"? (satisfacción del empleado o clima laboral) *</p> <p>GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO</p> <p>Sí</p> <p>No</p>
<p>DESARROLLO</p> <p>IDENTIFICACIÓN DE TALENTO</p> <p>22. ¿Dispone de un programa específico para la identificación de altos potenciales (high potencial)? *</p> <p>Sí</p> <p>No</p>
<p>23. ¿Qué tipos de perfiles forman parte de estos programas?</p> <p>Junior/Analistas/Asistentes</p> <p>Middle Management/Mandos Medios</p> <p>Top/Direcciones</p>
<p>CARRERA PROFESIONAL</p> <p>24. ¿Dispone de un plan de carrera profesional para los empleados? *</p>

Sí
No
25. ¿A qué proceso está vinculado la carrera profesional?
Desempeño
Potencial
Ambas
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO
26. Porcentaje de empleados en la que se aplicó gestión del desempeño durante el último año *
Elige
0%
0% - 25%
25% - 50%
50% - 75%
75% - 100%
27. Modelo de evaluación de desempeño que se aplica *
360°
180°
90°
Ninguno
Otro:
FORMACIÓN
28. Formación *
% de empleados que han recibido formación en el último año
0% 0% - 25% 25% - 50% 50% - 75% 75% 100%
29. Tipos de formación
Presencial
Semipresencial
Online
30. Inversión aproximada en formación por empleado y por año (\$ empleado / año) *

Elige 0 00 000
31. ¿Qué estilo de liderazgo representa mejor el de la empresa? * LIDERAZGO Ejemplar Transparente Colaborativo Autoritario Jerárquico Paternalista
DESVINCULACIÓN OUTPLACEMENT 32. Porcentaje de puestos que externalizan con programas de outplacement en el último año * Elige 0% 0% - 25% 25% - 50% 50% - 75% 75% - 100%
33. Realiza entrevistas de salida * Sí No
34. Tipo de comunicación que se establece con los ex empleados * Boletines (Newsletter) Ofertas de empleo Programa de referidos Site específico para "antiguos empleados" en la web de empresa o grupo de linkedin

Redes sociales

Ninguna

35.¿Cuáles cree que son los factores principales para cambiar de empresa? *

El salario no era el adecuado para el puesto

Carecía de oportunidades de crecimiento

Problemas de equilibrio entre trabajo y vida personal

Falta de espacio para la creatividad

Carecía de reconocimiento/gratificaciones

Pocas opciones de flexibilidad laboral

Carecía de estabilidad financiera

Mucho tiempo de desplazamiento al trabajo

Falta de compromiso del empleado

Una mala relación con jefe directo

Carecía de políticas de diversidad de género

Carecía de políticas de inclusión y discapacidad

Otro:

Agradecemos su importante colaboración

Anexo N° 2

GLOSARIO

1. INTERIM MANAGEMENT: Un interim manager, o gestor interino, es un puesto que las empresas demandan cuando tienen la necesidad de un perfil con experiencia consolidada para ejercer de guía en procesos de cambio. Estas posiciones son normalmente cubiertas por profesionales senior, normalmente a partir de 15 años de experiencia, a los que su conocimiento y habilidades les permiten aportar valor desde el primer día. (Herrero, 2016)

2. MARCA EMPLEADOR: El Employer Branding no es otra cosa que la marca de una empresa como empleador. En otras palabras, la imagen que tiene una compañía no sólo hacia sus clientes sino también hacia sus propios empleados y sobre todo, la imagen que perciben sus posibles candidatos. (Almeda, 2017)

3. ON- BOARDING: Cuando un nuevo talento llega a nuestra empresa se puede hacer algo más que sólo someterlo a un proceso de inducción, el On-Boarding implica integrarlo por completo a nuestra organización. El On-Boarding crea un proceso progresivo diseñado para ayudar a los empleados a realizar con éxito la transición hacia su nueva etapa profesional, el cual le permita tomar consciencia de su rol desde el primer día. (Kanahuati, 2013)

4. GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: La gestión de la diversidad en la empresa como elemento estratégico está siendo objeto de continua evolución e intenta dar respuesta a la visión global que aplica a toda la empresa, a la forma de ver el negocio, a cómo nos posicionamos frente a nuestros grupos de interés... Es un modelo que ha de integrarse en la identidad de la compañía. (Ponce, 2017).

5. RETRIBUCIÓN VARIABLE: Se establece en base a los resultados que se alcanzan y para ello es necesario que las empresas creen un sistema de medición de resultados. De este modo se podrán cuantificar las remuneraciones reales en función de cada objetivo. Este tipo de retribución se usa para motivar normalmente a equipos comerciales a cerrar acuerdos o ventas. (Ruben, 2017).

6. "EXPERIENCIA EMPLEADO": La experiencia del empleado. Este constructo engloba todos los factores que influyen en su estancia profesional en una empresa, como

la comodidad de su puesto, las horas que tarda en llegar a la oficina o la calidad y la comodidad del espacio físico en el que desempeña su labor. (Parrondo, 2018).

7. ENTORNO PROFESIONAL: El entorno profesional es uno de los elementos más importantes en el día a día de la empresa, sin embargo, las características que lo determinan son difíciles de precisar. Pueden ser de naturaleza tangible o intangible, y se ha demostrado que influyen notoriamente en la productividad y en la vida privada de los empleados. (Randstad, 2015).

8. OUTPLACEMENT: El outplacement es un término que en la actualidad se maneja con frecuencia dentro del mundo empresarial, específicamente en el área de los recursos humanos, se define como un conjunto de procedimientos que una empresa ejecuta, para ayudar a aquellos empleados que por motivos de reestructuración, fusión, adquisiciones, etc. Han sido destituidos de sus funciones dentro de la organización (Concepto definicion.de, 2017).

9. REFERIDO: Un referido es aquella persona que se registra en una página o sitio web con el enlace o link que tú le proporcionas. El patrocinador en este caso es la persona que invita o recomienda el sitio, app o página web para ganar dinero. (Isaac, 2017).

BIBLIOGRAFÍA

Almeda, C. (31 de Enero de 2017). Talent Clue. Obtenido de <http://blog.talentclue.com/employer-branding>

Conceptodefinicion.de. (12 de Marzo de 2017). Conceptodefinicion.de. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/outplacement/>

Herrero, P. (14 de Noviembre de 2016). Sage Advice. Obtenido de <https://www.sage.com/es-es/blog/interim-managers-que-son-y-cuando-los-puede-requerir-tu-empresa/>

Isaac. (25 de Enero de 2017). GTS. Obtenido de <https://ganatusueldo.com/referidos-que-son-como-conseguirlos/>

Kanahuati, G. (10 de Julio de 2013). Forbes Mexico. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/el-onboarding-la-integracion-laboral-completa/>

Parrondo, N. (25 de Abril de 2018). GQ. Obtenido de <https://www.revistagq.com/noticias/tecnologia/articulos/como-mejorar-experiencia-empleado-ubicca/28891>

Ponce, M. (02 de Febrero de 2017). Azimut. Obtenido de <https://fundacionadecco.org/azimut/gestion-de-la-diversidad-en-la-empresa/>

Randstad. (09 de Abril de 2015). Randstad. Obtenido de https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/el-ambiente-laboral-eso-que-siempre-esta-y-muchas-veces-no-prestamos-atencion_57/

Ruben. (28 de Junio de 2017). Factorial. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/tipos-retribucion-variable-flexible-fija/>

Anexo N° 3

Muy Buenos Días/Buenas Tardes de antemano agradeciéndole por haber aceptado darnos la entrevista y por su tiempo. El objetivo de la entrevista es poder recabar información contundente sobre la gran importancia que tiene la comunicación en la Gestión de Recursos Humanos.

Perfil del entrevistado: Nombre, cargo, información relevante de experiencia o estudios sobre comunicación en organizaciones.

Comencemos con las preguntas

1. ¿Cuál es la importancia que tiene la comunicación para la gestión de Recursos Humanos?
2. ¿Cómo usted considera que es la comunicación entre los distintos departamentos de la empresa xxxxx?
3. ¿Cuál cree usted que sea la mejor manera de comunicación que debe tener una organización para comunicar su filosofía organizacional a su cliente interno?
4. ¿Cuáles medios de comunicación usan dentro de la organización, ya sea para comunicar a su cliente interno como el cliente externo?
5. ¿Qué medio de comunicación usan para realizar la inducción dentro de la
6. ¿Cómo manejan la comunicación al momento de dar retroalimentación a un colaborador?
7. ¿Cómo se maneja la comunicación en el caso de decidir desvincular a un trabajador de la empresa?
8. ¿Cómo es la comunicación al momento de desvincular a un trabajador de la organización?
9. ¿Qué estrategias considera usted que son las más adecuadas para tener una comunicación organizacional óptima, y a su vez mejorar el clima laboral?

Anexo N° 4

La investigación para la disertación “Estrategias de la comunicación organizacional como eje transversal en la gestión de talento humano, en el año 2019” que se desarrolla en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en la Facultad de Psicología, me ha sido explicada por la autora investigadora:

Srta. Camila Alejandra Cordero Salas: 0999155329

Con estos antecedentes, yo.....manifiesto que se me ha explicado que mi participación en el proyecto mencionado consistirá en responder a las preguntas de la entrevista que pretende aportar al conocimiento. Comprendo que mi participación es una valiosa contribución, y por otro lado, que la información recabada en esta entrevista tendrá fines únicamente educativos.

Acepto que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Psicología Organizacional y por la directora de disertación Mtr. María Verónica García Oquendo, con número de teléfono 0987414286.

Por ende, como participante en dicho proyecto, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de este proyecto se utilizarán únicamente para fines educativos.

He leído esta hoja de Consentimiento y firmo la aceptación para participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Nombre: _____

Firma del participante _____

CI:_____

Anexo N° 5

Entrevistado 1

¿Cuál es la importancia que tiene la comunicación para la gestión de Recursos Humanos?

La comunicación realmente es muy importante dado que es una técnica transversal a lo largo de toda organización, a veces los seres humanos incluso la vida diaria pensamos que la comunicación se da naturalmente y no tenemos que hacer nada para mejorarla, sin embargo es una técnica que podemos utilizar para desarrollar el recurso humano, para amalgamar todos los procesos que existe en RRHH, de hecho recuerdo ahora mismo algo que dijo Vilgaitz, “ la comunicación es el sistema nervioso dentro de una organización entonces al igual que el cuerpo humano con el sistema nervioso es con lo que nosotros podemos unir lo que es la mente, la parte operativa

¿Cómo usted considera que es la comunicación entre los distintos departamentos de la empresa PUCE?

La comunicación en la Facultad de Psicología, bueno como toda organización ya existen esos vasos comunicantes sin embargo siempre hay oportunidades de mejora, creo que los vínculos están dados, que se hacen esfuerzos, creo que también se tiene claro quiénes son los socios estratégicos los stakeholder, los públicos de la facultad hablando de alumnos de docentes de personal con tareas administrativas, sin embargo creo que hay que fortalecer la comunicación, y los medios a través de los cuales llegamos a los diferentes públicos.

¿Cuál cree usted que sea la mejor manera de comunicación que debe tener una organización para comunicar su filosofía organizacional a su cliente interno?

Es increíble pero si volvemos a lo simple a lo básico, daría mucho más resultado y cuando digo volver a lo básico, se refiere usar la palabra y por el otro lado como crear esa cultura, porque tiene que ver con creación de la cultura por que la filosofía significa vivir esos valores, entonces creo que sería con la cultura del ejemplo, es decir tanto las autoridades de más alto nivel de la Universidad y de la Facultad particularmente deben enseñar con el ejemplo y luego usar ese canal que a veces esta sobre entendido y no utilizado como debería, es decir la conversación el hablar el escucharse el poder tener reflexiones

respecto de cuál es la filosofía de la universidad que se espera de los alumnos como formarlos para que sean ciudadanos íntegros afuera al servicio del país.

Camila: Y usted como cree que eso funcionaria con los estudiantes, como podrían transmitir esa filosofía a los estudiantes por qué medios de comunicación.

Cecilia: hablando ya de medios y yendo más allá de la palabra y de la comunicación verbal creo que todos los medios son interesantes hablamos de los millenials y que están con el teléfono casi casi 15 horas al día creo que los medios tecnológicos virtuales tendrían buenos resultados, como medios hablando, ahora pero que transmitir a través de los medios usando el video, usando el audio, a través del Facebook de alguna red interna wordspace, de los mismos mensajitos de la universidad, foros nose un twitter interno, es decir usando la tecnología creo que sería la mejor forma de transmitir como canal y reforzar por su puesto por los medios tradicionales, pero claro tienen que ser lo suficientemente interesantes para como poder persuadir y captar la atención de los estudiantes.

¿Cuáles medios de comunicación usan dentro de la organización, ya sea para comunicar a su cliente interno como el cliente externo?

Camila: y usted considera que estos medios de comunicación que usted me dice, sirva para también atraer al cliente externo.

Cecilia: si yo creo que sí, actualmente la juventud y me atrevería a decir que personas de edades más grandes estamos muy conectados con la tecnología creo que ha sido la creación de una nueva cultura, para conseguir información, las personas ya no leemos el periódico, revistas, papel la verdad es que no vemos la tele o escuchamos la radio buscamos información por la televisión por medios que antes no existían me refiero al netflix y otros canales adicionales, es decir nosotros demandamos lo que queremos leer o escuchar una información, entonces yo creo que el cliente externo anda justo demandando esa información y si la Universidad no pone esa información cuando la necesita cuando quiere y por los medios que los posibles estudiantes necesiten no estaremos entre las opciones, por lo es y debería enfocarse por ahí.

¿Qué medio de comunicación usan para realizar la inducción dentro de la Facultad de psicología?

Yo llevo aquí dos años y por lo que he visto es un evento tradicional, creo que está muy bien pero en mi opinión es insuficiente esta bien el contacto físico el brindar información desde el lado de los profesores y de los alumnos eso resalta muchísimo pero creo que la inducción debería replantearse y pensar en los alumnos que son más grandes es decir aquellos que están en 7mo 9mo 10mo podrían hacer un papel como de mentoría para los nuevos alumnos y ser ellos las estrellas a la hora de brindar inducción a los nuevos con la dirección por su puesto de los docentes, pero creo que ellos tienen incluso el speech para llegar a los nuevos estudiantes contar sus testimonios relatarles a modo de historias como ha sido su trayectoria en la Universidad y de alguna manera inspirarlos para que durante 5 años estén dentro de la universidad y que puedan tener el acompañamiento no solo durante una semana, si no durante todo el año que son novatos, y luego puedan los que pasan de sexto a séptimo también poder tener una mentoría de los que están de noveno a decimo, es decir un acompañamiento de un grupo de estudiantes que tengan las habilidades y tengan la gana de compartir sus experiencias de los nuevos, creo que por ahí iría mi idea de lo que consideraría una buena inducción

¿Cómo manejan la comunicación al momento de dar retroalimentación a un colaborador?

Eso es una oportunidad de mejora y bien grande creo que comenzando por la formación o la capacitación no solo la parte técnica si no humana como miras al desarrollo, entonces una conversación de desarrollo es eso resaltando lo que la persona tiene de fortaleza, lo positivo viendo las oportunidades de mejora y como delineando como es el camino para desarrollar las habilidades que requiere y fortaleciendo las que ya tiene, en un contexto positivo además se requiere tener la formación la capacitación el entrenamiento y la capacidad y sobre todo tener la mira en el desarrollo luego tomarse el tiempo necesario para esto, no solo una reunión de media hora de feedback y luego olvidarse del asunto.

Camila: Como manejaría la comunicación al momento de darle el feedback está retroalimentación.

Cecilia: Bueno el contexto es súper importante en ese caso donde nos reunimos, quien da el feedback normalmente lo da una persona con un cargo alto en la organización desde

ahí ya se crea una brecha es el jefe colaborador entonces la persona que funge de líder es mejor que busque un lugar neutral como una sala un lugar donde podamos vernos frente a frente donde se pueda conversar en un tono no tan formal, el proceso es formal sin embargo nuestra relación no tiene que ser tan formal más bien debe ser en un tono flexible de cooperación y luego seguir unos pasos a eso me refiero que hay que entrenarse capacitarse para desarrollar esa habilidad, en estos casos hay unos términos que es mejor no usar luego se debe ver como es mi comunicación verbal no verbal, unido al proceso es decir primero escucho a la persona, resaltar lo que la persona resalta como sus logros luego que pueda mirar aquellas cosas que pudieron salir mejor, y como esa persona puede mejorar ya que ella sabe que no le fue bien como podría llegar hacerlo mejor, esto involucra acciones o técnicas para desarrollar esa habilidad supongamos que fuese la habilidad de análisis de información, para poder desarrollar que podría hacer yo para fortalecer esa habilidad.

¿Cómo se maneja la comunicación en el caso de decidir desvincular a un trabajador de la empresa? ¿Cómo es la comunicación al momento de desvincular a un trabajador de la organización?

Primero hay que desarrollar músculos para hacer eso realmente, siempre está involucrado el tema emocional porque esto aunque diga uno esto no es personal, para la persona que está siendo desvinculado está siendo totalmente personal entonces ahí lo importante es ser muy honesto con la persona, mencionarle porque se ha dado esta salida, es decir ser muy honesto y cuidando a la persona, también hay que explicarle cual es el proceso de salida es decir sus pagos las cosas que va a tener hasta cuándo va a tener, que la persona se sienta tratada como un ser humano y como un empleado y luego será un ex empleado que va hablar de la compañía, por lo tanto hay que cuidar la relación cumplir con todo lo legal.

Camila: usted cree que estos programas de *outplacement* deben integrarlo en todas las organizaciones para los ex colaboradores

Cecilia Bueno eso sería como lo deseable sin embargo esos procesos son relativamente costoso toman tiempo debería estar destinada una persona que dentro de sus funciones coordine estos temas, hay empresas que ofrecen este servicio desde fuera y tienen sus costos también y las compañías en el Ecuador son familiares son pequeñas o medianas empresas, no tienen el conocimiento ni los recursos para realizar esto, las empresas

grandes nacionales o multinacionales si tienen ese proceso dentro del departamento de RRHH

¿Qué estrategias considera usted que son las más adecuadas para tener una comunicación organizacional óptima, y a su vez mejorar el clima laboral?

Creo que en una compañía son los líderes los que marcan el tipo de comunicación y la cultura que tiene una empresa, y eso define el clima laboral, entonces creo que hay que fortalecer el liderazgo, para que esos líderes sean los embajadores sean los impulsores los que con su ejemplo puedan como crear esa cultura y a través de esa cultura se da esa comunicación abierta, no necesariamente de arriba abajo si no una comunicación a todo nivel, cuando se crean los vínculos se crea un sistema de comunicación interno a través del cual fluyen tanto la comunicación verbal y no verbal y claro como resultado por supuesto cuando se hace mediciones que son fotografías de ese instante los indicadores de clima son los adecuados para la compañía, entonces yo podría prestar mucha atención en los líderes y como ellos consiguen crear la cultura necesaria para ese negocio y la comunicación como un sistema, como una política clara que acompañe a esa cultura va a dar resultados buenos índices de clima.

Entrevistado 2

¿Cuál es la importancia que tiene la comunicación para la gestión de Recursos Humanos?

La comunicación es muy importante en todas las áreas por que la comunicación siempre es transversal y siempre se va apoyar para el área estratégica, RR.HH. y hablando específicamente en RRHH es muy importante ya que el talento humano es lo que hace mover a toda una empresa en este sentido las personas deben estar comunicando entre si y comunicando al exterior por que recuerda que todo lo que hace una persona con la empresa comunica desde como la persona ve el edificio hasta como las personas contestan el teléfono entonces es muy importante que toda la imagen y la comunicación este alineado a los objetivos de la empresa para comunicar una buena imagen tanto al interior como al exterior en RRHH es también importante esto de mantener una constante en la comunicación trabajar esto con los colaboradores ya que ellos son los que van a tener contacto con nuestros clientes, con los inversionistas con los stake holders en sí, debemos procurar que las personas que trabajan sepan cómo comunicarse con los demás entre ellos y a todas las áreas

¿Cómo usted considera que es la comunicación entre los distintos departamentos de la empresa?

Alumni es un área que está dentro de la DVC y esta a su vez se encuentra dentro de la DGA la comunicación que mantenemos aquí es de doble vía vertical por que la DG es quien la cubre y da los lineamientos para poder trabajar, como alumni puce tenemos una comunicación con los clientes internos y externos, nuestro público interno son todos los colaboradores que trabajan en la Universidad pese a que no son nuestro público objetivo ellos deben estar informados de las cosas que hace DVC específicamente alumini PUCE, nuestro público externo principalmente son los ex alumnos nosotros siempre estamos intentado potencializar esta comunicación como DVC y siendo como un puente entre la DGA y nuestros ex alumnos

¿Cuál cree usted que sea la mejor manera de comunicación que debe tener una organización para comunicar su filosofía organizacional a su cliente interno?

Creo que la mejor manera es hablar con la verdad no puedes decir que tienes tal filosofía o tales valores si en la práctica no lo realizas entonces sí creo que debes tener claro lo que está haciendo tu empresa u organización y si es que están cumpliendo con los valores y la filosofía que se han propuesto para así poder comunicar, creo que la mejor forma es esta ser transparentes y decir las cosas la verdad, luego creo que la filosofía se debe comunicar muy bien a todos los trabajadores de una organización más que nada ellos deben empoderarse de esta filosofía entonces sí creo que se debe trabajar con estrategias de comunicación para el empoderamiento y luego con nuestros aliados más cercanos stakeholder porque ellos necesitan estar seguro de lo que somos, entonces yo creo que primero para comunicar la filosofía deberíamos separar estos grupos objetivos que tenemos y así diseñar estrategias para cada uno, ya que cada uno de estos grupos necesita conceptualizar esta filosofía con diferentes estrategias.

¿Cuáles medios de comunicación usan dentro de la organización, ya sea para comunicar a su cliente interno como el cliente externo?

Alumni tenemos principalmente medios de comunicación digitales redes sociales porque son nuestro grupo objetivo están fuera de la universidad y por lo general siempre están conectados a un equipo que tiene internet desde su trabajo o desde su teléfono, es la forma más fácil que encontramos para interactuar con ellos, es la principal pero no la única siempre tenemos Facebook twitter Instagram y también usamos correo electrónico

tenemos nuestra página web informativa y también procuramos hacer un acercamiento presencial un cara a cara trayendo a los ex alumnos a la Universidad para algunos eventos específicos entonces creo que si manejamos muy bien articulados estos medios de comunicación y los reforzamos con esta invitación presencial con los ex alumnos.

¿Qué medio de comunicación usan para realizar la inducción dentro de la PUCE?

Lo principal que se usan son las reuniones o conversaciones cara a cara porque es un área claro donde todos estamos dentro de la Universidad y dentro de Vinculación somos unas 8 personas entonces preferimos reunirnos y cuando viene una nueva persona igual la presentación hacia nosotros de igual reuniones para planificación de trabajo sin embargo la vinculación si se extiende hacia las unidades académicas con los coordinadores que se encuentran encargados de vinculación que son algunos docentes en este sentido la comunicación en la inducción se lo realiza con reuniones generales cuando son nuevos también se hace reuniones individuales se les indica los lineamientos los procesos las tareas o actividades que deberían cumplirse.

¿Cómo manejan la comunicación al momento de dar retroalimentación a un colaborador?

Bueno aquí en la universidad todo se maneja con informes con oficios es una comunicación formal entonces la retro alimentación del trabajo de los colaboradores se da a partir de reuniones que pueden ser generales que se habla de todo el trabajo y esta puede ser semestral y anual pero por lo general se lo hace semestral entonces se habla de todas las actividades que se realizó en el semestre, se hace realce específicamente de algún trabajo que hizo una persona en especial en ese semestre se le da retroalimentación, también se da una reunión individual con los encargados de cada área donde le puedes retroalimentar de las actividades que se planifico y de lo que se podría mejorar y también existe esta comunicación formal que en algunos casos si se amerita. Entonces eso es lo principal

Camila Y tú consideras que esta comunicación ayuda a esta retroalimentación

Yo creo que si estas reuniones y estas contestaciones que te dan por cartas si ayudan como que en el tiempo a mejorar las actividades que se han hecho, yo creo que si es importante esta retroalimentación de lado y lado porque los coordinadores también retroalimentan a la DVC en lo que puede mejorar, por ejemplo ellos nos dicen los formatos están muy

largos, entonces eso también nos ayuda para seguir mejorando la gestión entonces si es válida esta retroalimentación de lado y lado.

¿Cómo se maneja la comunicación en el caso de decidir desvincular a un trabajador de la empresa?

Como DVC no desvinculamos a las personas, las personas que nos colaboran en las Unidades académicas son asignados por sus facultades no existe como tal esa palabra desvinculación a nivel de la DVC, en la Universidad existe este aviso por parte de tu jefe superior, también depende del tema por el cual te desvinculan, ya que en la universidad existe un comité de ética entonces hay algunas desvinculaciones que pueden pasar por ese comité y de igual forma se manejan con reuniones internas de igual forma la comunicación es formal

¿Cómo es la comunicación al momento de desvincular a un trabajador de la organización?

Si igual esta comunicación es del jefe inmediato mediante una comunicación formal serán las cartas respectivas y con los compañeros no se hace mayor actividad.

Camila Bueno la universidad no es que ve la parte emocional de la persona desvinculada

Claro no es súper formal, solo cumplen con el tramite no existe ningún programa de desvinculación

¿Qué estrategias considera usted que son las más adecuadas para tener una comunicación organizacional óptima, y a su vez mejorar el clima laboral?

Bueno lo que yo he visto que ha funcionado es cuando formas equipos multidisciplinarios que lideran los procesos de clima laboral, estos grupos deben venir de distintas áreas y trabajan en un plan de clima laboral de su área y esto es interesante porque las visiones en las que tu trabajas el clima laboral son muy importantes porque tú puedes pensar como RRHH estaría bien haciendo una X actividad o una integración pero sin embargo el público es diverso en una organización entonces esta integración multidisciplinaria hace que tengas una visión más amplio de lo que podrías hacer en pro del clima laboral entonces en esta parte que involucras a la gente en dirigir un proceso de clima laboral es interesante ya que también te empoderas de la empresa. Otra estrategia es cuando los directivos de las empresas están siempre compartiendo con sus colaboradores se están comunicando compartiendo espacios especialmente esto se puede ver en los espacios de descanso

Entrevistado 3

¿Cuál es la importancia que tiene la comunicación para la gestión de Recursos Humanos?

Una de las cosas principales que cumple la comunicación con el RR.HH. es el compromiso es lo que hoy se conoce como engagement, porque de alguna manera la comunicación lo que genera es que las personas estén informadas por un lado de las situaciones que pasen dentro y fuera de la organización, por otro lado, la comunicación permite que la gente pueda levantar su mano y digamos proponer ideas hacer observaciones aportar a la organización con sus ideas y esto a su vez genera compromiso dentro de la organización, por eso cuando hablamos de compromiso dentro de la organización no es simplemente decir a si yo estoy comprometida, sino a través del mismo se mida tres cosas: la una es que la gente hable bien de la organización tanto interna como externamente independientemente de lo que esté sucediendo dentro de la misma siempre va hablar bien, el segundo elemento es cuando la gente quiere estar aquí busca ser parte de la empresa no quiere irse por más que les ofrezcan mejores posiciones salariales, porque aquí es donde quiere estar, y la tercera cosa que es importante es dar la milla extra. Todos estos tres elementos que hacen el compromiso mediante estos se da la comunicación, entonces es por eso que la comunicación es importante dentro de la gestión de RRHH.

¿Cómo usted considera que es la comunicación entre los distintos departamentos de la empresa?

Haber yo creo que la comunicación acá tiene un desafío donde si bien es cierto hay el impulso de trabajar en equipo, pero pese a eso la comunicación no es tan fácil entre las distintas áreas por eso es lo que es un desafío, entonces por ejemplo para nosotros vender nuestros productos la comunicación nace desde el área comercial donde hacen una planificación de cuál es la demanda en el mercado y en base a esta información el área de producción produce, logística entrega es una cadena, pero si esta falla la comunicación todo en esa cadena fallara. Sin embargo que hacemos para que el impacto en las deficiencias de comunicación que puedan tener las empresas, también está en tener canales de comunicación adecuados por ejemplo, nosotros tenemos las reuniones con el comité ejecutivo en donde miran temas estratégicos de manera semanal, luego están algunas reuniones funcionales donde se analizan ciertos temas y se hacen ciertos acuerdo,

otro es las reuniones que tenemos con los empleados para informarles cómo están los resultados trimestrales de la compañía a nivel global y local, y cuando hay temas puntuales también hacemos reuniones con grupo más pequeños donde les vamos contando las diferentes situaciones, así también evitamos que la información en las diferentes áreas llegue mal, y no se de lo que comúnmente se llama rumores de pasillo, entonces de alguna forma esto nos permite a nosotros minimizar riesgos por mala comunicación.

Y en la parte operativa como se comunican con ellos.

Nosotros tenemos tres formas de comunicación con la gente de la planta: la una es a través de una cartelera donde cada semana publicamos temas de interés relacionados al negocio de seguridad industrial, beneficios o políticas de la compañía de cultura organizacional, El otro medio son con los jefes directos donde le comunicamos lo que sucede en la empresa y estos a su vez se les comunica al personal, ellos tienen esta reunión todos los días una de arranque y de cierre de producción con lo que llamamos mini compañía así el jefe lo hace de vocero y comunica las decisiones y lo que ha sucedido en la compañía y eso son todos los días a las 2:30 de la tarde.

¿Cuál cree usted que sea la mejor manera de comunicación que debe tener una organización para comunicar su filosofía organizacional a su cliente interno?

Hay dos formas que para nosotros han sido efectiva, la una son estas reuniones que te comentaba cada tres meses con todos los empleados donde se habla la estrategia, donde está la cultura organizacional, la otra es el tema visual donde se encuentra en los pasillos en cada área, y la otra es la evaluación del desempeño, aquí tenemos dos partes la una son los objetivos y la otra es la forma de trabajar entonces aquí se evalúa la filosofía de la compañía.

Camila: Usted considera que el cliente interno es un buen *employer branding* al momento que sale de la organización cuando está afuera de la empresa

Totalmente y que indicadores tenemos de eso: una el índice de rotación voluntaria es de 2% es decir la gente quiere estar aquí permanecer en la empresa acá el tiempo promedio que pasa en la compañía no es menos de 15 años y entonces cuando salen afuera hablan bien de la empresa. El otro indicador es que nosotros realizamos una encuesta de *engagement* donde se evalúa lo de hablar bien, quedarse y dar la milla extra, la vamos realizando desde el 2017 donde sacamos el 88% y el anterior año hicieron un pequeño

resumen donde vieron que aumento el 91% entonces eso es un indicador que la gente se siente más confiada y por eso la comunicación creció en un 12%.

¿Cuáles medios de comunicación usan dentro de la organización, ya sea para comunicar a su cliente interno como el cliente externo?

Toda la comunicación externa la maneja el área de comercial y la interna la maneja RRHH, entonces para esta comunicación tenemos varios canales, primero tenemos un intranet donde todos los colaboradores administrativos y comerciales miran muchísima información de la compañía, está también la plataforma de desempeño y la de entrenamiento entonces es una herramienta donde tienen una comunicación directa, otro es la administración visual donde se pone la parte de seguridad, la filosofía se encuentran en todo lado, de ahí otro es el tema de las carteleras formativas donde se pone los resultados donde cada una de las áreas tienen y eso lo cambian cada mes excepto la planta que lo hacen diario. A su vez se tiene un mail directo un mail comunicacional donde se manda a todos los colaboradores, y los que no tienen esto es la planta y esto se hace más simple pegando la información en la cartelera. Reuniones de resultados que la manejan el comité ejecutivo y la gerente otro medio son las campañas donde metemos algunas actividades de *team building*. A nivel externo los canales que usamos con ellos son las páginas web, la app, el fan page y el contacto directo con los asesores.

¿Qué medio de comunicación usan para realizar la inducción dentro de Ideal Alambrec?

En la inducción se le entrega un plan de inducción, pero un canal específico no, tenemos las reuniones de aprendizaje que tienen con las diferentes áreas más la plataforma de *e-learning* que deben hacer cursos mandatorios, de ahí se hace el anuncio organizacional.

¿Cómo manejan la comunicación al momento de dar retroalimentación a un colaborador?

La evaluación se la hace constante al principio del año definimos los objetivos con cada uno de los colaboradores y en el mes de febrero se hace una sesión de *feedforward* con cada uno donde analizan el futuro nuestra metodología es que vas hacer para lograr tus objetivos por eso no nos fijamos en el presente ni en el pasado. Solo cuando llega el mes de diciembre ahí si vemos como nos ha ido en todo el año y en que podemos mejorar y que lo hemos estado haciendo bien por eso el jefe hace un rol de coaching para que logres los objetivos mensuales que se proponen los colaboradores y esto se registra en su evaluación de desempeño cada mes. Haber nosotros utilizamos una metodología que es

el OILS pero esta retroalimentación es para el día a día la O significa observar la I es impacto la L es escuchar, y la S es de sugerencia, también utilizamos una metodología START.

¿Cómo se maneja la comunicación en el caso de decidir desvincular a un trabajador de la empresa?

Para desvincular si fuera un tema ético se hace de un día al otro, pero básicamente desvinculamos por temas de desempeño y cuando sea reiterativo, pero como manejamos esta comunicación primero se lo habla con el colaborador y se le hace un plan de mejora donde se le especifica que debe hacer y el tiempo que pueden hacer hasta 6 meses entonces cada 15 días el jefe le va dando seguimiento como lo mencionamos es un coaching, algo que se hace acá es trabajar que la persona reflexione que pasaría si no logro esto, en la mayoría de casos las personas si han mejorado y se compromete y también porque hay un proceso de escucha por parte de su jefe para saber que le está pasando por esa razón se les hace un plan de mejora.

¿Cómo es la comunicación al momento de desvincular a un trabajador de la organización?

Se reúne el jefe con alguien de RRHH, luego el jefe es el encargado de comunicar al colaborador que por su desempeño o por lo que haya sido, no necesitan más sus servicios. Hemos usando *outplacement* en casos específicos

Camila: En los planes de carrera como manejan la comunicación

Todo lo pueden hacer mediante el intranet y lo pueden hacer los White colors y los managers, nosotros hacemos un taller de cómo hacer un plan de carrera primero hacemos un plan de vida y dentro de este nos ubicamos en Ideal Alambrec y comenzamos hacer el plan de carrera y con esto también hacemos una evaluación de competencia para que la persona mire las competencias que tiene vs al puesto que le gustaría tener, de ahí la persona tiene un mes para pulir ese plan después tienen una sesión con su jefe y lo revisan cada seis meses y el jefe lo guía quien es el que busca estos espacios debe ser el colaborador. Para la parte operativa tienen plan de capacitación, ya que se trabaja con máquinas entonces la gente se entrena en el proceso productivo de cada máquina, por otro lado, están todos los entrenamientos legales que están relacionados con la seguridad industrial entonces van a instituciones abaladas por el ministerio.

¿Qué estrategias considera usted que son las más adecuadas para tener una comunicación organizacional óptima, y a su vez mejorar el clima laboral?

Nuestro plan de comunicación está basado en los 8 objetivos de comportamiento de liderazgo que tiene nuestra compañía entonces es la base de nuestro plan, por otro lado tenemos un objetivo de comunicación, y es generar confianza y compromiso a través de una comunicación efectiva que le permita ejecutar sus actividades consecuentemente con los objetivos y la filosofía organizacional ya entonces para lograr este objetivo nosotros tenemos como una casa que la base son los 8 comportamientos de liderazgo la parte superior es el objetivo y los pilares son todo las categorías que tiene la organización, entonces una estrategia nuestra es clasificar la información de acuerdo a los pilares que tenemos, entonces con el slogan que la empresa tiene, comunicamos la información mediante el color que tenga cada pilar así las áreas saben de qué área se trata la información para comunicar usamos varios medios que los mencionamos anteriormente entonces tratamos de usar todos los medios posibles para que esta comunicación sea efectiva, algo súper importante para el comité ejecutivo y la gerencia la comunicación es la segunda cosa importante que la empresa tiene.