

Clima Laboral, Retención de Colaboradores y Comunicación Interna: Cuatro casos de estudio



Compilador: Arnaldo Vergara Romero, Mgtr.



**CLIMA LABORAL, RETENCIÓN
DE COLABORADORES Y
COMUNICACIÓN INTERNA:
CUATRO CASOS DE ESTUDIO**

COMPILADOR

Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.

2023

TÍTULO

**CLIMA LABORAL, RETENCIÓN DE COLABORADORES Y COMUNICACIÓN INTERNA:
CUATRO CASOS DE ESTUDIO**

COMPILADOR:

Arnaldo Vergara Romero, Mgtr.

AUTORES:

Jennifer Yesenia Cabrera Loor, Mgtr

Arnaldo Vergara Romero, Mgtr

Yadira Armas Ortega. Mgtr.

Aida Sampedro-Coral, Mgtr.

José Aguilar-Báez, Mgtr.

Alejandra González-Andrade, Lic

Cesar Pozo-Estupiñán, Mgtr

AÑO

2023

EDICIÓN

Lic. Alejandra González Andrade. -Departamento de Publicaciones Universidad ECOTEC

ISBN

978-9942-960-84-9

No.

112

LUGAR DE EDICIÓN

Samborondón –Ecuador

DISEÑO DE CARÁTULA

Annabell Aguilar Muñoz, Mgtr. -Departamento de Relaciones Públicas y Marketing. Universidad ECOTEC

NOTA EDITORIAL:

Los trabajos que conforman los capítulos del presente libro son resultado de investigaciones de titulación de estudiantes de grado y posgrado, que tributan a la Línea de Investigación "Desarrollo Empresarial e Innovación", en colaboración con los docentes del Centro de Estudios para el Desarrollo Sostenible de la Universidad ECOTEC. El compilador de esta obra tuvo la responsabilidad de seleccionar dichas investigaciones científicas, tomando en consideración el impacto y relevancia de la información, en virtud de la difusión del conocimiento

CONTENIDO

DATOS DEL COMPILADOR	8
PRESENTACIÓN	9
CAPITULO 1: ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN EN LA SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA EMPACADORA DE CAMARÓN	10
Autores:	10
Jennifer Yesenia Cabrera Loor, Mgtr.	10
Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.	10
1.1 Introducción	10
1.2 Materiales y Métodos	12
1.3 Análisis de Resultados	17
1.4 Conclusiones	27
1.5 Recomendaciones	29
1.6 Referencias Bibliográficas	29
CAPÍTULO 2: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA PABLO PICASSO	34
Autores:	34
Aida Sampedro-Coral, Mgtr.	34
Yadira Armas-Ortega, Mgtr.	34
Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.	34
2.1 Introducción	34
2.2 Materiales y Métodos	36
2.3 Propuesta	57
2.4 Conclusiones	62
2.5 Recomendaciones	62
2.6 Referencias Bibliográficas	63
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL NIVEL DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE UNA EXPORTADORA DE CACAO Y SU INFLUENCIA EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL PERIODO 2019	67
Autores:	67
José Aguilar-Báez, Mgtr.	67
Yadira Armas-Ortega, Mgtr.	67

**Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro
casos de estudio**

Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.	67
3.1. Introducción	67
3.2. Materiales y Métodos	69
3.3. Análisis de los Resultados	72
3.4. Conclusiones	79
3.5. Recomendaciones	80
3.6. Referencias Bibliográficas.....	80
CAPÍTULO 4: LA EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN TIEMPOS DE CRISIS.....	85
Autores:	85
Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.	85
Alejandra González-Andrade, Lic.....	85
Cesar Pozo-Estupiñán, Mgtr.	85
4.1. Introducción	85
4.2. Materiales y Métodos	88
4.3. Análisis de los Resultados	89
4.4. Conclusiones	107
4.5. Referencias Bibliográficas.....	108

Índices de Tablas

Tabla 1 Definición y comportamiento de variables.....	13
Tabla 2 Técnicas e instrumentos de investigación.....	14
Tabla 3 Ajuste del modelo.	22
Tabla 4 Índice de ajustes.....	23
Tabla 5 Otras medidas de ajustes.	24
Tabla 6 Carga de los factores.....	24
Tabla 7 Coeficientes de regresión.	25
Tabla 8 Varianza de factores.....	25
Tabla 9 Varianza de los residuos.....	25
Tabla 10 Descripción de la encuesta en relación a las dimensiones y factores.	37
Tabla 11 Respuestas en escala de Likert.	38
Tabla 12 Factores del clima organizacional en la institución educativa Pablo Picasso.	39
Tabla 13 Sexo de la población.	42
Tabla 14 Nivel de estudios.	42
Tabla 15 Tiempo dentro de la institución.	42
Tabla 16 Respuesta de entrevistas.	55
Tabla 17 Demanda de recursos.....	56
Tabla 18 Análisis del puesto.....	58
Tabla 19 Planificación de insumos en un periodo lectivo.....	59
Tabla 20 Costos de integración de un talento.....	61
Tabla 21 Cuestionario.	70
Tabla 22 Fiabilidad.	71
Tabla 23 Respuestas en escala de Likert.....	71
Tabla 24 Rotación de personal en OLAM-2019.....	78
Tabla 25 IR mensual-2019.	79

Índices de Figuras

Figura 1. Modelo de Ecuaciones Estructurales.	16
Figura 2. Importancia del salario.	17
Figura 3. Compensación de esfuerzo por ingresos económicos.	18
Figura 4. Equidad salarial respecto al mercado.....	18
Figura 5. Reconocimiento.	19
Figura 6. Desarrollo profesional.	19
Figura 7. Comunicación con superiores.	20
Figura 8. Relación vida familiar – trabajo.	20
Figura 9. Identificación con la empresa.....	21
Figura 10. Provisión de recursos para cumplir funciones	21
Figura 11. Distribución de carga laboral.....	22
Figura 12. Modelo con sus cargas factoriales.	26
Figura 13. Árbol de los problemas.....	41
Figura 14. Satisfacción de las remuneraciones percibidas	43
Figura 15. Motivación de los altos mandos	44
Figura 16. Reconocimiento de esfuerzo	44
Figura 17. Autorrealización en las funciones.....	44
Figura 18. Identificación con la institución y el servicio que provee	45
Figura 19. Autonomía en el puesto de trabajo.....	45
Figura 20. Influencia positiva del liderazgo del superior	46
Figura 21. Apoyo de la jefatura	46
Figura 22. Trabajo en equipo	47
Figura 23. Compromiso con el equipo.....	47
Figura 24. Confianza entre colaboradores	47
Figura 25. Medios de comunicación abierta para resolver conflictos.....	48
Figura 26. Ambientes para resolver conflictos.....	48
Figura 27. Socialización de la misión y visión de la empresa	49
Figura 28. Claridad en la estructura organizacional.....	49
Figura 29. Socialización de logros alcanzados.....	49
Figura 30. Claridad de funciones.....	50
Figura 31. Socialización de normas y procedimientos.....	50
Figura 32. Ambiente de trabajo, acondicionado para desarrollo de sus actividades...	51
Figura 33. Ambiente de trabajo seguro para el desarrollo de las actividades	51

**Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro
casos de estudio**

Figura 34. Implementos e insumos para el trabajo	51
Figura 35. Aseo e higiene en la institución.	51
Figura 36. Comportamiento promedio de los factores del clima organizacional	52
Figura 37. Dimensiones - promedio	54
Figura 38. Factores de la dimensión seguridad y salud.....	54
Figura 38. Factores de la dimensión seguridad.....	61
Figura 40. Resultados de la escala de compromiso afectivo.	73
Figura 41. Resultados de la escala de compromiso de continuidad	74
Figura 42. Resultados de la escala de compromiso normativo.....	74
Figura 43. Resultados de las preguntas complementarias. Apartado 1.....	75
Figura 44. Resultados de las preguntas complementarias. Apartado 2.	76

DATOS DEL COMPILADOR

Economista con mención en Economía Internacional por la Universidad de Guayaquil, Ecuador. Contador Público Autorizado por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Ecuador. Magister en Economía mención en Desarrollo Económico y Políticas Públicas, Universidad ECOTEC y Doctorando en Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad de Córdoba, España.

Para complementar la formación profesional cuenta con un título de Experto en Metodologías para la Investigación, Universidad de Córdoba, España; Diplomado en Desarrollo de Competencias Gerenciales, Tecnológico de Monterrey, México y un título de Experto Tributario.

Actualmente labora como Docente-investigador en el Centro de Estudios para el Desarrollo Sostenible de la Universidad ECOTEC, ha impartido materias en grado y posgrado para las carreras de Economía, Administración de Empresas y Tecnología Educativa.

Suplementario, tiene más de diez años de experiencia en consultorías e investigaciones para el sector público y privado sobre temas de economía, administración, evaluación de proyectos corporativos, educativos y sociales. Cuenta con un portafolio de artículos académicos de alto impacto, impacto regional, libros, capítulos de libros, congresos científicos y dirección de proyectos de investigación.

PRESENTACIÓN

Es un placer presentarles el libro "Clima Laboral, Retención de Colaboradores y Comunicación Interna: Cuatro Casos de Estudio". En esta obra, exploramos la importancia del clima laboral y la comunicación interna en el ámbito empresarial a través de cuatro casos de estudio inspiradores. Mediante un enfoque práctico y detallado, analizamos cómo diversas organizaciones han enfrentado los desafíos de mantener un clima laboral favorable, retener a sus colaboradores y mejorar su comunicación interna. Cada caso de estudio presenta estrategias innovadoras y buenas prácticas que pueden ser aplicadas por cualquier empresa que aspire a crear un entorno laboral positivo y productivo. A lo largo del libro, descubriremos cómo estas organizaciones han logrado no solo fomentar un clima laboral saludable, sino también retener a su talento y establecer una comunicación interna efectiva.

El primer capítulo analiza el impacto del sistema de compensación en la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa empacadora de camarón y busca optimizar estrategias para su implementación inmediata.

El segundo capítulo examina la gestión del talento humano y su incidencia en la retención del personal de unidad educativa. Analizando cómo esta institución ha logrado crear un entorno laboral enriquecedor y propicio para el crecimiento profesional y personal de sus colaboradores

El tercer capítulo profundiza el análisis del nivel de compromiso organizacional de los colaboradores de la exportadora de cacao en Ecuador y su influencia en la rotación del personal.

El cuarto capítulo investiga mediante una revisión de la literatura existente sobre las estrategias de comunicación interna más efectivas para mejorar el clima laboral en tiempos de crisis, y se analizarán los diferentes factores que pueden influir en la efectividad de estas estrategias

El compilador

CAPITULO 1: ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN EN LA SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA EMPACADORA DE CAMARÓN

Autores:

Jennifer Yesenia Cabrera Loor, Mgtr.

Magister en Gestión del Talento Humano.

Universidad ECOTEC.

jcabrera@mgs.ecotec.edu.ec

Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.

<https://orcid.org/0000-0001-8503-3685>

Magister en Economía.

Universidad ECOTEC.

avergarar@ecotec.edu.ec

1.1 Introducción

Las compensaciones son la retribución que recibe el colaborador por el esfuerzo que ha hecho en el trabajo y pueden ser tanto financieras como no financieras ya que “no basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque ello es necesario, pero no suficiente” (Chiavenato, 2009).

Ciertas investigaciones demuestran que los incentivos económicos tienen gran impacto en el rendimiento de una persona; sin embargo, los incentivos no financieros también promueven la motivación de los colaboradores, haciéndolos sentir más apreciados y con mayores oportunidades para desarrollar sus competencias. Por lo que hoy en día, es importante que el recurso humano se encuentre comprometido no solo por el salario financiero que percibe, sino por otros componentes que aportan al desarrollo integral. De allí que siempre será importante desarrollar estrategias organizacionales que incluyan planes y programas que contemplen otros ámbitos del sistema de compensaciones; para este fin, las organizaciones deben ser recursivas, de manera que motiven el contrato psicológico del colaborador y se promueva el compromiso. Leal Paredes (2023) menciona que en la comunidad científica “se establece una distinción en el compromiso; el compromiso organizacional y el compromiso laboral o work engagement”. Para Wiener

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

(1982) el compromiso organizacional implica la totalidad de la presión normativa que siente el colaborador para actuar de manera que satisfaga a los intereses de la empresa a la que pertenece; es decir, ha existido una aceptación de la filosofía institucional y actúa en coherencia con la misma, por tanto, “el compromiso organizacional constituye el vínculo entre el empleado y la organización” (Martin & Roodt, 2008).

En relación al compromiso laboral, Kahn (1990), manifiesta que existen tres estados que anteceden a este tipo de compromiso, estos son: importancia, seguridad y disponibilidad, sin estos estados psicológicos el colaborador difícilmente podrá experimentar un genuino compromiso laboral; por tanto, el compromiso laboral supone estar presente para la institución tanto desde la índole psicológica, como físico. Es allí donde el sistema de compensaciones contribuye de manera explícita, como indica Morales Arrieta & Velandia Herrera (1999) la gestión de las compensaciones empresariales está muy ligada a la supervivencia de una empresa y a su plan estratégico de desarrollo, ya que permite crear los principios de identidad, pertenencia y participación de todos los trabajadores en busca del éxito tanto del individuo como de la organización, lo cual motiva el compromiso.

Las compensaciones se clasifican en financieras y no financieras. Las compensaciones financieras son aquellas que hacen que el individuo reciba un valor económico sea este sueldo, bonos o demás por el trabajo realizado, mientras que las no financieras son retribuidas mediante las oportunidades de crecimiento para el individuo y su familia y que no son retribuidas económicamente; lo que le permitirá tener un equilibrio emocional.

Asociado a esta temática en la empresa empaedora de camarón se utilizan ambos sistemas de compensaciones para retribuir el trabajo de los colaboradores; no obstante, hay un desequilibrio en las compensaciones financieras y no financieras lo que provoca un alto índice de desmotivación lo que ha ocasionado deterioro del compromiso de los colaboradores para con la organización, presentándose así altos índices de rotación, ausentismo, mal clima organizacional y falta de cumplimiento de objetivos teniendo gran impacto en el desarrollo de los colaboradores, por lo que este estudio se origina con la intención de contribuir con ideas y estrategias que permitan desarrollar iniciativas para el personal administrativo de la planta procesadora, creando oportunidades y estímulos de carácter no monetario hacia el colaborador, como parte del trabajo que realiza.

Dentro de la dinámica organizacional se observan una variedad de actitudes hacia el trabajo por parte de los colaboradores, de los que derivan decisiones como permanecer o retirarse del empleo. En la investigación de Hannoun (2011) se muestra como la satisfacción en el

trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo, un colaborador satisfecho experimenta un sentimiento positivo acerca de su puesto de trabajo y las circunstancias que este implica, se debe considerar que los trabajos que las personas desempeñan van más allá de las funciones que realizan, requieren interacción con los colegas, gerentes, otros grupos de interés, cumplir con los reglamentos organizacionales, políticas, estándares de desempeño, condiciones del entorno, entre muchas otras cosas.

La compensación, como indica García Cano (2006) es necesaria para retribuir el esfuerzo del colaborador y se refiere a todo tipo de remuneraciones que reciben los individuos a cambio de su trabajo, para Wayne Mondy & Noe (1997) esta se divide en financiera y no financiera. El presente estudio se centra en los componentes financieros de la compensación, tanto directos, como indirectos. La compensación financiera directa consiste en el pago que recibe una persona en forma de salarios, sueldos, bonos y comisiones. La compensación financiera indirecta también conocida como prestaciones, incluye todas las compensaciones financieras que no están comprendidas en la compensación directa, e incluyen una gran diversidad de retribuciones que el empleado normalmente recibe de manera indirecta ya sean porque la organización las otorga de modo voluntario, como premios por producción, recuperación de tiempo trabajado, entre otros; o las recibidas por ley, como vacaciones, horas extra, propinas, entre otros (León-Vega et al., 2023; Murillo-Puga et al., 2023; Vergara-Romero, Pozo-Estupiñan et al., 2022).

El objetivo de la investigación es analizar el impacto del sistema de compensación en la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa empacadora de camarón. Es importante destacar que el sistema de compensaciones incide directamente en los niveles de satisfacción de los colaboradores; por ende, en el clima laboral y es parte medular del subsistema de retención de talentos, ya que permite que los colaboradores tomen la decisión de permanencia o no, dentro de una institución.

1.2 Materiales y Métodos

Se realizará un análisis correlacional, con la finalidad de analizar las variables sobre las compensaciones y satisfacción laboral. La población a considerar se compone por todo el personal administrativo y operativo de la empresa empacadora de camarón, distribuido entre la planta y las oficinas. Para determinar el tamaño ideal de la muestra, se utilizará el tamaño total de la población; es decir, tanto personal operativo como administrativo en la ciudad de Guayaquil y Santa Elena, 103 colaboradores entre tiempo completo y parcial.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Para la recolección de datos, como primer punto es importante analizar el comportamiento de los colaboradores dentro de la empresa empaedora de camarón y con esto determinar la necesidad de realizar un análisis en las compensaciones que perciben. La definición y comportamiento de las principales variables incluidas en el estudio son:

Tabla 1.

Definición y comportamiento de variables.

Variable	Concepto	Comportamiento de la variable
Sistema de compensaciones	Martín et al. (2009) mencionan que es “el conjunto de recompensas monetarias, bien directas -pago de salarios, incentivos, complementos por méritos- o indirectas -tiempo no trabajado, programas de protección, pagos en especie, formación- que, a cambio de su trabajo, recibe un individuo” (p.192).	-Sistema de compensaciones caracterizado exclusivamente por la compensación monetaria, personal operativo (\$425-\$600), mandos medios (\$600-\$1000), gerentes (\$1000-\$4000). -No tienen integrados elementos de compensación no monetaria en su estructura de compensaciones.
Satisfacción laboral	Muñoz (1990) define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, (...) y por el que percibe una serie de compensaciones psicológicas, sociales y económicas acordes con sus expectativas” (p.76).	-Satisfacción laboral de la última evaluación de clima refleja valores óptimos.

Técnica e instrumento

La técnica que se utilizará son las ecuaciones estructurales ya que como indica Manzano Patiño (2017) los modelos de ecuaciones estructurales (SEM) son una herramienta

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

estadística multivariada que permite estudiar la relación que hay entre variables latentes y observadas (Guillén-Alvarado et al., 2023; Macas-Acosta et al., 2022; Vergara-Romero, 2021).

Tabla 2.

Técnicas e instrumentos de investigación.

Técnica	Enfoque	Instrumento	Descripción
Encuesta	Cuantitativo	Cuestionario de preguntas cerradas.	Se realizan encuestas al personal de la planta procesadora de la empresa empacadora de camarón, de manera anónima con la finalidad de conocer la postura de los colaboradores con relación a las remuneraciones que perciben.

El instrumento a utilizar para el levantamiento de la información es una encuesta de compensación, un reactivo que consta de diez preguntas, en donde se abordan las dimensiones de compensación monetaria desde las preguntas (1 – 3), compensación no monetaria (4 – 7) y satisfacción laboral (8 – 10).

Dentro del estudio se utilizan ecuaciones estructurales, el propósito es generar un modelo matemático que represente categorías conceptuales que no es observada en los errores de medición, pero se deben incorporar en la correlación de las distintas medidas existentes.

Bajo la expresión matemática que define a este tipo de modelo se fija uno complemento estructural y otro de medida (Burgos Dávila et al., 2023; Márquez-carriel et al., 2023; Vergara-Romero & Alfonso-Caveda, 2022). Con respecto al modelo de medida, este se orienta en las relaciones de variables observadas, testeada o tomadas con una variable latente o ficticia (García-Leonard et al., 2023; Macas-Acosta et al., 2023; Vergara-Romero, Jimber-del-Río et al., 2022). Asimismo, el modelo estructural busca cuantificar la relación entre las variables latentes encontradas en el modelo de medida (Moscoso-Romero et al., 2023; Pérez-Zulueta & Vergara-Romero, 2023; Vergara-Romero et al., 2023).

Modelo Estructural

El modelo estructural se precisa en la expresión matemática 1:

$$\eta_{(m \times 1)} = \beta_{(m \times m)}\eta_{(m \times 1)} + \Gamma_{(m \times n)}\xi_{(n \times 1)} + \zeta_{(m \times 1)} \quad (1)$$

Donde:

η es el vector de las variables latentes endógenas.

ξ es el vector de las variables latentes exógenas.

$\beta_{(m \times m)}$ es la matriz de coeficientes que representa los efectos directos de las variables η con otras variables η .

$\Gamma_{(m \times n)}$ es la matriz de coeficientes que representan los efectos directos de la variable ξ con las variables η .

Modelo de Medida

El modelo estructural se precisa en la siguiente expresión matemática:

$$y_{(m \times 1)} = \Lambda_y_{(p \times m)}\eta_{(m \times 1)} + \varepsilon_{(p \times 1)} \quad (2)$$

$$x_{(q \times 1)} = \Lambda_x_{(q \times n)}\xi_{(n \times 1)} + \delta_{(q \times 1)} \quad (3)$$

Donde:

η es el vector de las variables latentes endógenas.

y e x son los vectores de las variables observadas.

Λ_y es la matriz de coeficientes que representa el impacto de las variables η con las variables y .

Λ_x es la matriz de coeficientes que representa el impacto de las variables ξ con las variables x .

ξ es el vector de las variables latentes exógenas.

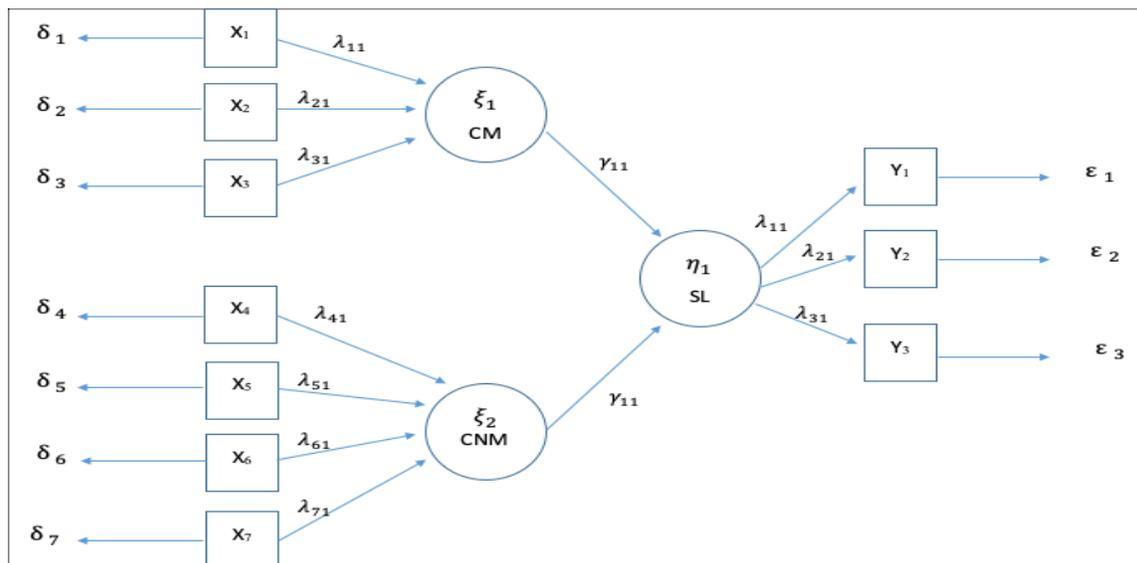
ε y δ son los vectores de error de medición.

Diagrama de Rutas

El diagrama es una representación del modelo matemático similar a los diagramas de flujo en operaciones e informática, este grafico de rutas ayuda a especificar los parámetros de estudios en su convergencia con el modelo completo y visualizar las distintas ecuaciones de comportamiento que se pueden generar para el desarrollo de análisis de potencia estadística (Naranjo-Zambrano et al., 2023; Romero-Subia et al., 2023; Vergara-Tejada et al., 2022), elementos conminados al desarrollo de la ciencia y la identificación de ciertas agrupaciones conceptuales que no han sido abordados en varias técnicas cualitativas o cuantitativas (Binnashir-Alketbi et al., 2023; Romero-Subia et al., 2022; Vergara-Romero, 2023).

Figura 1.

Modelo de Ecuaciones Estructurales.



En el siguiente diagrama será el interfaz gráfico del modelo abordado y de esta forma identificar los componentes de este para su desarrollo analítico (Ochoa-Rico et al., 2022; Vega-González et al., 2022), con su abordaje cuantitativo para conocer resultados que validen las categorías conceptuales y sus estudios previos a nivel cualitativo (ver figura 1).

1.3 Análisis de Resultados

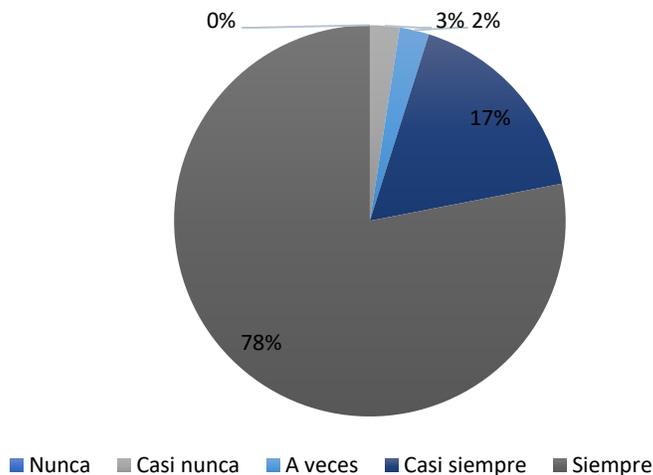
Resultados de la Encuesta

Dimensión en la compensación monetaria

Al identificar si ¿El salario es un factor importante en su vida laboral?, de los 82 colaboradores de la muestra significativa, 64 colaboradores mencionan que siempre el salario se constituye en un elemento importante en su vida laboral; catorce colaboradores mencionan que casi siempre; dos colaboradores consideran que a veces el salario es un factor importante en su vida laboral, mientras que otros dos colaboradores consideran que casi nunca el salario es un factor importante en su vida laboral. Ningún colaborador considera que “nunca” el salario es un factor importante en su vida laboral, por lo que es destacable que para el colaborador el salario tiene un papel a considerar en su vida laboral.

Figura 2.

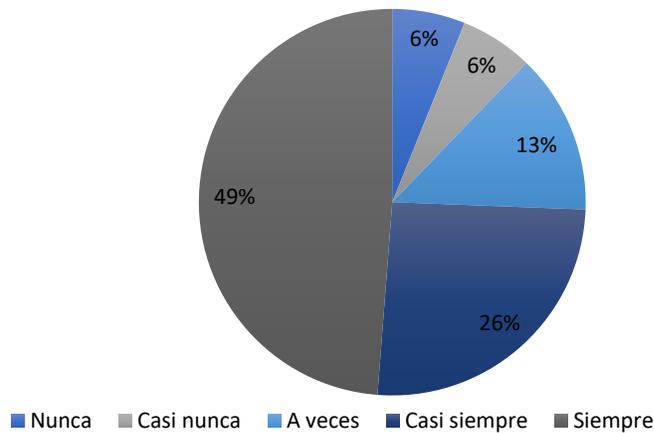
Importancia del salario.



La pregunta dos, abordó si ¿Considera que los bonos, premios y comisiones recibidos compensan su esfuerzo? En este aspecto, se puede visualizar que 40 colaboradores consideran que siempre, los bonos, premios y comisiones recibidos compensan su esfuerzo; 21 consideran que casi siempre, 11 que a veces, 5 trabajadores mencionan que casi nunca y finalmente 5 consideran que nunca. Es decir, más del 90% valora el salario como una fuente de compensación de su esfuerzo.

Figura 3.

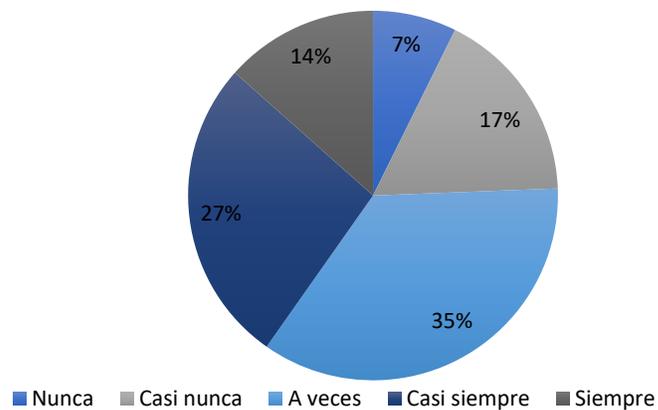
Compensación de esfuerzo por ingresos económicos.



Al consultar si ¿Mi remuneración está al nivel de los sueldos de mis pares en el mercado?, los datos muestran que 29 trabajadores mencionan que siempre sus remuneraciones están al nivel de los sueldos de sus pares en el mercado; 22 consideran que casi siempre; 14 que a; veces, 11 que casi nunca y 6 consideran que nunca. Es decir, más del 75 % concuerda en que sus sueldos están al nivel de sus pares en el mercado laboral.

Figura 4.

Equidad salarial respecto al mercado.



Dimensión de la compensación no monetaria

La percepción sobre la pregunta ¿Recibo reconocimiento cuando realizo un buen trabajo? Muestra que 24 colaboradores mencionaron que a veces reciben reconocimiento cuando realizan un buen trabajo, 23 mencionan que casi nunca, 12 colaboradores mencionan que casi siempre, 12 que siempre y finalmente 11 trabajadores mencionan que casi nunca reciben reconocimiento por su labor, ver figura 5.

Figura 5.

Reconocimiento.

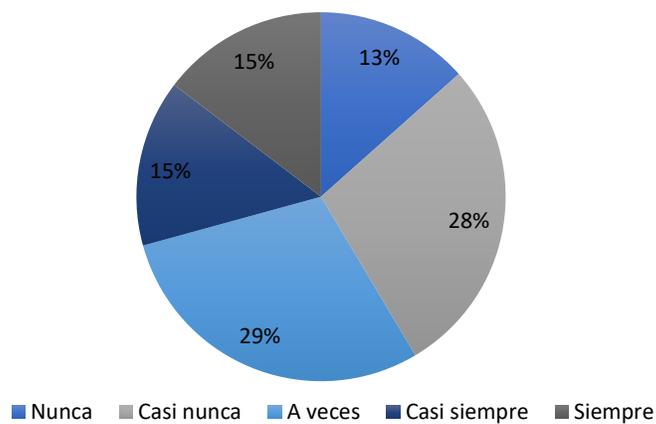
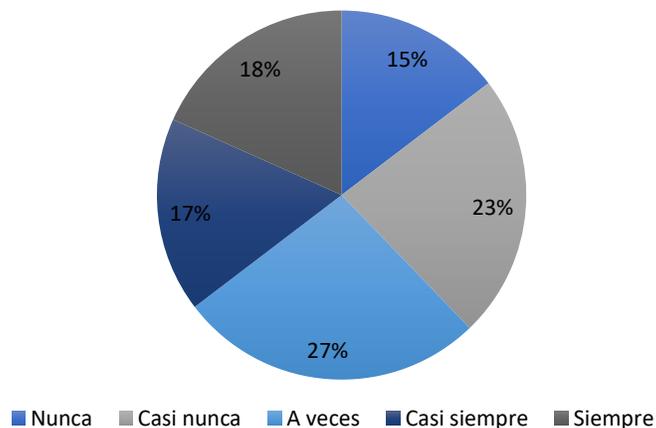


Figura 6.

Desarrollo profesional.



La figura 6, evidencia los resultados sobre la pregunta ¿La empresa ofrece oportunidades de desarrollo profesional? En donde se puede observar que 22 colaboradores mencionaron

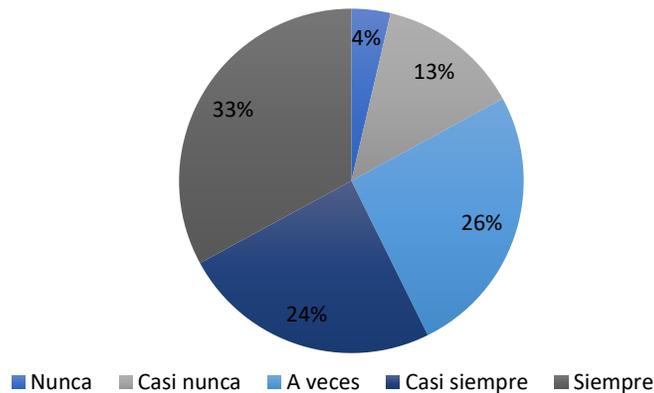
Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

que a veces, 19 mencionan que casi nunca, 15 que siempre, 14 que casi siempre, y 12 consideran que nunca reciben oportunidades de desarrollo.

Cuando se consultó si ¿Tengo la confianza de hablar con mi jefe y brindarle recomendaciones de índole laboral y/o profesional? Se puede visualizar 27 colaboradores mencionan que siempre tienen la confianza de hablar con su jefe, 21 que a veces, 20 que casi siempre, 11 mencionan que casi nunca y 3 consideran que nunca, ver figura 7.

Figura 7.

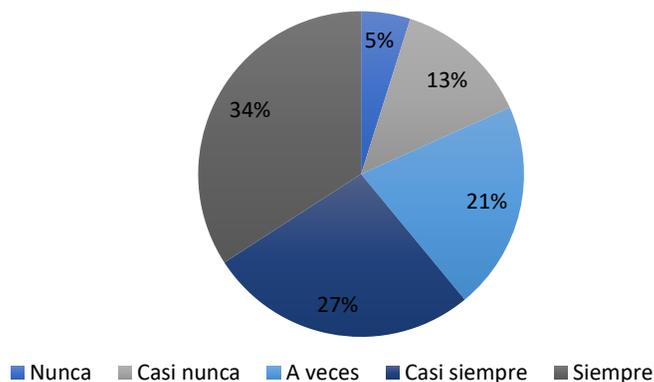
Comunicación con superiores.



Sobre si los horarios son flexibles y me permiten mantener mi vida familiar. Los 28 colaboradores mencionaron que siempre los horarios de trabajo son flexibles lo que les permite mantener su vida familiar, 22 comentaron que casi siempre, 17 aportaron que a veces, 11 que casi nunca y finalmente 4 comentaron que nunca, ver figura 8.

Figura 8.

Relación vida familiar – trabajo.

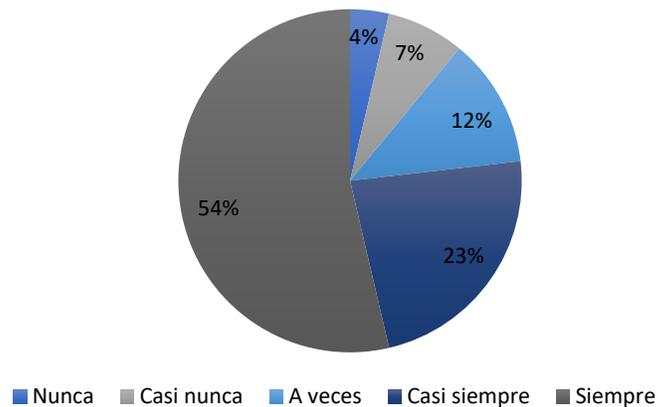


Dimensión de satisfacción laboral

La pregunta ¿Me siento orgulloso de la empresa donde trabajo?, reflejó que 44 colaboradores consideran que siempre se sienten orgullosos de la empresa donde trabajan, 19 que casi siempre, 10 que a veces, 6 que casi nunca mientras que 3 consideran que nunca se sienten orgullosos de la empresa donde laboran.

Figura 9.

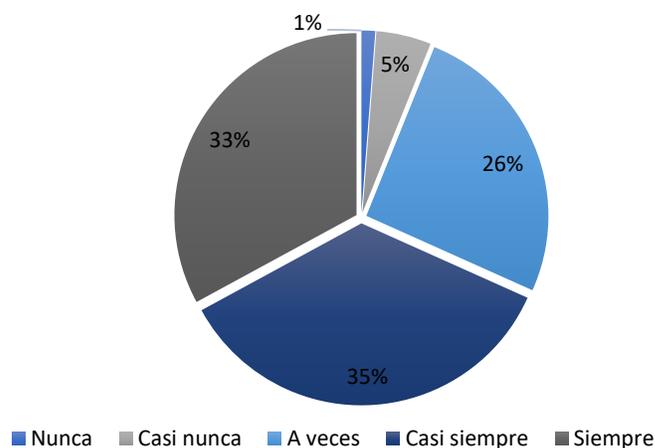
Identificación con la empresa



Al identificar si la organización brinda los recursos necesarios para desarrollar las funciones, en la figura 10, se puede observar a 29 colaboradores mencionando que casi siempre la organización le brinda los recursos necesarios para desarrollar sus funciones, 27 que siempre, 21 que a veces, 4 que casi nunca y finalmente 1 que casi nunca.

Figura 10.

Provisión de recursos para cumplir funciones

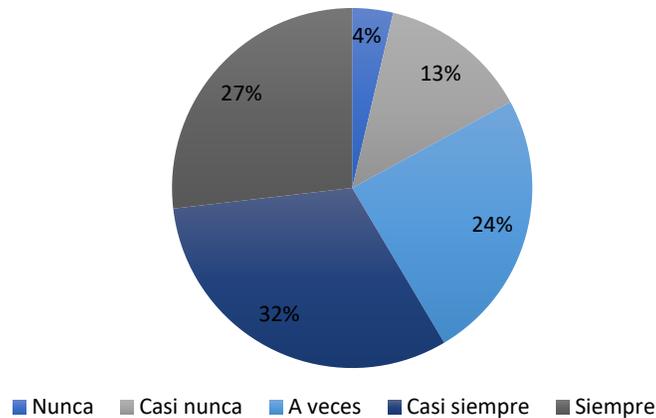


Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

En la figura 11, se identifica la percepción sobre si la carga laboral dentro de del área está distribuida equitativamente. Los datos muestran 26 colaboradores consideran que casi siempre la carga laboral está distribuida de forma equitativa, 22 que siempre, 20 que a veces, 11 que casi nunca y 3 que nunca

Figura 11.

Distribución de carga laboral



Análisis de ecuaciones estructurales.

A continuación, se analiza el modelo matemático y sus parámetros. En la tabla 3 se puede observar las primeras bondades de ajustes, el primero es el Criterio de información de Akaike y el segundo es Criterio de información Bayesiano, para ambos criterios el contraste de referencia y diferencias son significativos, mediante el análisis estadístico y su potencia de análisis, se puede observar que los valores plausibles son inferiores a “0,05”.

Tabla 3

Ajuste del modelo.

Contraste de referencia				Contraste de diferencias				
AIC	BIC	n	χ^2	gl	p	$\Delta\chi^2$	Δgl	p
Modelo 11910.435	1966.850	96	33.139	13	0.002	33.139	13	0.002

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

En la tabla 4 se muestran los principales índices de ajuste, observando la parsimonia entre el modelo, ya que los valores tienen que ser superior al 0,80. El único índice que tiene que ser menor a 0,5 es el de ajuste normalizado de parsimonia, generando un buen ajuste del modelo.

Tabla 4.

Índice de ajustes.

Índice	Valor
Índice de Ajuste Comparativo (CFI)	0.928
Índice de Tucker-Lewis (TLI)	0.884
Índice de ajuste no normalizado de Bentler-Bonett (NNFI)	0.884
Índice de ajuste normalizado de Bentler-Bonett (NFI)	0.890
Índice de ajuste normalizado de parsimonia (PNFI)	0.551
Índice de ajuste relativo de Bollen (RFI)	0.822
Índice de ajuste incremental de Bollen (IFI)	0.930
Índice de no centralidad relativa (RNI)	0.928

En la tabla 5 se muestran otras medidas de bondades de ajustes, se refleja más parsimonia de los datos y no se denota una distorsión de los datos. Asimismo, se analiza el Error cuadrático medio de aproximación (RMSEA), el cual es superior al 0,08 recomendado como buen ajuste. Ahora bien, no tiene una incidencia dentro del análisis porque en una confiabilidad del 90% su límite inferior está por debajo de lo recomendado, fusionando al valor plausible de dicho ajuste es menor al “0,05”.

En la tabla 6, se describe la carga de los factores para los parámetros estudiados, la significancia de la carga factorial se da por su valor plausible, en este modelo todas las relaciones de los parámetros son significativos, siendo la de mayor presencia es el de “oportunidades para el desarrollo profesional”.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Tabla 5.

Otras medidas de ajustes.

Métrica	Valor
Error cuadrático medio de aproximación (RMSEA)	0.127
RMSEA 90 % IC límite inferior	0.074
RMSEA 90 % IC límite superior	0.181
Valor p de RMSEA	0.012
Raíz estandarizada residual cuadrada media (SRMR)	0.051
N crítico de Hoelter ($\alpha = .05$)	65.781
N crítico de Hoelter ($\alpha = .01$)	81.210
Índice de bondad de ajuste (GFI)	0.987
Índice de ajuste de McDonald (IMF)	0.900
Índice de validación cruzada esperado (ECVI)	0.804

Tabla 6.

Carga de los factores.

Latent	Indicador	Estimar	Error valor Típico Z	valor p	95% Intervalo de Confianza	
					Inferior	Superior
CNM	CNM1	1.000	0.000		1.000	1.000
	CNM2	1.205	0.178	6.773 < .001	0.856	1.554
	CNM3	1.095	0.162	6.766 < .001	0.778	1.413
	CNM4	0.873	0.158	5.513 < .001	0.562	1.183
SL	S1	1.000	0.000		1.000	1.000
	S2	1.066	0.167	6.394 < .001	0.739	1.393
	S3	1.111	0.186	5.976 < .001	0.746	1.475

En la tabla 7, se puede observar la relación entre las variables latentes y este como afecta en el resultado final, su valor plausible es idóneo y una estimación fiable.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Tabla 7.

Coefficientes de regresión.

Predictor	Resultado	Estimar	Error Típico	valor Z	p	95% Intervalo de Confianza	
						Inferior	Superior
CNM	SL	0.697	0.134	5.182	< .001	0.433	0.960

En la tabla 8, se evidencia la varianza entre las variables latentes, una manera de prevenir y corregir problemas en las estimaciones estadísticas o inflación de datos que puedan disminuir el poder de predicción.

Tabla 8.

Varianza de factores.

Variable	Estimar	Error Típico	valor Z	p	95% Intervalo de Confianza	
					Inferior	Superior
CNM	0.786	0.213	3.685	< .001	0.368	1.204
SL	0.186	0.073	2.537	0.011	0.042	0.329

Tabla 9.

Varianza de los residuos.

Variable	Estimar	Error Típico	valor Z	p	95% Intervalo de Confianza	
					Inferior	Superior
CNM1	0.816	0.141	5.806	< .001	0,541	1.092
CNM2	0.679	0.137	4.941	< .001	0.409	0.948
CNM3	0.565	0.114	4.956	< .001	0.341	0.788
CNM4	0.928	0.150	6.183	< .001	0.634	1.222
S1	0.648	0.114	5.696	< .001	0.425	0.871
S2	0.345	0.081	4.256	< .001	0.186	0.503
S3	0.628	0.118	5.342	< .001	0.398	0.859

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

En la tabla 9, se puede observar la varianza de los residuos entre las variables y su relación causal, es importante definir si no existe una interferencia o ruidos blancos de los datos, trayendo consigo una distorsión funcional de mala asignación factorial, esto medido por su carga dentro los parámetros. Para el caso del modelo todas las variables tienen una parsimonia conjunta, mostrando valores plausibles dentro del rango de efectividad.

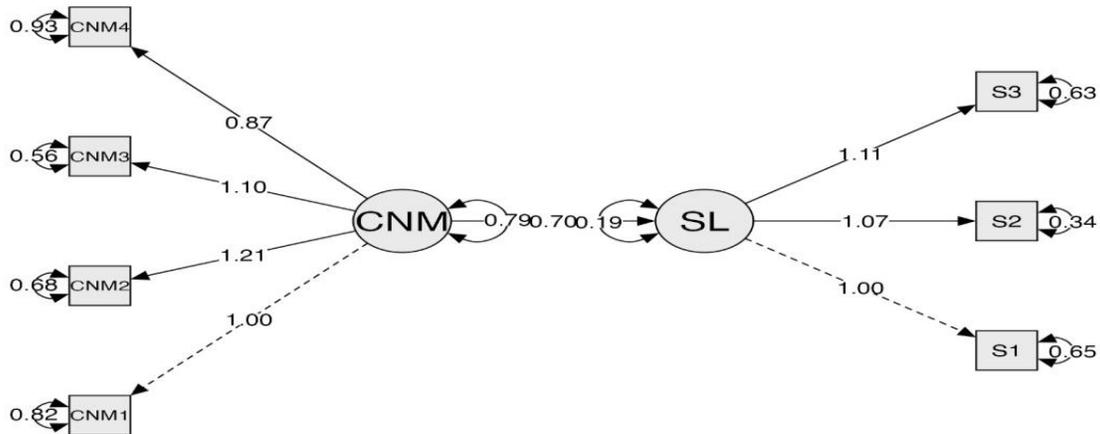
Discusión del modelo

El modelo planteado se reestructuró porque la incidencia de los datos afectaba la convergencia matemática, es así que el pensamiento del comportamiento de un trabajador muestra que la compensación monetaria no tiene una gran significancia en la satisfacción laboral, mientras que la compensación monetaria tiene un aproximado de potencia de decisión en la satisfacción laboral, el cual los parámetros mencionan que el 70% del poder de decisión está en los no monetario.

Es importante aclarar que el 30% restante no se le puede atribuir solo a la compensación monetaria, sino a otras variables que este modelo no puede explicar por el criterio de simplificación de la realidad en los distintos campos científicos y su proceso ontológico.

Figura 12.

Modelo con sus cargas factoriales.



1.4 Conclusiones

El impacto del sistema de compensación tiene una relación directa con la satisfacción laboral de los colaboradores.

En la dimensión de la compensación monetaria por lo general las respuestas están asentadas con una marcada tendencia positiva como lo son la importancia del salario dentro de la vida laboral, así como también que los bonos, premios y comisiones compensan su esfuerzo, en la variable en la que se denota menos satisfacción es la comparación entre el nivel de sueldos ofrecidos por la empresa, en comparación con sus pares en el mercado, en la que las respuestas se enmarcan en un rango intermedio, teniendo un mayor número de respuestas enfocadas en los rangos negativos, en contraposición de las preguntas anteriores.

En la variable de compensación no monetaria se puede observar que hay mayor presencia de respuestas con una tendencia media, pero con un número mayor de respuestas negativas en comparación con los reactivos de la compensación monetaria; dentro de las que se destacan la falta de reconocimiento al momento luego de realizar un buen trabajo, y las oportunidades de desarrollo profesional ambas preguntas asentadas en un rango intermedio, pero con más número de respuestas negativas que positivas. Las preguntas enfocadas en la comunicación con sus superiores y relación trabajo/familia tienen una tendencia positiva.

La empresa se caracteriza por utilizar un sistema de compensación, que se enfoca casi que de forma exclusiva a la remuneración que perciben los trabajadores enmarcada dentro de un rango en el que el personal operativo posee un sueldo de \$425-\$600, los mandos medios \$600-\$1000, y los gerentes un sueldo de \$1000-\$4000. Una de las carencias que tiene este sistema de compensación es que no está concatenado con un sistema de gestión en el cual los beneficios sean otorgados acorde al rendimiento de los trabajadores, así como también de los objetivos alcanzados por los mismos. Estructurar un sistema de gestión en el que se encuentre concatenado el sistema de compensación permitirá reducir la percepción en los trabajadores de que sus sueldos no están acordes a los del mercado.

La compensación no monetaria no se encuentra presente de forma institucionalizada por lo que depende exclusivamente de los superiores de área, lo que se puede percibir cuando los colaboradores mencionan en el instrumento que por lo general no se les brinda reconocimiento por un buen trabajo.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

El nivel de satisfacción tiene una tendencia positiva lo que se ve reflejado en el nivel de identificación que tienen los trabajadores con su trabajo donde la gran mayoría mencionan que siempre se sienten orgullos de la empresa donde trabajan. La mayoría de trabajadores considera que la organización le brinda los recursos para desarrollar sus funciones y también tienen un sentimiento positivo referente a la distribución de la carga laboral.

A pesar de que el nivel de satisfacción laboral es óptimo, la empresa debería prestar atención a las variables que generan insatisfacción en sus colaboradores como lo son la percepción de que los sueldos ofrecidos no son competitivos, así como también la idea de que no reciben el reconocimiento adecuado por el trabajo bien realizado.

Los colaboradores de la empresa presentan gran insatisfacción en cuanto a las compensaciones no monetarias que se dan dentro de la organización y que en muchas ocasiones su producción se ha visto afectada por la desmotivación de sus colaboradores.

En lo que respecta a las compensaciones monetarias se puede indicar que de manera general hay cierta empatía con los valores que perciben a cambio del trabajo que realizan dentro de la empresa. Sin embargo, en la relación de las compensaciones no financieras no, es por esto que la empresa se encuentra trabajando en mejoras significativas para compensar el desequilibrio que presenta al momento con planes activados desde la jefatura de Desarrollo Humano.

Se estima que aproximadamente en un año se complete la primera etapa del plan de incentivos y oportunidades para el personal administrativo y operativo que conlleva desde préstamos personales para estudios, construcción de vivienda y adquisición de motos, realización de tardes de integración, participación de familia en actividades empresariales todo esto con el pleno apoyo de la gerencia.

Mediante este análisis se pudo comprobar que los colaboradores no solo buscan equidades salariales sino trato justo y mejoras en cuanto al ser más estimados en el entorno donde laboran; es importante para los colaboradores de la empresa que este tipo de estímulos se den, ya que son más las horas que pasan en sus jornadas laborales que en sus hogares.

En conclusión, se puede definir que en la empresa es mucho más gratificante para los colaboradores las compensaciones no financieras que puedan recibir y que el impacto que tienen no solo es para el trabajador sino para toda su familia.

1.5 Recomendaciones

Debido a que es el que no se encuentra instaurado dentro de la institución el sistema de compensación no monetaria, se considera que sería importante implementar:

Planes de carrera. - Es importante que los directivos de la empacadora de camarón consideren la importancia de cuidar y fomentar a su talento. Se les debe proveer a los colaboradores una ruta formal para su desarrollo dentro de la institución, en donde se garantice que por el cumplimiento de determinados objetivos organizacionales y dentro de un tiempo establecido, pueden llegar a ascender dentro de la escala institucional.

Capacitaciones. - De forma conjunta al plan de carrera el desarrollo organizacional, también se ve medido por las capacitaciones que se les brinden a los colaboradores, en las que se les permita desarrollar habilidades en las cuales puedan llegar a tener una carencia. Los trabajadores necesitan de capacitación constante.

Estilos de liderazgo. - Capacitar a los superiores de área sobre estilos de liderazgo, de manera que les permita determinar la importancia de un estilo de liderazgo en la productividad de los trabajadores, aspectos como el reconocimiento pueden pasar desapercibidos dentro una gestión; pero para el trabajador resulta muy importante que les sea reconocido.

1.6 Referencias Bibliográficas

Binnashir-Alketbi, A. H. S., Jimber-del-Río, J. A., Ibañez-Fernández, A., & Vergara-Romero, A. (2023). Human Resource Development and Crisis Management: The Role of Communication and Learning in the United Arab Emirates. *TEM Journal*, 12(2), 1130-1141. <https://doi.org/10.18421/TEM122-59>

Burgos Dávila, I., Granja-Cañizares, G., & Vergara-Romero, A. (2023). Impacto de la Emergencia Sanitaria en la Rentabilidad de una Empresa Familiar Manufacturera de Aluminio y Vidrio. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio* (33-64). Universidad Ecotec.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw - Hill.

García Cano, O. L. (2006). *La compensación financiera: una medida del valor del trabajador*. Pensamiento & Gestión.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

- García-Leonard, Y., Sorhegui-Ortega, R., & Vergara-Romero, A. (2023). Dynamic Capacities and the Influence on the Innovative Potential of Urban Hotels. *Amazonia Investiga*, 12(64).
- Guillén-Alvarado, K., Arencibia-Montero, O., & Vergara-Romero, A. (2023). Responsabilidad Social Empresarial, Ingresos y Patrimonio: Relación entre las Empresas Ecuatorianas. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Desarrollo Sostenible y responsabilidad Social: Análisis de Diferentes sectores en Ecuador* (82-103). Universidad Ecotec.
- Hannoun, G. (2011). Satisfacción laboral. Universidad Nacional de Cuyo Facultad de ciencias económicas.
- Leal Paredes, M. S. (2023). EMOTIONAL INTELLIGENCE AND WORK ENGAGEMENT IN ECUADORIAN MSMEs. *Ciencias Administrativas*. no.21 La Plata, 8. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e116>
- León-Vega, L., Ron-Amores, E. & Vergara-Romero, A. (2023). The Challenges of Taxation in the Digital Economy: Analysis of the Ecuadorian Tax System. *Amazonia Investiga*, 12(61). 262-275. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.61.01.27>
- Macas-Acosta, G., Macas-Lituma, G., & Vergara-Romero, A. (2022). The Internal and External Factors That Determined Private Investment in Ecuador 2007–2020. *Economies*, 10(10), 248. <https://doi.org/10.3390/economies10100248>
- Macas-Acosta, G., Paredes-Ochoa, A., & Vergara-Romero, A. (2023). *Economía Organizacional: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Guayaquil-Ecuador*. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.90>
- Manzano Patiño, A. P. (2017). *Introducción a los modelos de ecuaciones estructurales*.
- Márquez-Carriel, G., Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2023). Relationship between the People's Republic of China and the Republic of Ecuador: A Perspective from the Dependency Theory. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 49–62.
- Martin, A., & Roodt, G. (2008). Perceptions of organisational commitment, job satisfaction and turnover intentions in a post-merger tertiary institution. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 23-31.
- Morales Arrieta, J. A., & Velandá Herrera, N. F. (1999). *Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Mc Graw - Hill.

- Moscoso-Romero, A., Gutiérrez-Alarcón, C., Argudo-García, A., & Vergara-Romero, A. (2023). Análisis de la Industria Textil Ecuatoriana: Caso Mascarillas de Bioseguridad. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio* (65-89). Universidad Ecotec.
- Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. España: Universidad Complutense de Madrid.
- Murillo-Puga, K., León-Vega, L., Espinoza-Alcívar, E., & Vergara-Romero, A. (2023). Modelo SCOR para la Cadena de Abastecimiento: Caso de Estudio de una Empresa Acuícola. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Desarrollo Sostenible y responsabilidad Social: Análisis de Diferentes sectores en Ecuador* (59-81). Universidad Ecotec.
- Naranjo-Zambrano, M., Llanos-Encalada, M. P., Morales-Naranjo, I., Ron-Amores, E., Vergara-Romero, A. (2023). Workplace Harassment in Psychosocial Risks and Teleworking in Times of Health Crisis. *Amazonia Investiga*, 12(61). 92-102. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.61.01.10>
- Ochoa-Rico, S., Jimber-del-Río, J.-A., Cornejo-Marcos, G., & Vergara-Romero, A. (2022). Characterization of the Territory and Estimation of a Synthetic Index of Social Welfare. *TEM Journal*, 11(3), 1254-1264. <https://doi.org/10.18421/TEM113-34>
- Pérez-Zulueta, M., & Vergara-Romero, A. (2023). La Estrategia como Práctica: Una Revisión para la Investigación de la Toma de Decisiones. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio* (8-20). Universidad Ecotec.
- Romero-Subia, J. F., Jimber-del-Río, J.A., Ochoa-Rico, M. S., & Vergara-Romero, A. (2022). Analysis of Citizen Satisfaction in Municipal Services. *Economies*, 10(9), 225. <https://doi.org/10.3390/economies10090225>
- Romero-Subia, J. F., Jimber del Río, J. A., Ochoa-Rico, M. S., & Vergara-Romero, A. (2023). The Disparity between Urban and Rural Areas in Citizen Satisfaction with Local Public Services. *TEM Journal*, 12(1), 275-284. <https://doi.org/10.18421/TEM121-34>
- Vega-González, J., Armas-Ortega, Y., & Vergara-Romero, A. (2022). Gamificación como Estrategia de Flexibilidad del Proceso Enseñanza-Aprendizaje para el Nivel Básico Superior de una Unidad Educativa en Ecuador. En Vergara-Romero, A. (Comp.). *Modelos de Aprendizaje Flexible: Lecciones de la Pandemia y Visión de la Nueva Normalidad* (37-58). Universidad Ecotec.

- Vergara-Romero, A. (2021). Políticas Públicas para el Desarrollo Local Sostenible: Caso Guayaquil. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.68>
- Vergara-Romero, A. (2021). La Economía creativa en el Territorio. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.43>
- Vergara-Romero, A. (2021). PYMES, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en diversos Sectores. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.70>
- Vergara-Romero, A. (2023). Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social: Análisis de Diferentes Sectores en Ecuador. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.89>
- Vergara-Romero, A. (2023). Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.91>
- Vergara-Romero, A., & Alfonso-Caveda, D. (2022). El Papel del B-Learning en la Educación: Una Revisión Introductoria. En Vergara-Romero, A. (Comp.). Modelos de Aprendizaje Flexible: Lecciones de la Pandemia y Visión de la Nueva Normalidad (11-36). Universidad Ecotec.
- Vergara-Romero, A., Jimber-del-Río, J-A., & Márquez-Sánchez, F. (2022). Food Autonomy within Food Sovereignty: Evidence from a Structural Model. *Agronomy*, 12(5), 1141. <https://doi.org/10.3390/agronomy12051141>
- Vergara-Romero, A., Pozo-Estupiñan, C., Sorhegui-Ortega, R., & Márquez-Sánchez, F. (2022). Agricultural Economics in the Economic Thinking of Sustainability. En Vergara-Romero, A. (Comp.). Towards Territorial Development from Sustainability (21-36). Universidad Ecotec.
- Vergara-Romero, A., Romero Subia, J. F., Ochoa Rico, M.-S., & Romero-Lainez, J. (2023). Modelo de Volatilidad de las Acciones de Tesla Motors Inc. Fluctuaciones de los Precios del Cobalto y el Litio. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 10(1), 112–127. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.101.786>
- Vergara-Tejada, E., Armas-Ortega, Y., & Vergara-Romero, A. (2022). B-Learning en la Enseñanza de Estudios Sociales para Estudiantes de Educación Media en una Escuela Ecuatoriana. En Vergara-Romero, A. (Comp.). Modelos de Aprendizaje Flexible: Lecciones de la Pandemia y Visión de la Nueva Normalidad (59-84). Universidad Ecotec.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Wayne Mondy, R., & M. Noe, R. (2005). Adiminstración de recursos humanos. México: Pearson.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organisations: A normative view. *Academy of Management Review*, 418–428. <http://dx.doi.org/10.2307/257334>

CAPÍTULO 2: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA PABLO PICASSO

Autores:

Aida Sampedro-Coral, Mgtr.

Magister en Administración de Empresas.
Universidad ECOTEC.
asampedro@mgs.ecotec.edu.ec

Yadira Armas-Ortega, Mgtr.

<https://orcid.org/0000-0001-8330-7718>

Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional.
Universidad ECOTEC.
yarmas@ecotec.edu.ec

Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.

<https://orcid.org/0000-0001-8503-3685>

Magister en Economía.
Universidad ECOTEC.
avergarar@ecotec.edu.ec

2.1 Introducción

A través del tiempo se han incorporado un sinnúmero de soluciones tecnológicas, metodológicas y otras herramientas de soporte para la administración empresarial. Pero el factor que resulta imprescindible desde los inicios del desarrollo organizacional es el factor humano, el cual es decisivo en la competitividad de las empresas permitiendo que estas se diferencien (Joyas, 2015). La gestión estratégica del talento humano es de interés de estudio porque permite desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, de esta forma relacionar los objetivos estratégicos de la organización y las capacidades del talento se busca una sinergia que permita alcanzar los objetivos organizacionales (Ramírez, Espindola et al., 2019). Para ello el desarrollo de actitudes y aptitudes e integración de las capacidades son de suma importancia tanto en la estrategia como en el aspecto operacional a corto y largo

plazo. Gordon (2003) “explica la importancia que se le otorga al factor humano, tanto que se le considera la clave del éxito de una empresa y la Gestión de Recursos Humanos es percibida como la esencia de la gestión empresarial” (p. 44)

Tal es el caso de la Unidad Educativa Pablo Picasso, la cual tiene como objetivo formar niños y jóvenes con conocimientos integrales e innovadores dando énfasis a los principios y valores de los estudiantes. Por medio de la aplicación de metodologías dinámicas que permitan desarrollar seres humanos enfocados en resolver necesidades locales, nacionales y globales (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Siendo la unidad educativa una institución con 22 años de trayectoria, el logro del objetivo institucional resulta imposible sin la acción de personal provisto de habilidades pedagógicas, estables el tiempo de servicio a la institución y comprometidas con la tarea docente.

No obstante, uno de los desafíos organizacionales es la deserción por parte del personal docente de la institución, lo cual genera una serie de situaciones de riesgo para la institución, tales como: a) deterioro de la imagen institucional; la deserción de los docentes en épocas de clases genera incertidumbre en los padres de familia, afectando la imagen institucional de la unidad educativa. b) pérdidas económicas; sabiendo que la institución se preocupa por invertir en capacitaciones y certificaciones para el talento dentro de la empresa, al irse, el dinero no genera un retorno o un impacto positivo en la institución. Así también se deben considerar que los procesos de selección y contratación recurrentes requieren de inversión y tiempo por lo que, a ninguna empresa le es rentable, invertir en la adquisición de un recurso que saldrá en un par de meses. c) deficiente cumplimiento de las metas estratégicas, la institución cuenta con sus metas y propósitos tanto a mediano como a largo plazo, pero para su ejecución requiere del talento humano; al existir deserción del personal, el nuevo colaborador se somete a curva de aprendizaje, lo cual incide en el tiempo de cumplimiento y dominio de objetivos. d) insatisfacción del cliente; es decir, padres de familia y los alumnos, quienes reciben el resultado del proceso de gestión de la institución educativa, se encuentran en situaciones de desconfianza y desazón al existir cambios abruptos en la planta docente, sometiendo al alumno a cambios en la metodología e inclusive retrasos en los planes de clases por la duplicidad o repetición de contenido, situación que en el peor de los casos lleva a los padres a tomar la decisión de retirar al alumno del plantel.

Considerando los antecedentes expuestos, el objetivo de la investigación fue analizar la gestión del talento humano y su incidencia en la retención del personal en la unidad educativa Pablo Picasso.

2.2 Materiales y Métodos

Se aplicó una investigación documental, además de entrevistas y encuestas. La entrevista, buscó entablar un diálogo con un representante de los altos mandos en la institución, teniendo por objetivo profundizar en la investigación, convirtiéndose en un proceso de levantamiento de información eficaz para obtener datos con mayor detalle (Binnashir-Alketbi et al., 2023; Ochoa-Rico et al., 2022; Romero-Subia et al., 2022; Vergara-Romero, 2021). En esta técnica se identifican al investigador y al entrevistado, para obtener información profunda y completa sobre el factor de la retención a mejorar dentro de la institución (Díaz Bravo et al., 2013; Vergara-Romero, 2023; Vega-González et al., 2022). Se utilizó una encuesta dirigida a los docentes (Márquez-Carriel et al., 2023; Moscoso-Romero et al., 2023). Su aplicación permitió encontrar el factor que está generando un impacto negativo en la retención del talento dentro de la institución. Así también, la investigación documental aplicada, estuvo basada en registros realizados por la institución educativa en sus gestiones y estos permiten obtener datos concretos relacionados a la magnitud de los recursos existentes en la institución educativa Pablo Picasso.

Los instrumentos de investigación fueron: cuestionarios, guía de preguntas y lista de cotejo (Vergara-Tejada et al., 2022). En el caso de las encuestas, para organizar las preguntas de acuerdo a los factores del clima organizacional, se procedió a enmarcarlas dentro de las dimensiones propuestas por Brunet (2011) donde menciona tres factores: el individuo y los elementos internos del personal, sus motivaciones y necesidades; el factor grupal en el que se determinan la percepción colectiva de los trabajadores, considerando las relaciones en el trabajo en equipo y finalmente el factor organizacional en el que se considera la estructura de la unidad educativa, riesgos laborales y claridad en sus funciones (Hernández Vela et al., 2016). La estructura de las 4 dimensiones mencionadas engloba los factores del clima organizacional como lo describe la tabla 10.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Tabla 10.

Descripción de la encuesta en relación a las dimensiones y factores.

Dimensión	Factores	Preguntas e ítems	
Individual	Recompensa	2) Se siente satisfecho con las condiciones de remuneración asignadas 5) Se siente motivado con los superiores de la institución	
	Desafío	1) Considera que su trabajo y esfuerzo son reconocidos? 4) Las funciones que realiza contribuyen a su auto realización.	
	Identidad	3) Se siente identificado con la institución y el servicio que provee. 6) Tienen autonomía en su puesto de trabajo.	
Grupal	Liderazgo	7) El liderazgo del superior influye positivamente en sus actividades. 8) Siente apoyo de parte de la jefatura en la institución.	
	Relaciones	9) Existe trabajo en equipo dentro del ambiente laboral. 10) Se siente comprometido(a) con el trabajo en equipo.	
	Cooperación	11) Existe confianza entre los colaboradores.	
	Conflicto	12) Existen medios de comunicación abierta en el que puedan emitir opiniones de mejora. 13) Existen ambientes para la resolución de conflictos. 18) Es clara la estructura organizacional para el desarrollo de sus procesos de trabajo.	
	Organizacional		14) Al ingresar al trabajo se les informó sobre la misión y visión de la institución? 15) Se socializa sobre los logros alcanzados en la institución.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Estructura	Responsabilidad	16) Las funciones delegadas son claras en el desarrollo de su trabajo.
	Estándares	17) Las políticas y procedimientos son socializados para el desarrollo normativo de las actividades de trabajo.
Salud y seguridad	Seguridad	19) El ambiente de trabajo esta acondicionado para el desarrollo de sus actividades.
		20) Considera que el ambiente de trabajo es seguro para el desarrollo de sus actividades.
		21) Se mantiene un correcto aseo e higiene en las instalaciones.
		22) Los implementos e insumos le permiten trabajar de forma correcta.

Las preguntas con respuestas en escala, permiten obtener percepciones de los encuestados mediante la selección de criterios con base en niveles (Likert, 1976; Romero-Subia et al., 2023). Para su tabulación se procede a determinar un puntaje por cada respuesta propuesta (Matas, 2018; Burgos Dávila et al., 2023; Vergara-Romero & Alfonso-caveda, 2022).

Tabla 11

Respuestas en escala de Likert.

Respuestas	Puntaje
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Indiferente	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

La formulación de las preguntas que se realizan en la entrevista, tiene por objetivo ahondar sobre el factor con mayor necesidad de mejora encontrado en las encuestas (León-Vega et al., 2023; Vergara-Romero, Pérez-Zulueta & Vergara-Romero, 2023; Pozo-Estupiñan et al., 2022). Las preguntas semiestructuradas, que se utilizaron en las entrevistas, permitieron mantener un flujo y coherencia en el levantamiento de información (Macas-Acosta et al.,

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

2022; Murillo-Puga et al., 2023; Vergara-Romero, Romero-Subia et al., 2023). La entrevista se aplicó a la directora de la Unidad Educativa Pablo Picasso, y se valoraron temas de seguridad, salud y disponibilidad de recursos para el desarrollo de las actividades laborales, la investigación en este sentido es exploratoria y sigue la que se realice la investigación exploratoria a personas que estén involucradas en el tema o exa recomendación de ser aplicada a expertos, por su nivel de conocimiento y tiempo que conllevan dentro del lugar de investigación (Aguirre & Jaramillo, 2015; García-Leonard et al., 2023; Vergara-Romero, Jimber-del-Río et al., 2022). Finalmente, se aplica una lista de cotejo a los documentos maestros de la institución, ello permite conocer el tamaño de la institución educativa con datos como: número de personal docente, número de estudiantes por curso, números de espacios asignados para la enseñanza, recursos y herramientas.

La investigación aplica un muestreo no probabilístico, donde la población de estudio es el agrupamiento de elementos que contienen las mismas características, convirtiéndose en el marco de referencia para la investigación y definición de la muestra (Arias Gómez et al., 2016; Guillén-Alvarado et al., 2023; Macas-Acosta et al., 2023); dadas las características del grupo de estudio, se realiza sobre la totalidad de la población.

Análisis de los resultados

Para plantear la problemática se determinan las posibles causas mediante la aplicación de la teoría de Litvin y Stinger en el que postulan nueve factores que influyen en el comportamiento de los recursos dentro de una organización (Segredo Pérez & Pérez Perea, 2016; Naranjo-Zambrano et al., 2023) La siguiente tabla describe los factores del clima organizacional como potenciales causantes de la problemática.

Tabla 12.

Factores del clima organizacional en la institución educativa Pablo Picasso.

Factores del clima organizacional	Descripción
Estructura	Inflexibilidad en el trabajo No se cumplen o se cumplen parcialmente las políticas de la institución
Responsabilidad	No se delegan las actividades en el que se empodere al empleado

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

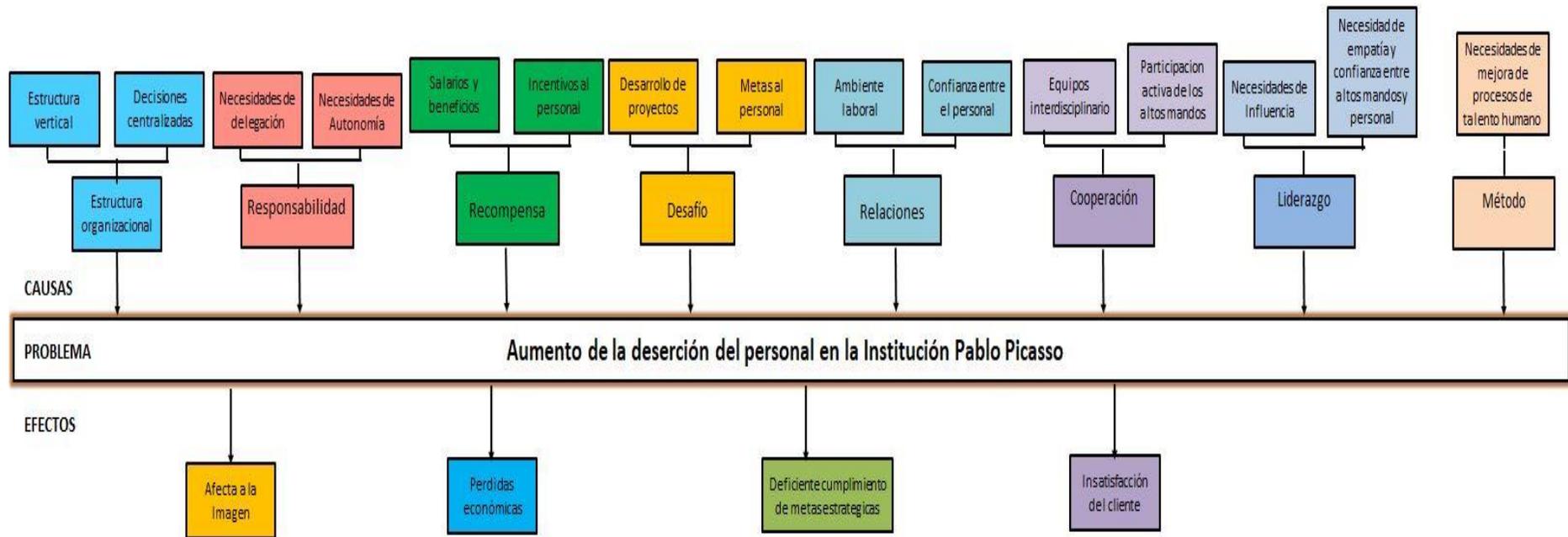
Recompensa	No existen compensación salarial y beneficios en relación a la carga laboral No se dan reconocimiento al cumplir metas y alcance de resultados No existe equilibrio entre el trabajo y la vida
Desafío	Falta de desarrollo profesional y carrera Mejores ofertas laborales en el mercado
Relaciones	No existe ambiente amigable y cooperativo Falta de buenas relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo
Estándares	No existen evaluaciones y revisiones transparentes y justas
Conflicto	Principios y valores de la institución
Identidad	Inseguridad y desconfianza laboral Los objetivos de la empresa no concuerdan con los personales de cada colaborador.
Método	Estudio de los procesos de selección, capacitación, retención, retroalimentación
Liderazgo	Falta de liderazgo gerencial

Las causas y efectos identificados, se representan en la figura 13 a continuación.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Figura 13.

Árbol de los problemas



Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Análisis de Encuesta

Características generales de la población

Los datos reflejados en la tabla 13 evidencian que la mayor parte de la población de estudio son mujeres con un 92.31%, en el caso de los hombres existe un recurso, el supervisor académico.

Tabla 13.

Sexo de la población.

Sexo	Valor promedio	Porcentaje
Hombres	1	7.69%
Mujeres	12	92.31%
Total	13	100.00%

En cuanto al nivel de estudios, el 100% de los colaboradores de la unidad educativa presenta un nivel académico de al menos un tercer nivel, lo cual es pertinente a su tarea formativa.

Tabla 14

Nivel de estudios.

Nivel de estudios	Valor promedio	Porcentaje
Bachillerato	0	0.00%
Tercer nivel	11	84.62%
Cuarto nivel	2	15.38%
Total	13	100.00%

El tiempo de permanencia en la institución es un factor determinante para el dominio de actividades de los colaboradores, en este sentido los resultados evidencian que los colaboradores dentro de la institución, se encuentran en un rango del 0 a 11 meses de labores; es decir, el 76.92% de la población son nuevos recursos.

Tabla 15

Tiempo dentro de la institución.

Tiempo laboral	Valor promedio	Porcentaje
0-11 meses	10	76.92%
12-24 meses	2	15.38%
Mayores a 25 meses	1	7.69%
Total	13	100.00%

Análisis de factores

Los resultados obtenidos de la segmentación de los factores del clima organizacional, evidenciaron:

En la dimensión individual, el factor de recompensa, observado en las preguntas 1, 2 y 5 del instrumento, relacionadas con el nivel de satisfacción sobre las remuneraciones percibidas, motivación por parte de los altos mandos y reconocimiento de tarea. Los resultados reflejan que más del 50% de la población está “de acuerdo” con la remuneración percibida; así también, el 76% se siente motivado con los superiores de la institución, tal como se aprecia en las figuras 14 y 15. No obstante el reconocimiento sobre la tarea evidencia que un porcentaje importante, 31%, considera que su trabajo y esfuerzo no es reconocido, si bien la mayor parte de los colaboradores considera que la situación es favorable, es destacable la percepción contraria, apreciable en la figura 16.

Es importante recordar que los elementos motivadores de los seres humanos responden a una serie de factores, en palabras de Maslow, un orden jerárquico que van desde las necesidades fisiológicas, seguridad, pertenencia, estima y autorrealización (Quesada Quecan, 2014). Además, otros aspectos que motivan tanto la percepción de reconocimiento como la motivación recibida, requieren de una sincronía de varios elementos al interior de la empresa, la cual no solo provee un empleo, sabiendo que este es “la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez...,” (Pérez Mayo et al., 2014) de allí que los elementos asociados a la motivación, recompensa y satisfacción, sean variados.

Figura 14.

Satisfacción de las remuneraciones percibidas

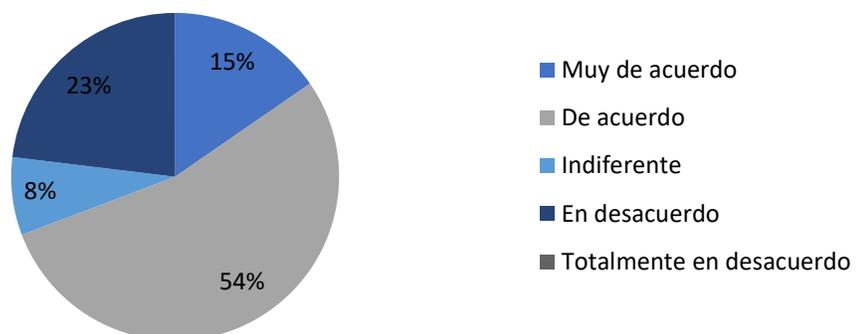


Figura 15.

Motivación de los altos mandos

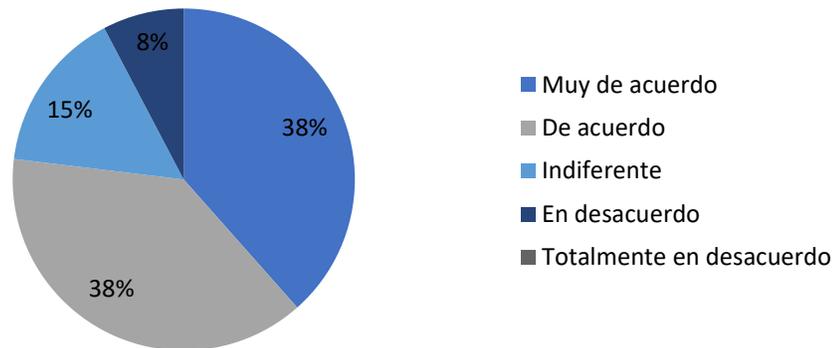
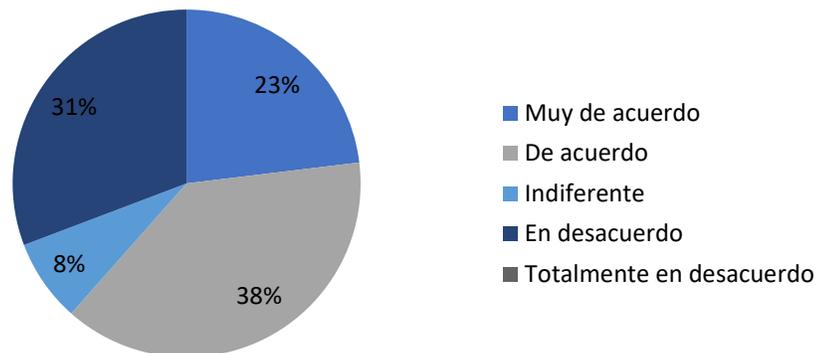


Figura 16.

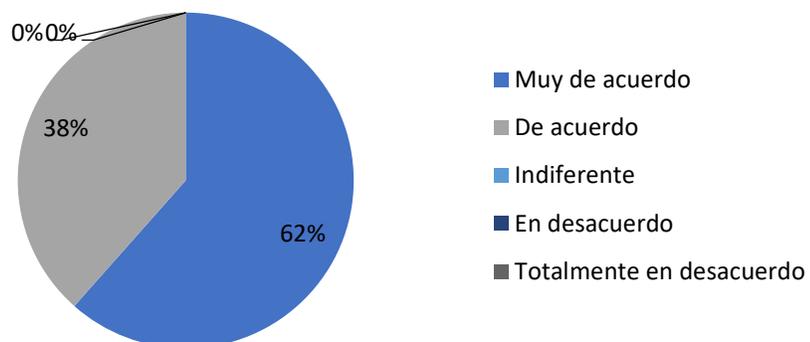
Reconocimiento de esfuerzo



Desafío, observable en la pregunta 4, orientada a identificar si las funciones que realiza contribuyen a la percepción de autorrealización del colaborador; en este sentido, el 100% de los colaboradores coinciden en que las funciones que realizan contribuyen a su autorrealización, tal como se aprecia en la figura 17.

Figura 17.

Autorrealización en las funciones



Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Identidad, medible en las preguntas 3 y 6 del instrumento, cuyos resultados demuestran un alto grado de aceptación de parte de los empleados sobre la identificación con los servicios que provee la institución y el grado de autonomía percibido en la ejecución de sus funciones, ello es apreciable en las figuras 18 y 19.

Figura 18.

Identificación con la institución y el servicio que provee

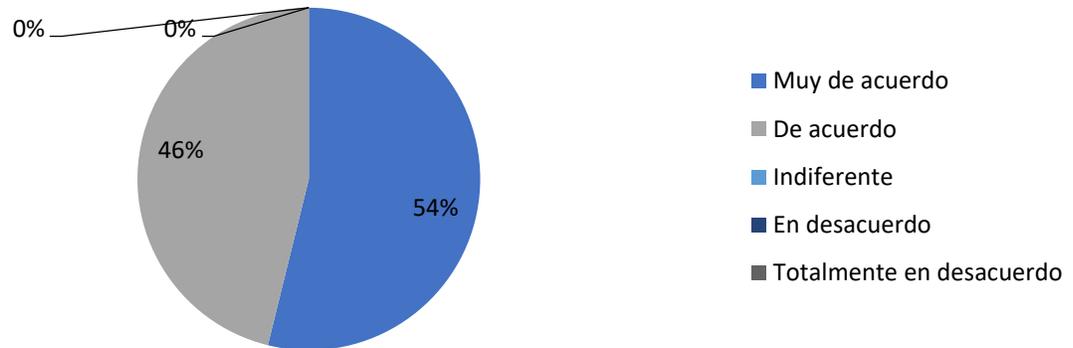
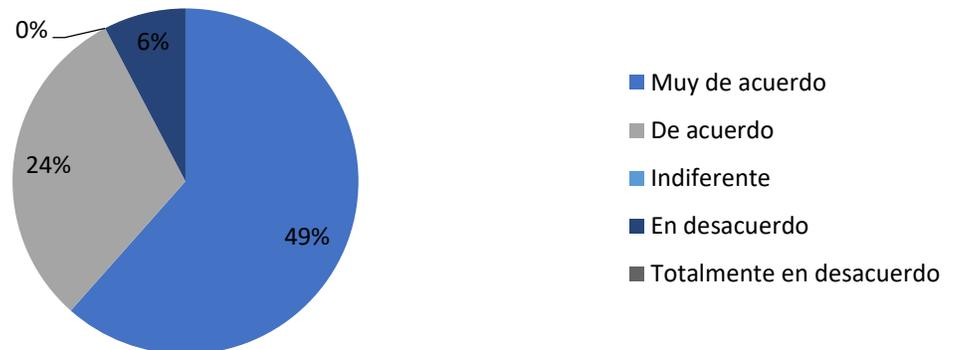


Figura 19.

Autonomía en el puesto de trabajo



En la dimensión grupal, con respecto al liderazgo, el 62% de la población indica que, sí existe una influencia positiva del superior. En cuanto a la percepción de apoyo por parte de la jefatura, el 54% está de acuerdo con que sí recibe la misma, aunque se debe considerar también que el 8% de la población indica que está en desacuerdo. Las apreciaciones fueron obtenidas en las preguntas 7 y 8 del instrumento, orientadas a identificar si el liderazgo del superior influye positivamente en las actividades del colaborador y si siente apoyo de parte de la jefatura en la institución, respectivamente. Los resultados se observan en las figuras 20 y 21.

Figura 20.

Influencia positiva del liderazgo del superior

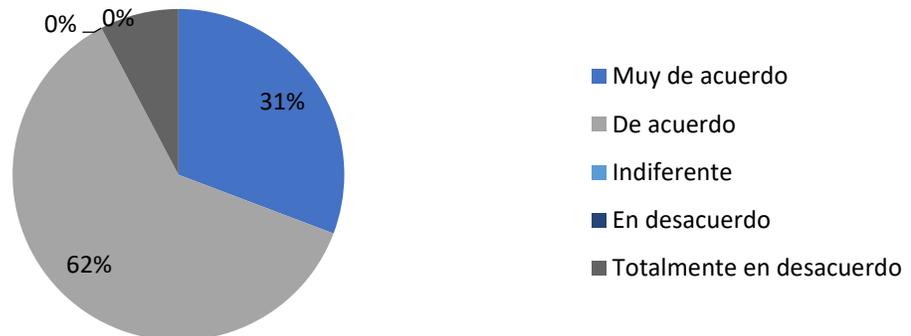
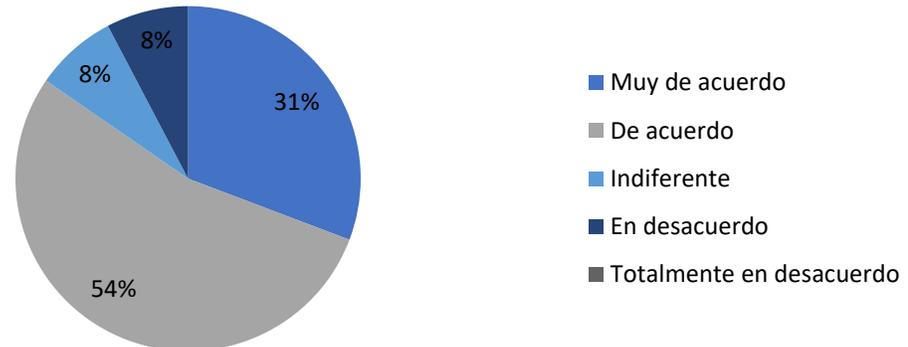


Figura 21.

Apoyo de la jefatura



Relaciones y Cooperación, identificada en las preguntas 9, 10 y 11, en donde se evidencia que un 46% coincide en que existe trabajo en equipo en la institución; a la par, el 23% es indiferente ante este tema y un 8% declara estar en desacuerdo. Con respecto al compromiso con el trabajo en equipo en la unidad educativa, el 69% de los encuestados, se encuentra “totalmente de acuerdo”, en coherencia con los resultados de la pregunta 9, el 8% de los encuestados no se siente comprometido con el trabajo en equipo. Lo anterior, se complementa con la percepción sobre los niveles de confianza entre colaboradores; en donde, se refleja que, aunque el 62%, de la población presenta un nivel aceptable de confianza, el 15% aun no, es importante considerar que la mayor parte de la población tiene de 1 a 11 meses en la institución, por lo que es conveniente realizar actividades para aumentar los niveles de confianza. Las figuras 22,23 y 24 reflejan los resultados expuestos.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Figura 22.

Trabajo en equipo

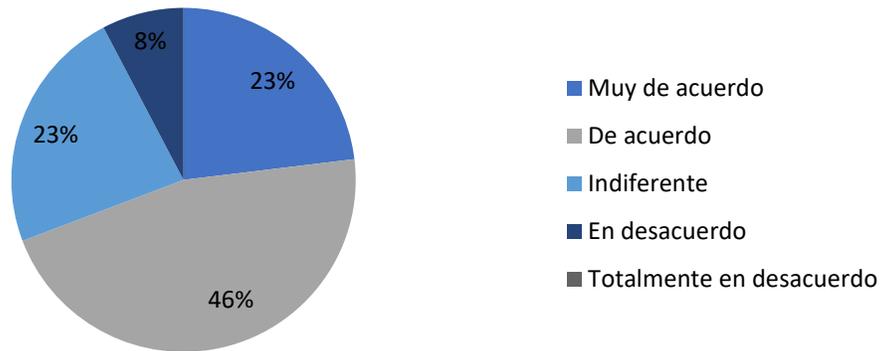


Figura 23.

Compromiso con el equipo

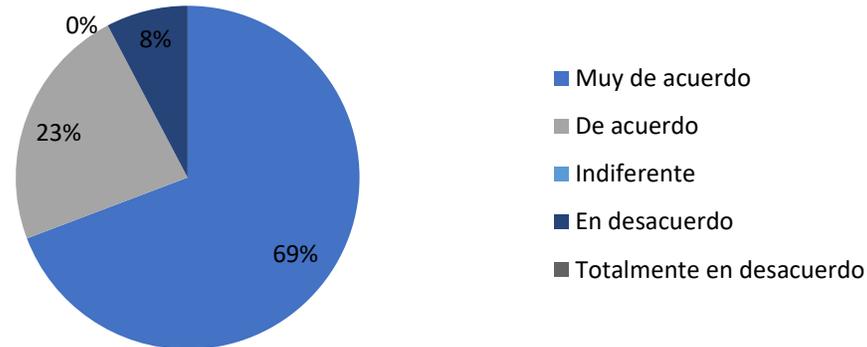
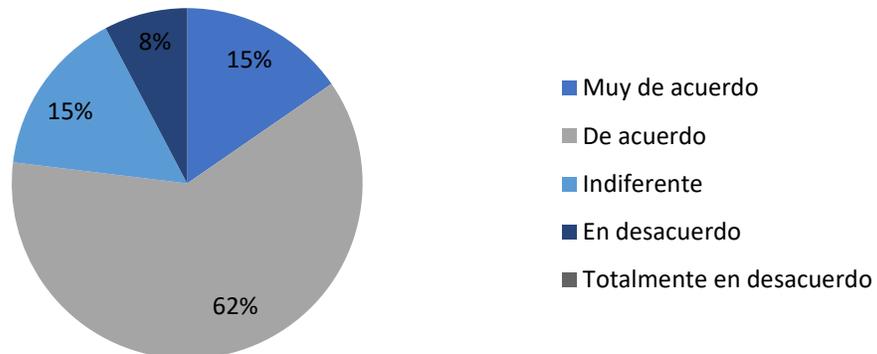


Figura 24.

Confianza entre colaboradores



Conflicto, más del 85% de la población considera que la institución brinda espacios y medios de comunicación abierta para la resolución de conflictos, lo cual es positivo para potenciar situaciones de mejora, lo anterior es apreciable en los resultados de las preguntas 12, sobre si existen medios de comunicación abierta en el que puedan emitir opiniones de mejora y pregunta

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

13, que busca identificar si existen ambientes para la resolución de conflictos, ambas apreciables en las figuras 25 y 26.

Figura 25.

Medios de comunicación abierta para resolver conflictos

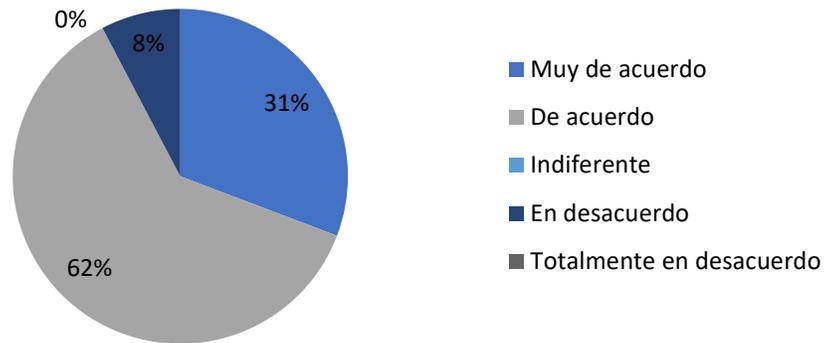
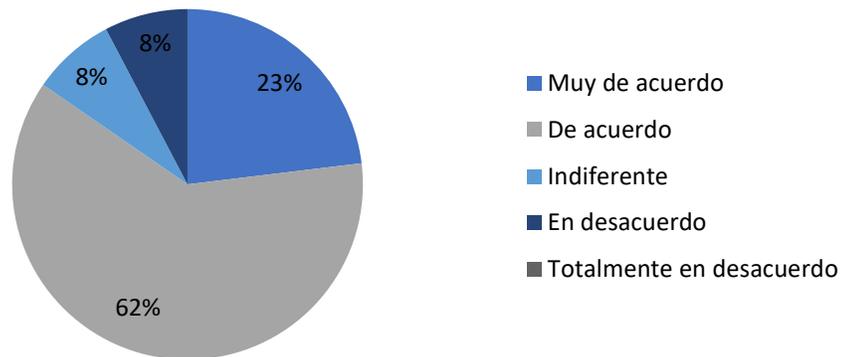


Figura 26.

Ambientes para resolver conflictos



Organizacional, observado en las preguntas 14, 15 y 18 sobre la socialización de la misión, visión, logros institucionales alcanzados y claridad de la estructura organizacional bajo la percepción del colaborador. Se observa que de forma general los indicadores son aceptables, pero se destaca los niveles de indiferencia evidenciados sobre la socialización de la misión y visión de la empresa, con un 8% y el 15% de indiferencia en relación a la claridad de la estructura organizacional.

Figura 27.

Socialización de la misión y visión de la empresa

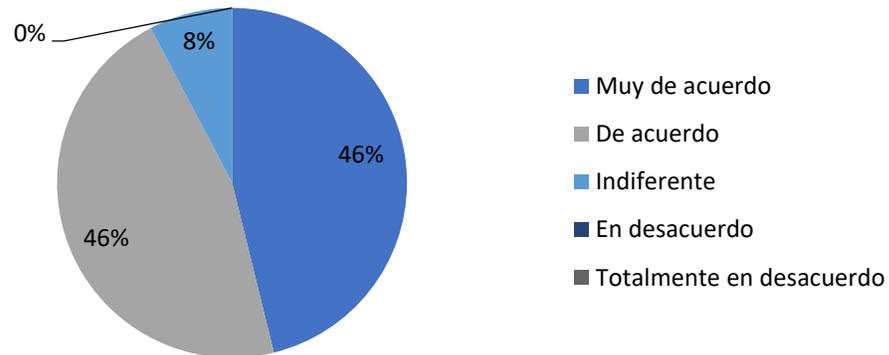


Figura 28.

Claridad en la estructura organizacional

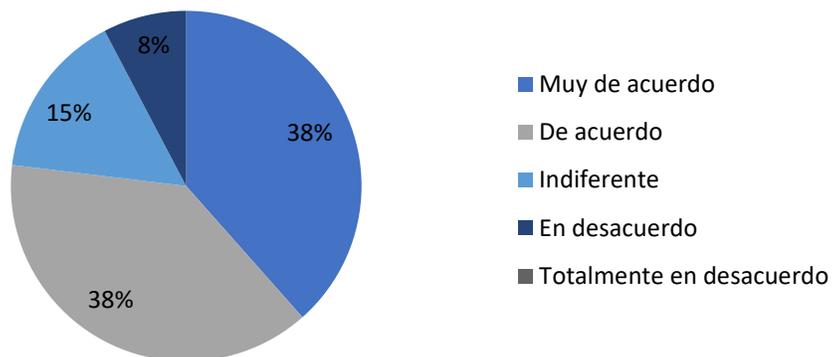
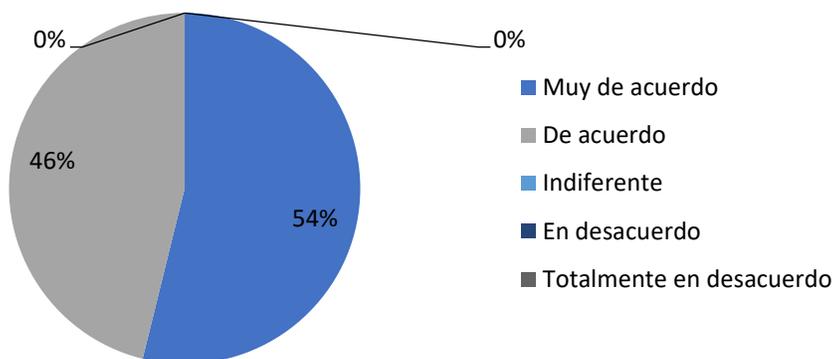


Figura 29.

Socialización de logros alcanzados



La dimensión de la estructura, medida a través de la claridad en las responsabilidades, pregunta 16, y la socialización de normas y procedimientos o estándares organizacionales, pregunta 17, muestra que la totalidad de colaboradores está de acuerdo en que las políticas y procedimientos son socializados para el desarrollo normativo de las actividades de trabajo; así también para el

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

93% de la población las funciones delegadas son claras; solo el 8% está en des acuerdo con la claridad de funciones. Lo anterior es apreciable en las figuras 30 y 31 a continuación.

Figura 30.

Claridad de funciones

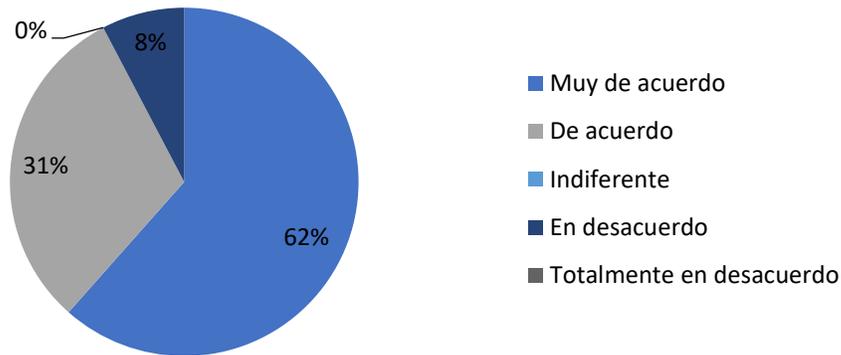
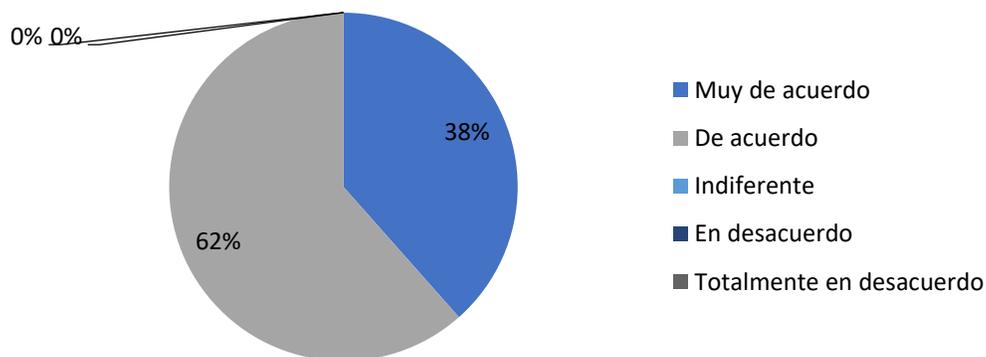


Figura 31.

Socialización de normas y procedimientos



La dimensión de salud y seguridad, observada en las preguntas 19 a la 22 del instrumento, pese a que en su mayor parte evidencian resultados positivos, también revelaron que para el 15% de los colaboradores el ambiente de trabajo no está acondicionado para el desarrollo de sus actividades, de manera similar el 8% considera que el ambiente no es seguro y otro 8% se mantiene indiferente ante la seguridad de su entorno. Un 8% de la población menciona la necesidad de implementos e insumos que permita el desarrollo de sus funciones, mientras que otro 8% permanece indiferente.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Figura 32.

Ambiente de trabajo, acondicionado para desarrollo de sus actividades

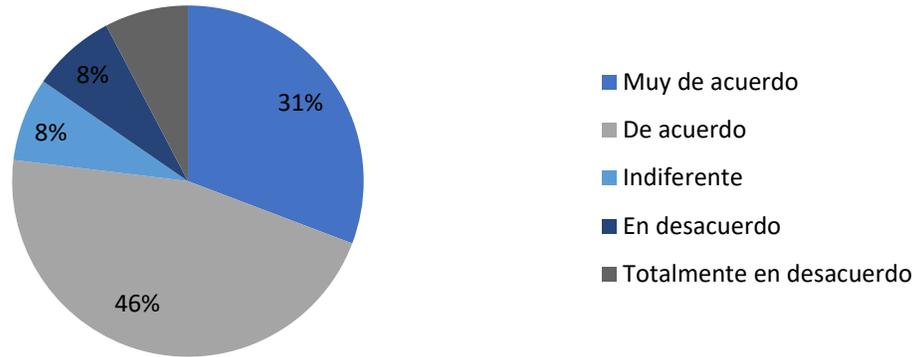


Figura 33.

Ambiente de trabajo seguro para el desarrollo de las actividades

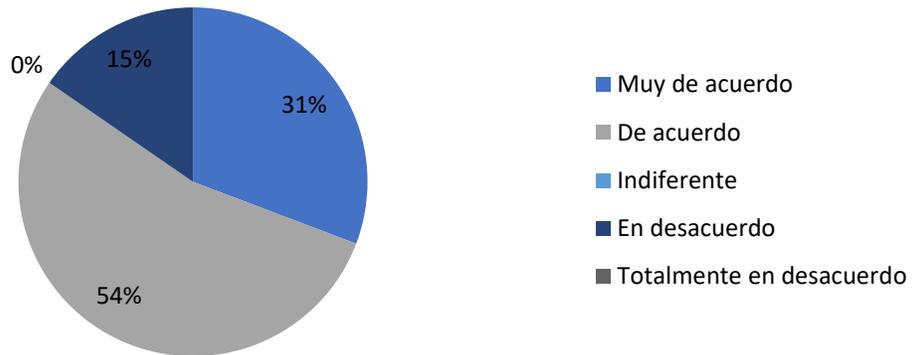
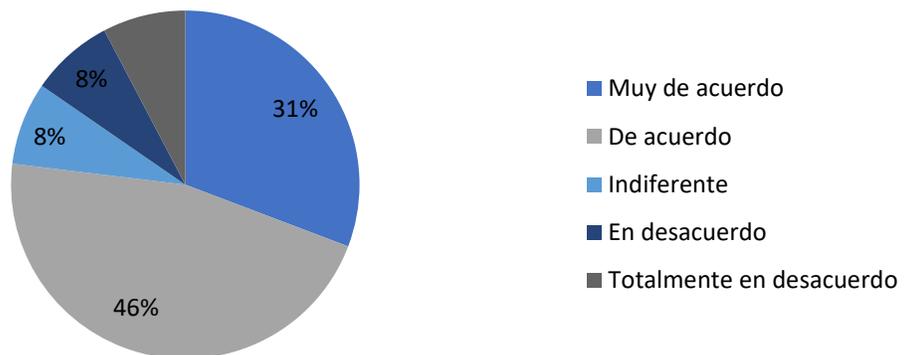


Figura 34.

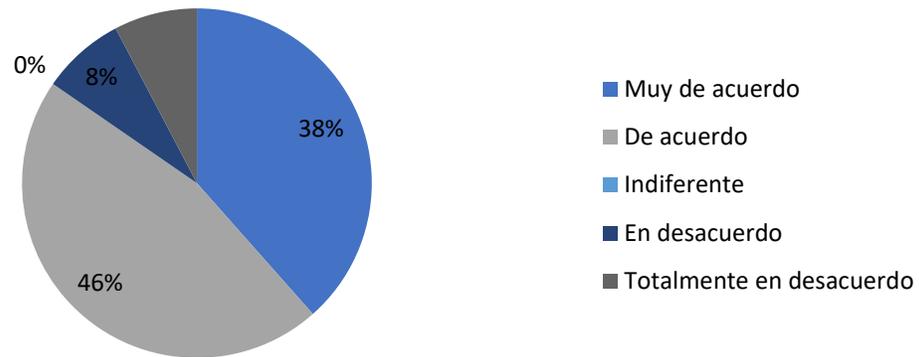
Implementos e insumos para el trabajo



Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Figura 35.

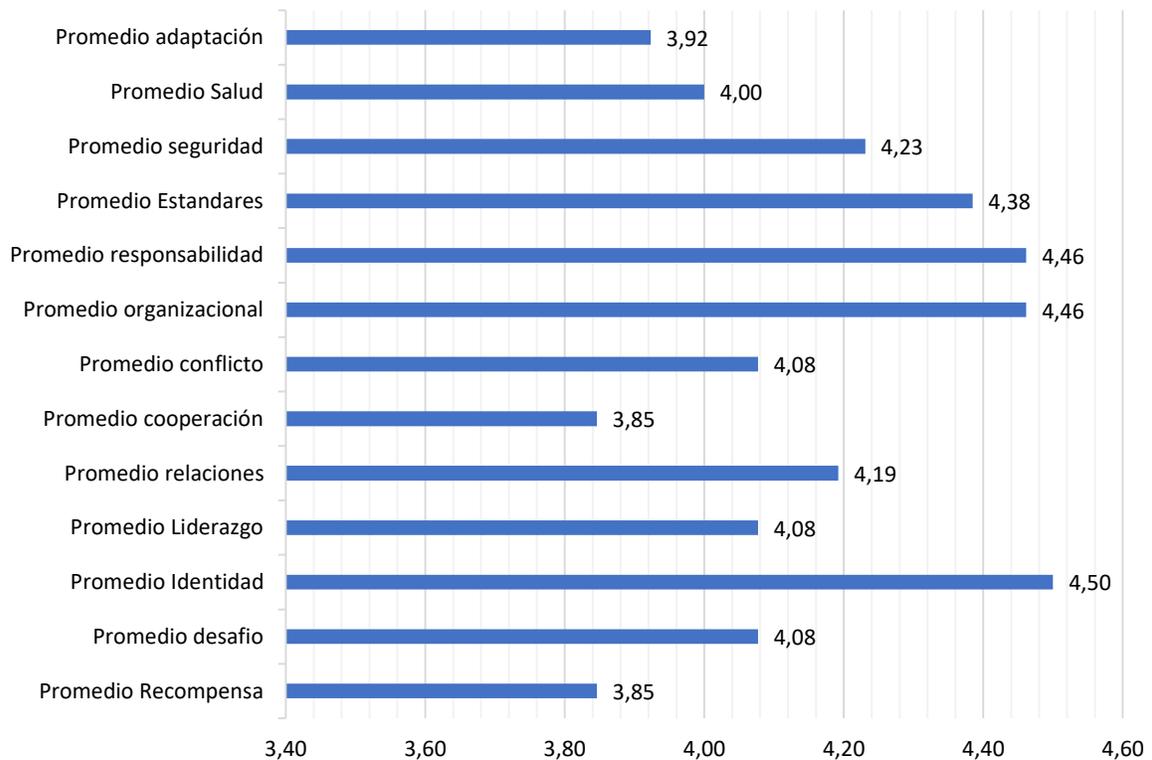
Aseo e higiene en la institución.



El comportamiento promedio de los factores, observado en conjunto, se detallada en la figura a continuación:

Figura 36.

Comportamiento promedio de los factores del clima organizacional



Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

De acuerdo a la figura 36, el factor que presenta una alta calificación y aceptación de la población encuestada mediante el criterio “Totalmente de acuerdo”, es el factor de identidad con un valor de 4.5. Indicando que el personal se siente identificado con las metas de la organización y de los servicios que esta brinda.

Si se analiza cada factor de manera individual, es fácil identificar aquellos con mayor oportunidad de mejora. Cabe indicar, que los puntos promediados, no representan una valoración negativa porque todas se encuentran en un rango de 3 a 5 puntos, lo cual es un valor positivo en términos generales.

Considerando que la mejora continua es relevante en la organización para optimizar los niveles en el clima organizacional. Se debe poner especial atención en el factor de cooperación el cual obtuvo 3.85 puntos, en este sentido un aspecto a mejorar son los niveles de confianza entre los colaboradores al momento de desarrollar sus actividades de trabajo.

Otro factor relevante es el de recompensa, el cual obtuvo un segundo lugar y se da tanto por la percepción del personal referente a la motivación de parte de los altos mandos en el desarrollo diario de sus actividades como por las remuneraciones percibidas versus las funciones a realizar.

El factor de la adaptación a las condiciones en el ambiente laboral, presentan una necesidad de fortalecimiento alto, debido a que, bajo la percepción del personal, los implementos e insumos no les permiten trabajar de forma correcta es decir las necesidades de trabajo y la capacidad para desarrollar eficientemente el trabajo requieren opciones de mejora. Finalmente, el conflicto, aun cuando el resultado de investigación marca que el factor obtuvo resultados intermedios. Es relevante que se realicen esfuerzos por mantener los indicadores o elevarlos para disminuir el nivel de riesgo en el ambiente laboral. En él se hace hincapié en la importancia por desarrollar medios y ambientes para mantener la comunicación abierta entre todos los colaboradores.

Análisis por dimensiones

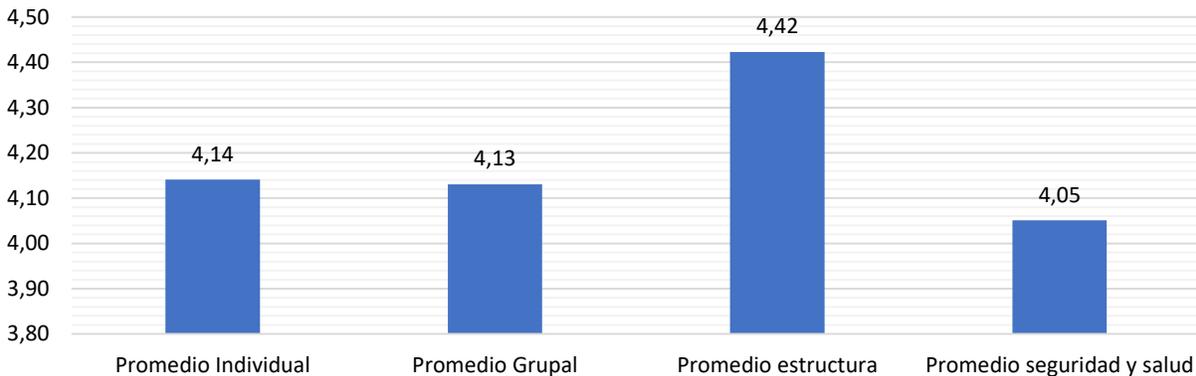
Desde la perspectiva de las dimensiones en las que se clasifican los factores del clima organizacional mediante el enfoque: personal o individual, grupal, organizacional y seguridad. Se puede identificar cual es la dimensión que requiere esfuerzos y trabajo de parte de los altos mandos. La figura 37, presenta la seguridad y salud con una proporción menor, con un valor

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

promedio de 4.05, siendo la dimensión a mejorar de acuerdo a la percepción del personal de la institución.

Figura 37.

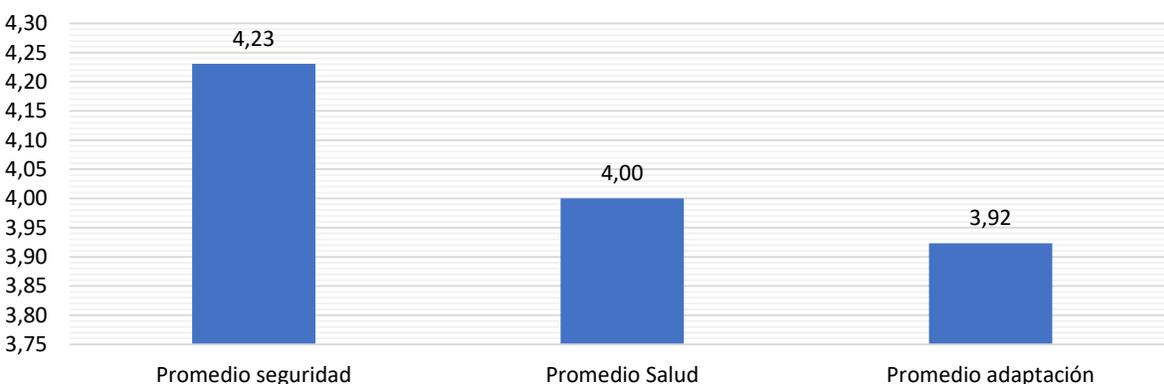
Dimensiones - promedio



Esto se puede corroborar en la tabla, en la que se presentan dos factores pertenecientes a la dimensión de seguridad y salud dentro de los 5 indicadores con mayores necesidades de mejora. Dentro de la dimensión de seguridad y salud se puede identificar el factor que causa novedad en la institución Pablo Picasso. El factor de insumos y herramientas con respecto a las capacidades del ambiente de trabajo y de los insumos y herramientas para el cumplimiento de las actividades corresponde al indicador a considerar como estrategia prioritaria en la mejora de procesos de la gestión del talento humano. El puntaje promediado es 3.92. En segundo y tercer lugar, se encuentran el factor de salud y seguridad con promedios de 4 y 4.23. Valores aceptables dentro de los puntajes, donde el personal tienen un criterio de “estar de acuerdo” con las condiciones de higiene en las instalaciones y ambiente de seguridad en la institución Pablo Picasso.

Figura 38.

Factores de la dimensión seguridad y salud



Resultados de la Entrevista

Del análisis de las respuestas condensadas en la tabla 16, como parte del factor de seguridad, se identifica que, en el desarrollo de actividades laborales dentro de la institución, no existen factores potenciales de riesgo físico o de accidentes. Aunque si consideran aspectos de riesgo a futuro como por ejemplo el: uso de escaleras, por ello se han encargado del uso de señales de advertencias y demás herramientas visuales que permitan precautelar las actividades o algún imprevisto que afecte al colaborador. Las normas o reglas para disminuir cualquier posible riesgo se dan mediante el ministerio de trabajo, en el que proveen un estándar para el cumplimiento y el aseguramiento de la seguridad física en la institución.

En el factor salud, al igual que el factor de seguridad, no existen riesgos potenciales, pero el Ministerio de Salud se encarga de emitir reglamentos, informes y actualizaciones para el conocimiento de los docentes y altos mandos, en el que se definen procedimientos y reglamentos en la prevención y detección de enfermedades. A la fecha de la investigación no se han identificado eventos sobre riesgos de salud potenciales.

En el factor de adaptación, con respecto a la disposición de materiales y recursos para el desarrollo de las actividades de los docentes, sí se han presentado novedades. El personal, presenta una inconformidad sobre la disposición de herramientas, insumos y demás materiales para el desarrollo de las actividades de la docencia. No existen procedimientos normados o flujos de procesos definidos para la gestión de insumos y herramientas.

Tabla 16

Respuesta de entrevistas.

Factores	Respuestas
Seguridad	
1) En el desarrollo de las actividades se han presentado accidentes que perjudiquen físicamente, psicológicamente a sus colaboradores	No
2) Cuentan con una unidad para el manejo de emergencias relacionados a accidentes laborales	Si
3) Cuentan con reglamentaciones que permitan definir y normar las actividades referentes a accidentes	Si

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

4) Existen revisiones parte de entidades para el control y regulación Ministerio de trabajo /
Ministerio de educación

Salud

5) Existen actividades que impliquen riesgos relacionados a la salud de sus colaboradores No

6) Existen normas o reglamentaciones para el cuidado de la salud de sus colaboradores Si

7) Existen instituciones que normen las actividades referentes a la salud e higiene en la institución Si

8) Ha desarrollado planes o campañas para incentivar a su personal en el cuidado de su salud Ministerio de salud /
Ministerio de educación

Disposición de insumos y materiales de trabajo

9) Se han presentado novedades relacionadas a insumos y materiales para el correcto desarrollo de las actividades laborales de los docentes Si

10) Existen proceso definidos para la gestión de insumos y materiales de trabajo para los docentes No

11) Describa como se desarrollan las actividades en la gestión de insumos y materiales

Resultados de la Investigación documental

La investigación realizada mediante la revisión documental se orientó a dimensionar la institución, en función de la demanda de recursos.

Tabla 17.

Demanda de recursos.

Recursos				
Primaria				
Curso	Paralelo	Número de estudiantes	Docentes	
Inicial	1	18	Multidisciplinario	1
Primero básico	a	32	Multidisciplinario	1
Segundo básico	a	34	Multidisciplinario	1

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Tercero básico	a	26	Multidisciplinario	1
Cuarto básico	a	28	Multidisciplinario	1
Quinto básico	a	27	Multidisciplinario	1
Sexto básico	a	31	Multidisciplinario	1
Séptimo básico	a	33	Multidisciplinario	1
Secundaria				
Octavo	a	37	Química, computación, ciencias	1
Noveno	a	21	Sociales	1
Noveno	b	32	Lengua	1
Decimo	a	36	Contabilidad y emprendimiento	1
Primero BGU	a	26	Sociales	1
Segundo BGU	a	33	Matemática y física	1
Tercero BGU	a	32	Educación física	1
			Inglés	1
			Ciudadanía	1
Espacio físicos cursos		Número de estudiantes	Número de docentes	
15		446		17

Como indica la tabla 17, la dimensión física de la institución está en crecimiento. El número de cursos y ambientes físicos para la enseñanza son de 15 cursos. Para soportar la capacidad de 446 estudiantes. Y el número de docentes que requieren materiales y herramientas son 17 en el desarrollo de las actividades académicas dentro de la institución educativa Pablo Picasso. Cabe indicar que las actividades académicas se desarrollan en horario matutino.

2.3 Propuesta

De los resultados obtenidos, se identifica que el factor de mayor incidencia en la retención del personal y que genera un grado alto de insatisfacción procurando la potencial fuga de talentos, es la necesidad de herramientas e insumos para el desarrollo de las actividades laborales, de allí que la propuesta tiene por objetivo “analizar el puesto de trabajo del cargo de docencia en la institución Pablo Picasso, para identificar la demanda de recursos y herramientas”. Para ello se contempla diseñar un proceso que permita asegurar los insumos y herramientas para el personal y determinar el impacto económico de la mejora en la institución Pablo Picasso.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Análisis del puesto de trabajo

El análisis del puesto considera los datos tomados del perfil docente y verificación de las condiciones necesarias para el correcto desarrollo de funciones. Una vez realizado el proceso de observación, en donde se verifica la ejecución de las actividades, mediante la asignación de funciones a cada operador (Rodríguez Miranda, 2014); se identifican que los recursos básicos para el desarrollo de la tarea docente son: Marcadores 3 (Colores verde, azul, negro), proyector, impresiones de talleres de trabajo, laptop y pizarra.

Tabla 18.

Análisis del puesto.

Análisis del puesto	
Identificación del puesto:	Profesor de primaria
Fecha de Análisis:	Lunes 07 de octubre del 2019
Jornada laboral:	Matutino
Horas de gestión por día	3
Horas de docencia por día	5
Puestos subordinados:	No existen
Superior inmediato:	Coordinador académico
Formación:	Título de tercer nivel en educación básica
Resumen del puesto:	Dar clases en las disciplinas de ciencias naturales, matemáticas, sociales y demás materias de conocimiento general para estudiantes de primaria.
Funciones:	Preparación de clases de acuerdo a la malla curricular impartida por la institución Envío de tareas, proyectos relacionados a la disciplina a impartir. Revisiones de tareas dentro de la institución. Precautelar la seguridad de los estudiantes dentro de las aulas de clases. Desarrollar reuniones con padres de familias para informar los avances o novedades del estudiante. Desarrollo de las actividades extracurriculares Asistencia a capacitaciones provistas por la institución. Solución de conflictos dentro de clases Mantener informado al coordinador académico sobre las actividades desarrolladas y novedades presentadas.
Herramientas y equipos de trabajo	Materiales de escritura Marcadores 3 colores Pizarra Proyector de diapositivas Laptop Materiales didácticos (Impresiones de Talleres) 1 cursos

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Ambiente de trabajo	Dimensiones del curso, 120 metros cuadrados 2 ventiladores distribuidos en el curso 1 ventanal a lo largo del curso
Responsabilidades:	Asegurar el cuidado de las herramientas de trabajo durante el desarrollo de sus actividades docentes Mantener el curso en condiciones limpias durante su proceso de docencia Comunicar necesidades de herramientas e insumos de forma anticipada
Relaciones internas:	Reuniones semanales con el coordinador académico Reuniones de trabajo con los demás miembros del equipo docente Comunicaciones con el orientador
Relaciones externas	Uso de herramienta digital para el envío de tareas Reuniones con los padres de familias

Diseñar un proceso para el aseguramiento de los insumos y herramientas para los docentes

Planificación de insumos y herramientas por periodo lectivo

Con los insumos definidos para las actividades de docencia, a continuación, se desarrolla una planificación de las herramientas a utilizar en un año lectivo.

Los marcadores y talleres impresos son insumos de mayor uso en la institución por lo que un docente en un periodo lectivo utiliza alrededor de 144 marcadores, y 64 talleres. Por lo tanto, considerando los 8 docentes en la institución en el nivel primario da un total de 288 marcadores y 128 talleres a proveer a los docentes (Ver tabla 19).

Tabla 19

Planificación de insumos en un periodo lectivo.

Insumos	Semanal	Mes	Periodo (9meses)	Número de docentes	Materiales a docentes	
Marcadores		3	12	36	8	288
Talleres		2	8	16	8	128

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Las laptops e infocus consideradas herramientas de trabajo, se pueden planificar para que estas puedan ser compartidas con el equipo de docentes de acuerdo a sus necesidades de enseñanza en la institución. Con los datos obtenidos sobre la demanda de insumos y herramientas para la docencia se puede realizar una proyección de las necesidades dentro de un periodo lectivo. Con ello se asegura la disponibilidad de obtener los respectivos materiales para el desarrollo de las actividades de enseñanza dentro de la institución.

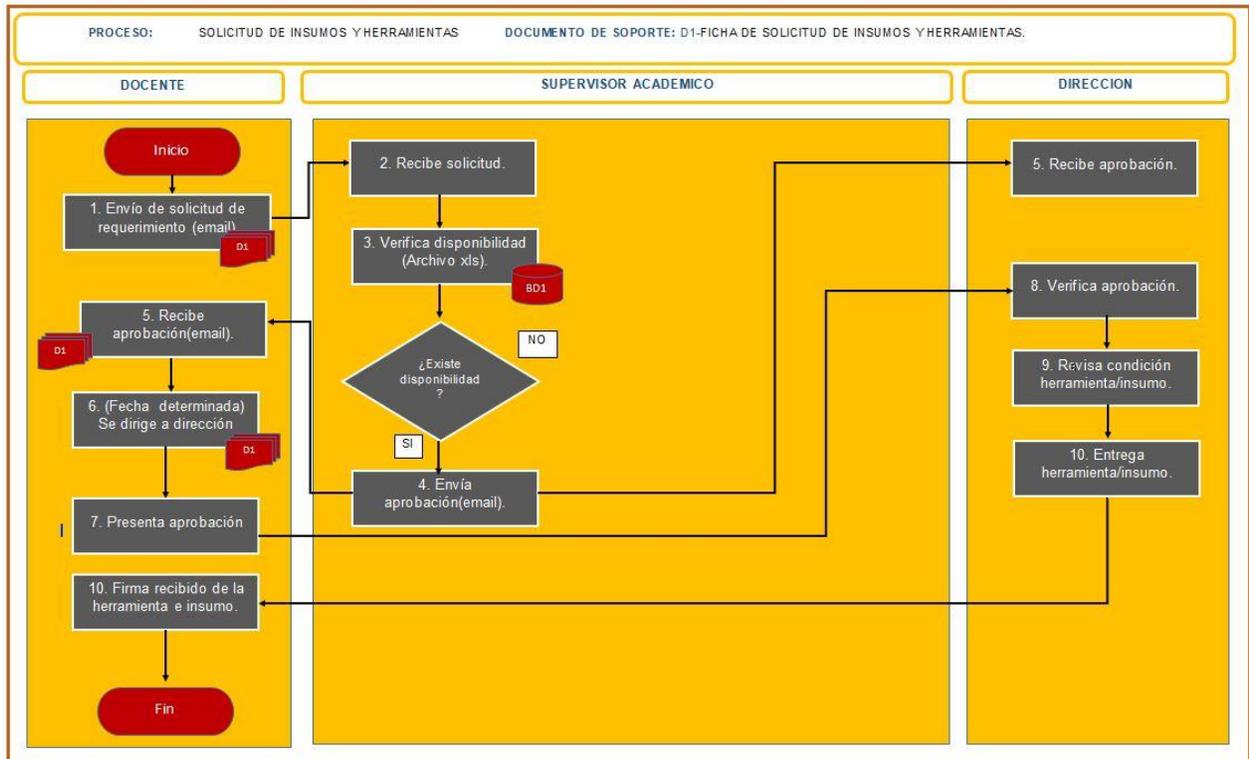
Para controlar la entrega de insumos y herramientas a los docentes, se desarrolla un proceso que permite normar las actividades de solicitud de insumos y herramientas en la institución Pablo Picasso. El proceso de solicitud de herramientas e insumos se evidencia en la figura 39 y se describe de la siguiente manera:

1. El docente envía solicitud de herramientas e insumos vía correo electrónico.
2. El supervisor académico recibe solicitud.
3. El supervisor académico verifica disponibilidad en su archivo de planificación en Excel.
4. Se envía aprobación por correo electrónico al docente.
5. Envía aprobación a dirección.
6. Docente en la fecha indicada en que se solicita la herramienta e insumo se dirige a dirección con la aprobación del supervisor académico.
7. Directora verifica aprobación.
8. Revisa estado y condición de la herramienta e insumos.
9. Entrega herramienta e insumo.
10. Docente firma el recibido y llena ficha de salida o recepción de los insumos.
11. Impacto financiero

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Figura 39.

Factores de la dimensión seguridad.



Mejorando la percepción del personal docente en la institución y el aprovisionamiento de recursos, permitirá disminuir los niveles de insatisfacción relacionada al tema y por ende contribuir potencialmente a disminuir los niveles de deserción del talento y consecuentemente a evitar perder la inversión que se realiza en los procesos de reclutamiento, capacitación y liquidación de un recurso dentro de la institución, mismos que se evidencian en la tabla 20.

Tabla 20

Costos de integración de un talento.

Actividad	Descripción	Costo	Detalle	Total
Reclutamiento del docente	Envío mediante medio de comunicación	\$ 45.00		\$ 45.00
Integración	El supervisor académico capacita al docente para su integración en la institución.	\$ 3.88	80 horas (2meses)	\$ 310.00

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Capacitaciones			
de mejora de competencias	Certificaciones Santillán	\$ 50.00 6	\$ 300.00
Liquidación		\$ 420.00	\$ 420.00
Total			\$ 1,075.00

2.4 Conclusiones

El análisis del caso permitió identificar los factores determinantes para la retención de talentos, siendo estos: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto, identidad, seguridad, salud, recursos y liderazgo

En la Unidad Académica, el factor que presentaba mayores necesidades de aprovisionamiento de insumos y recursos para el desarrollo de la actividad docente.

Se desarrolló una propuesta en la que se evidencia un dimensionamiento y estrategia de mejora del indicador identificado consideran etapas como la previsión mediante el análisis y descripción del puesto, la planificación de las herramientas y recursos, y actividades correctivas como la mejora de procesos.

Fue posible dimensionar el ahorro de la institución al aplicar la estrategia de retención propuesta. Por lo tanto, el estudio de los factores de la retención del talento dentro de la institución y el desarrollo de la estrategia permitirán mejorar los niveles de percepción de los docentes para que se mantengan dentro de institución.

2.5 Recomendaciones

Se recomienda a la institución educativa considerar los otros factores de vulnerabilidad para la retención de talentos en sus estrategias futuras.

Realizar estudios trimestrales para acompañar el impacto u opciones de mejora a la propuesta presentada, con el fin de observar el comportamiento de los indicadores de deserción del talento humano.

Desarrollar un procedimiento de mantenimiento de los equipos y herramientas para mantener los activos de la institución en óptimas condiciones.

Realizar reuniones en el que se incluya al personal para conocer la percepción de los docentes sobre los esfuerzos realizados por la institución.

2.6 Referencias Bibliográficas

- Aguirre, J. C., & Jaramillo, L. G. (2015). El papel de la descripción en la investigación cualitativa. *Cinta Moebio* no 53, 175-189.
- Arias Gómez, J., Villasís Keever, M. A., & Miranda Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revsita Alergia Mexico*, 201-206.
- Binnashir-Alketbi, A. H. S., Jimber-del-Río, J. A., Ibañez-Fernández, A., & Vergara-Romero, A. (2023). Human Resource Development and Crisis Management: The Role of Communication and Learning in the United Arab Emirates. *TEM Journal*, 12(2), 1130-1141. <https://doi.org/10.18421/TEM122-59>
- Brunet, L. (2011). *El Clima De Trabajo En Las Organizaciones*. México: Trillas.
- Burgos Dávila, I., Granja-Cañizares, G., & Vergara-Romero, A. (2023). Impacto de la Emergencia Sanitaria en la Rentabilidad de una Empresa Familiar Manufacturera de Aluminio y Vidrio. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio* (33-64). Universidad Ecotec.
- Díaz Bravo, L., Torruco- García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Metodología de investigación en educación media*, 162-167.
- García-Leonard, Y., Sorhegui-Ortega, R., & Vergara-Romero, A. (2023). Dynamic Capacities and the Influence on the Innovative Potential of Urban Hotels. *Amazonia Investiga*, 12(64).
- Gordon, J. (2003). *La Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la empresa*. pág. 44.
- Guillén-Alvarado, K., Arencibia-Montero, O., & Vergara-Romero, A. (2023). Responsabilidad Social Empresarial, Ingresos y Patrimonio: Relación entre las Empresas Ecuatorianas. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Desarrollo Sostenible y responsabilidad Social: Análisis de Diferentes sectores en Ecuador* (82-103). Universidad Ecotec.
- Hernández Vela, H., Garrido, N., & Rico Pérez, M. C. (2016). Diseño de instrumento para evaluar el clima organizacional de Universidades Públicas en México. *European Scientific Journal*, 312-328.
- Joyas, J. C. (2015). PRACTICAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS DEL VALLE DEL CAUCA. *Revista Internacional Administración & Finanzas*.

- León-Vega, L., Ron-Amores, E. & Vergara-Romero, A. (2023). The Challenges of Taxation in the Digital Economy: Analysis of the Ecuadorian Tax System. *Amazonia Investiga*, 12(61), 262-275. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.61.01.27>
- Likert, R. (1976). *The Human Organization*. New York: Mcgraw-Hill.
- Macas-Acosta, G., Macas-Lituma, G., & Vergara-Romero, A. (2022). The Internal and External Factors That Determined Private Investment in Ecuador 2007–2020. *Economies*, 10(10), 248. <https://doi.org/10.3390/economies10100248>
- Macas-Acosta, G., Paredes-Ochoa, A., & Vergara-Romero, A. (2023). *Economía Organizacional: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Guayaquil-Ecuador*. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.90>
- Márquez-Carriel, G., Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2023). Relationship between the People's Republic of China and the Republic of Ecuador: A Perspective from the Dependency Theory. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 49–62.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 39-47.
- Moscoso-Romero, A., Gutiérrez-Alarcón, C., Argudo-García, A., & Vergara-Romero, A. (2023). Análisis de la Industria Textil Ecuatoriana: Caso Mascarillas de Bioseguridad. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio* (65-89). Universidad Ecotec.
- Murillo-Puga, K., León-Vega, L., Espinoza-Alcívar, E., & Vergara-Romero, A. (2023). Modelo SCOR para la Cadena de Abastecimiento: Caso de Estudio de una Empresa Acuícola. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Desarrollo Sostenible y responsabilidad Social: Análisis de Diferentes sectores en Ecuador* (59-81). Universidad Ecotec.
- Naranjo-Zambrano, M., Llanos-Encalada, M. P., Morales-Naranjo, I., Ron-Amores, E., Vergara-Romero, A. (2023). Workplace Harassment in Psychosocial Risks and Teleworking in Times of Health Crisis. *Amazonia Investiga*, 12(61), 92-102. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.61.01.10>
- Ochoa-Rico, S., Jimber-del-Río, J.-A., Cornejo-Marcos, G., & Vergara-Romero, A. (2022). Characterization of the Territory and Estimation of a Synthetic Index of Social Welfare. *TEM Journal*, 11(3), 1254-1264. <https://doi.org/10.18421/TEM113-34>

- Pérez Mayo, A. R., Vázquez García, Á. W., & Levín Kosberg, S. (2014). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Universidad y empresa*, 13-33.
- Pérez-Zulueta, M., & Vergara-Romero, A. (2023). La Estrategia como Práctica: Una Revisión para la Investigación de la Toma de Decisiones. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio (8-20)*. Universidad Ecotec.
- Quesada Quecan, L. F. (2014). *Gestión del talento humano, como promotor del desarrollo organizacional*. Bogotá: Universidad Militar de Nueva Granada.
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruiz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 167-176.
- Rodriguez Miranda, L. M. (2014). *Evolución del capital humano a través de las teorías administrativas*. Bogotá: Universidad Militar de Nueva Granada.
- Romero-Subia, J. F., Jimber-del-Río, J.A., Ochoa-Rico, M. S., & Vergara-Romero, A. (2022). Analysis of Citizen Satisfaction in Municipal Services. *Economies*, 10(9), 225. <https://doi.org/10.3390/economies10090225>
- Romero-Subia, J. F., Jimber del Río, J. A., Ochoa-Rico, M. S., & Vergara-Romero, A. (2023). The Disparity between Urban and Rural Areas in Citizen Satisfaction with Local Public Services. *TEM Journal*, 12(1), 275-284. <https://doi.org/10.18421/TEM121-34>
- Segredo Pérez, A. M., & Pérez Perea, L. (2016). El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos. *Revista Infodir*.
- Unidad Educativa Pablo Picasso. (2019). *Informe Académico*. Duran.
- Vega-González, J., Armas-Ortega, Y., & Vergara-Romero, A. (2022). Gamificación como Estrategia de Flexibilidad del Proceso Enseñanza-Aprendizaje para el Nivel Básico Superior de una Unidad Educativa en Ecuador. En Vergara-Romero, A. (Comp.). *Modelos de Aprendizaje Flexible: Lecciones de la Pandemia y Visión de la Nueva Normalidad (37-58)*. Universidad Ecotec.
- Vergara-Romero, A. (2021). *Políticas Públicas para el Desarrollo Local Sostenible: Caso Guayaquil*. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.68>
- Vergara-Romero, A. (2021). *La Economía creativa en el Territorio*. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.43>

- Vergara-Romero, A. (2021). PYMES, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en diversos Sectores. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.70>
- Vergara-Romero, A. (2023). Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social: Análisis de Diferentes Sectores en Ecuador. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.89>
- Vergara-Romero, A. (2023). Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.91>
- Vergara-Romero, A., & Alfonso-Caveda, D. (2022). El Papel del B-Learning en la Educación: Una Revisión Introductoria. En Vergara-Romero, A. (Comp.). Modelos de Aprendizaje Flexible: Lecciones de la Pandemia y Visión de la Nueva Normalidad (11-36). Universidad Ecotec.
- Vergara-Romero, A., Jimber-del-Río, J-A., & Márquez-Sánchez, F. (2022). Food Autonomy within Food Sovereignty: Evidence from a Structural Model. *Agronomy*, 12(5), 1141. <https://doi.org/10.3390/agronomy12051141>
- Vergara-Romero, A., Pozo-Estupiñan, C., Sorhegui-Ortega, R., & Márquez-Sánchez, F. (2022). Agricultural Economics in the Economic Thinking of Sustainability. En Vergara-Romero, A. (Comp.). Towards Territorial Development from Sustainability (21-36). Universidad Ecotec.
- Vergara-Romero, A., Romero Subia, J. F., Ochoa Rico, M.-S., & Romero-Lainez, J. (2023). Modelo de Volatilidad de las Acciones de Tesla Motors Inc. Fluctuaciones de los Precios del Cobalto y el Litio. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 10(1), 112–127. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.101.786>
- Vergara-Tejada, E., Armas-Ortega, Y., & Vergara-Romero, A. (2022). B-Learning en la Enseñanza de Estudios Sociales para Estudiantes de Educación Media en una Escuela Ecuatoriana. En Vergara-Romero, A. (Comp.). Modelos de Aprendizaje Flexible: Lecciones de la Pandemia y Visión de la Nueva Normalidad (59-84). Universidad Ecotec.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL NIVEL DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE UNA EXPORTADORA DE CACAO Y SU INFLUENCIA EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL PERIODO 2019

Autores:

José Aguilar-Báez, Mgtr.

Magister en Gestión del Talento humano

Universidad ECOTEC.

jaguilar@mgs.ecotec.edu.ec

Yadira Armas-Ortega, Mgtr.

Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional.

<https://orcid.org/0000-0001-8330-7718>

Universidad ECOTEC.

yarmas@ecotec.edu.ec

Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.

<https://orcid.org/0000-0001-8503-3685>

Magister en Economía.

Universidad ECOTEC.

avergara@ecotec.edu.ec

3.1. Introducción

El éxito de una organización depende en gran parte al compromiso de sus colaboradores. Dicha concepción ha sido estudiada y conceptualizada desde 1990. Se conoce como compromiso organizacional, al grado de identificación del empleado hacia la empresa y sus objetivos (Judge & Robbins, 2013). Stairs y Galpin (2010), señalan que la empresa puede ser más competitiva y alcanzar sus objetivos cuando los empleados están comprometidos con la empresa. Según Vance (2006) el compromiso del empleado abarca más que solo dedicar tiempo a tareas específicas, es también la inversión de esfuerzo mental, energético y emocional.

La rotación de personal está relacionada directamente con el compromiso que tiene un empleado hacia su organización. Littlewood (2006) manifiesta que la rotación es la ruptura laboral entre el empleado y la compañía que se ve influenciada por diversos factores. Por ello es importante

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

analizar los niveles de compromiso de los colaboradores y la rotación del personal en la empresa, para inferir los posibles índices de rotación y generar una mejor planificación estratégica en la contratación.

La exportadora de cacao en Ecuador es una empresa agroalimentaria que se dedica a la exportación de cacao, especies entre otros productos. Desde su fundación en 1989 se encuentra operativa en más de 60 países alrededor del mundo. Ecuador cuenta con una filial ubicada en Durán. Con el fin de conocer acerca del compromiso de los colaboradores, en el año 2017 se realizó una encuesta basada en el estudio global de compromiso de los empleados desarrollado por AON, empresa especializada en gestión de riesgos, corretaje de seguros, y soluciones de capital humano. El modelo de compromiso Aon Hewitt evalúa dimensiones del entorno laboral, específicamente los resultados del compromiso que son “hablar, permanecer y contribuir” (Aon, 2018). La encuesta efectuada en la exportadora de cacao demostró que el nivel de permanecer en la compañía decayó considerablemente comparado con la tendencia global.

Kahn (1990) describe que hay diversos factores que influyen en el compromiso del empleado, desde el aspecto psicológico un empleado se puede comprometer de forma afectiva, normativa o continuidad. El último factor que estudió Kahn es uno que actualmente se ven afectado en la exportadora de cacao, ya que según la encuesta los empleados no tendrían limitación es buscar una nueva compañía para laborar. El compromiso de continuidad se puede definir como la predisposición del empleado en continuar desempeñando sus labores y la dificultad de dejar la empresa (Johnson, 2013; Naranjo-Zambrano et al., 2023).

Considerando lo anteriormente expuesto, la formulación de la problemática planteada se describe mediante la siguiente pregunta: ¿De qué manera el nivel de compromiso organizacional incide en los índices de rotación del personal de una exportadora de cacao en Ecuador?

Así también las preguntas científicas que se responderán a lo largo del proyecto son: ¿Qué acciones toma la empresa para contribuir al incremento del compromiso de sus colaboradores? Además de ¿Cuál fue el índice de rotación de la compañía en el año 2019?

Por lo expuesto, la idea a defender contempla que los niveles de compromiso influyen directamente a la rotación del personal en la empresa.

De acuerdo a la formulación descrita podemos determinar el objetivo principal de la investigación es: Analizar el nivel de compromiso organizacional de los colaboradores de la exportadora de cacao en Ecuador y su influencia en la rotación del personal.

3.2. Materiales y Métodos

Se aplicó una investigación documental, la cual contribuye a la sistematización, evaluación y organización de la información que se genera a raíz del proceso investigativo (Binnashir-Alketbi et al., 2023; Burgos Dávila et al., 2023; García-Leonard et al., 2023). Lo característico de este tipo de investigación es que permite que el investigador comprenda o interprete de forma más profunda (Guillén-Alvarado et al., 2023; Vergara-Romero, Romero Subia et al., 2023; Vergara-Tejada et al., 2022). En esencia se enfoca en la elaboración de un marco conceptual que sirve de referente para la elaboración de trabajos de diferentes cortes (Gómez, 2011; León-Vega et al., 2023; Macas-Acosta et al., 2022). Fernández y Baptista (2014) plantean que el rumbo de la investigación se ve influenciada por la literatura, por ello se recalca que es importante desde el inicio de la investigación. La investigación documental gira en torno a la información recolectada tanto de fuentes primarias como secundarias, de tal forma que se puede recurrir a la información sin alterar su procedencia o sentido (Macas-Acosta et al., 2023; Márquez-carriel et al., 2023; Vergara-Romero, 2021). Los tipos de investigación son excluyentes entre sí; sin embargo, la investigación documental es útil para el desarrollo de cualquier tipo de investigación (Cázares Hernández et al., 1990; Vergara-Romero & Alfonso-Caveda, 2022; Vergara-Romero, Pozo-Estupiñan et al., 2022).

Otra técnica aplicada en la investigación es la entrevista. La entrevista se considera un dialogo entre el investigador y el sujeto de la investigación. Esta técnica se realiza de una forma coloquial sin restarle su valor científico (Moscos-Romero et al., 2023; Pérez-Zulueta & Vergara-Romero, 2023; Romero-Subia et al., 2022). La entrevista da resultados diferentes al cuestionario, ya que aquí, el sujeto habla con su interlocutor de una forma más abierta, respondiendo a estímulos diferentes (Romero-Subia et al., 2023; Vega-González et al., 2022; Vergara-Romero, Jimber-del-Río et al., 2022). Díaz-Bravo et al. (2013) argumentan que la investigación tiene el objetivo de obtener información de un tema en específico (Vergara-Romero, 2023). Una vez que el investigador obtiene las respuestas, este procede a realizar un análisis.

El cuestionario, es uno de los instrumentos utilizados en el estudio. El cuestionario desarrollado por Allen y Meyer fue uno de los primeros temarios en desarrollarse para el estudio del

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

compromiso organizacional y se enfoca en cómo las condiciones pueden cambiar las actitudes que se tiene, en este caso hacia una organización. En el estudio "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to de organization" se emplea el cuestionario por primera vez. Para la investigación se aplica una encuesta dividida en dos secciones. La primera incluye preguntas elaboradas con base al cuestionario para medir el compromiso organizacional, elaborado por Allen y Meyer (1990) en el cual se analiza el compromiso afectivo, compromiso de continuidad en la empresa y el compromiso normativo. El cuestionario de compromiso organizacional está compuesto por 18 ítems como se puede observar en la tabla 21.

Tabla 21

Cuestionario de compromiso organizacional (OCQ)

Ítems Compromiso Afectivo	
I1	Me encantaría pasar el resto de mi carrera en esta organización.
I2	Siento los problemas de la compañía como propios
I3	No me siento como "parte de mi familia" en esta organización
I4	No me siento "emocionalmente vinculado" a esta organización.
I5	Esta organización tiene un gran significado personal para mí.
I6	No siento un fuerte sentido de pertenencia a esta organización

Ítems Compromiso de Continuidad	
I7	Sería muy difícil para mí dejar mi trabajo en esta organización en este momento, incluso si quisiera.
I8	Demasiado de mi vida se vería afectada si dejo mi organización
I9	En este momento, permanecer en mi trabajo en esta organización es tanto una necesidad como un deseo.
I10	Creo que tengo muy pocas opciones para considerar dejar esta organización.
I11	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar mi trabajo en esta organización sería la escasez de alternativas disponibles en otros lugares.
I12	Una de las principales razones por las que sigo trabajando para esta organización es que irse requeriría un sacrificio personal considerable

Ítems Compromiso Normativo	
I13	No siento ninguna obligación de permanecer con mi organización.
I14	Incluso si fuera para mi ventaja, no creo que sea correcto irme.
I15	Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

I16 Esta organización merece mi lealtad.

I17 No abandonaría mi organización en este momento debido a mi sentido de obligación.

I18 Le debo mucho a esta organización

Fuente: (Betanzos D., Andrade P., & Paz R., 2006)

La fiabilidad del cuestionario (Alpha de Cronbach) fue de 0.8.22 la cual fue determinada por el programa estadístico IBM SPSS. En la tabla 22, se muestra la tabla con el resultado.

Tabla 22

Fiabilidad.

Alfa de Cronbach	N. de elementos
.822	18

El cuestionario se concibió sobre la base de la escala Likert, con planteamientos redactados en forma positiva y negativa. En el cuestionario, las tres categorías planteadas por Allen y Meyer, tienen un escalamiento Likert de 5 opciones (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni en desacuerdo ni de acuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo) como se puede ver en la tabla 23. La segunda parte de la encuesta, corresponde a siete ítems para conocer el punto de vista de los colaboradores con respecto a las acciones que podría tomar la empresa para mejorar su compromiso organizacional. Además, se añadió preguntas para conocer sobre el género y rango de edad de la muestra.

Tabla 23

Respuestas en escala de Likert.

Respuestas	Puntaje
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Indiferente	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

De los diferentes modelos existentes y cuestionarios para medir el compromiso organizacional en instituciones el empleado se ajusta a las necesidades de la compañía es el propuesto por Allen y Meyer. Este modelo propone tres componentes que estudia diferentes ambientes en los

que se desarrolla un empleado. De esta forma se conoce el vínculo afectivo, normativo y de continuidad que tiene el colaborador hacia la compañía.

Población y muestra

Se conoce a la población como el referente del cual la muestra va a ser extraída para su respectivo análisis. Además, la población es la suma de los casos y para ello deben cumplir con ciertos criterios para su inclusión en el análisis. Se entiende que para una investigación es imposible estudiar a la población completa, por ello surge la necesidad de determinar una muestra que debe ser representativa para su estudio (Arias-Gómez et al., 2016; Murillo-Puga et al., 2023; Ochoa-Rico et al., 2022). La población de la investigación es de 88 colaboradores, los cuales actualmente laboran en la institución.

La muestra de la investigación está conformada por 68 empleados de la empresa exportadora de cacao en Ecuador. El muestreo empleado en la investigación es no probabilístico por conveniencia. Este tipo de muestreo permite que el investigador seleccione los casos para ser incluidos (Otzen & Manterola, 2017). Por ello para este estudio de compromiso organizacional es necesario aplicar el cuestionario a colaboradores que tengan un mínimo de 6 meses o más formando parte de la compañía.

3.3. Análisis de los Resultados

Para conocer el nivel de compromiso de los empleados se utilizó el cuestionario empleado por Allen y Meyer. El análisis de datos se lo realizó con el sistema estadístico IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). En el desarrollo del estudio, se aplicó el cuestionario de forma online a un total de 68 personas que cumplieran con los requisitos de inclusión de la muestra. La frecuencia de los hombres es mayor en relación con la de las mujeres: un 57% (39) frente a 43% (29). A su vez, el rango de edad de los participantes está principalmente entre los 26 y 45 años.

Compromiso afectivo.

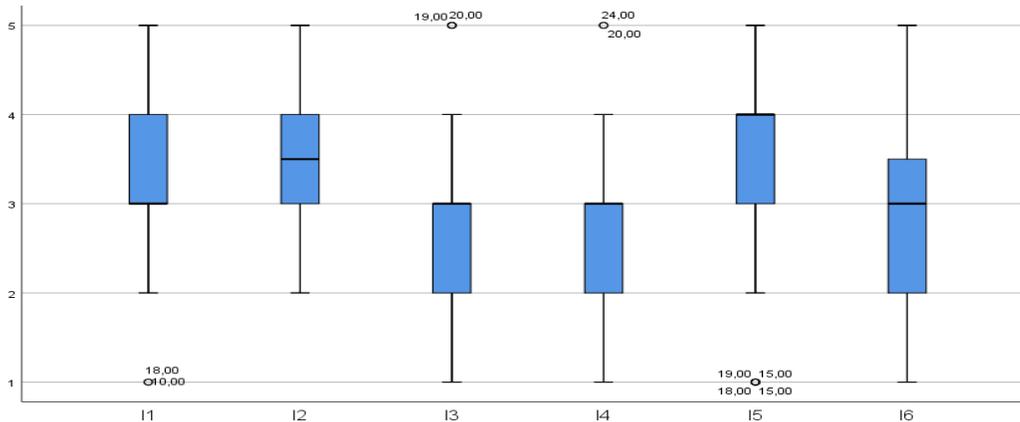
El análisis del estudio se basa en la comparación de medias entre ítems de la misma categoría. Esta comparación de medias es la comparación de los valores de las variables que fueron respondidas por la muestra. En la primera categoría se examina el compromiso afectivo que tienen los colaboradores con la institución. Los seis ítems propuestos (I1, I2, I3, I4, I5, I6) están redactados en forma positiva y negativa. La media del I1, I2 Y EL I5 tienen una media superior a

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

3,2 mientras que el I3, I4 y el I6 la media es mayor a 2,7 sin embargo no sobrepasa el 3. Esto determina que los encuestados concentraron sus respuestas en “De acuerdo” salvo excepciones que se muestran como valores atípicos. Los datos atípicos son resultados diferentes al patrón de dispersión que se muestra en la gráfica, es decir que su respuesta es completamente diferente a lo que la mayoría de la muestra ha contestado.

Figura 40.

Resultados de la escala de compromiso afectivo.



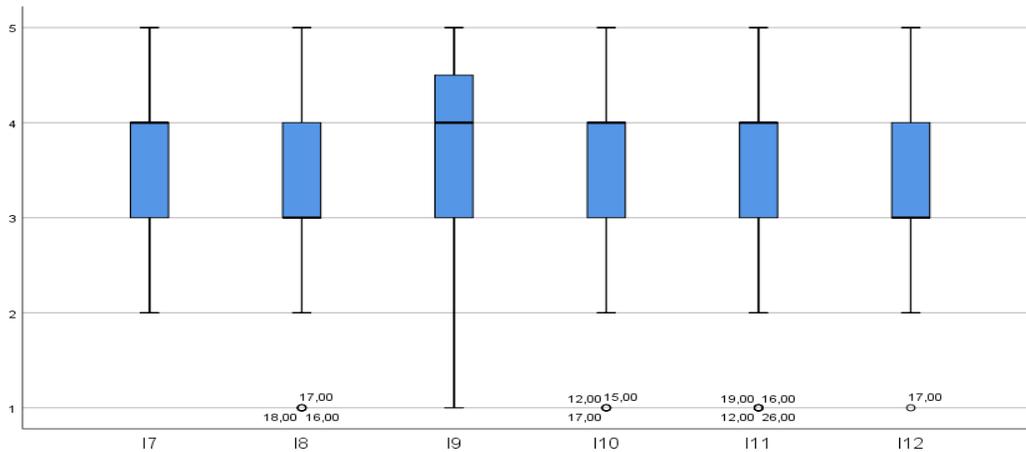
Por otro lado, el I3, I4 muestra que el vínculo afectivo con la organización no es fuerte, ya que no se sienten parte de la familia de la organización ni vinculados emocionalmente con la misma. Es decir, que la muestra refleja que su compromiso normativo se basa en la decisión de permanecer en la compañía debido a la dificultad de encontrar una nueva empresa donde trabajar y el temor que esto le genera al trabajador.

Compromiso de continuidad

La segunda escala de compromiso de continuidad que trata básicamente del deseo del colaborador por continuar desempeñando sus labores. Todos los ítems están redactados de forma positiva. A diferencia del gráfico 1, en esta categoría se puede observar que no hay dispersión en los datos a excepción del I9, pero si se muestran ciertos datos atípicos. La media de los ítems es muy similar entre sí, siendo el valor mínimo 3,32 y el máximo 3,65. Los resultados demuestran que la mayoría está de acuerdo en continuar laborando en la institución. A su vez hay datos atípicos cuyas respuestas corresponden a que están totalmente en desacuerdo.

Figura 41.

Resultados de la escala de compromiso de continuidad

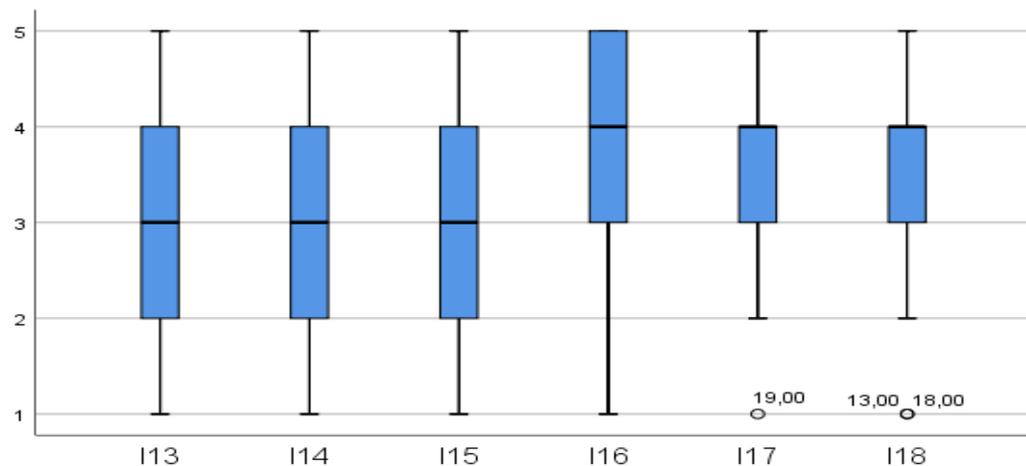


Compromiso normativo

A diferencia del compromiso de continuidad, el compromiso normativo determina si el encuestado permanece en la compañía más por obligatoriedad personal que por su deseo de terminar su vida laboral en la compañía. La categoría está compuesta por seis ítems mayormente positivos a excepción de dos ítems. En relación con las dos categorías anteriores, las cajas de bigotes presentan más dispersión en sus respuestas y menos casos atípicos.

Figura 42.

Resultados de la escala de compromiso normativo.



La dispersión de datos de los ítems 13,14 y 15 son iguales ubicadas dentro del rango de “En desacuerdo” y “De acuerdo”. La media de los tres ítems es su respectivo orden es de 2.88, 2.94

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

y 3.13. El ítem 16 que corresponde a “Esta organización merece mi lealtad” tiene una media de 3.63 que es mayor en relación a la media de los demás ítems. Las respuestas de ese ítem se concentraron principalmente en “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”. En esta categoría sólo en el I17 y el I18 surgen datos atípicos. Dichos ítems responden a los siguientes enunciados: “No abandonaré mi organización en este momento debido a mi sentido de obligación” y “Le debo mucho a esta organización”. Los datos atípicos se responden a que están totalmente en desacuerdo con los enunciados. En otras palabras, las respuestas de la muestra varían mostrando desconformidad con los puntos de permanecer en la empresa por un sentido de obligación y lealtad.

A los participantes del cuestionario también se les realizó preguntas adicionales, enfocadas a las acciones que realiza la empresa para la generación de compromiso con los colaboradores.

- La primera pregunta cuestiona si se considera que la empresa está consciente de la importancia de fomentar el compromiso organizacional dentro de la institución. Un 39.7% de la muestra está de acuerdo con este enunciado mientras que el 26,5% no está en desacuerdo ni de acuerdo. Los mejores porcentajes responden a un 5,9% está totalmente en desacuerdo, el 17,6% está en desacuerdo y sólo el 10,3% está totalmente de acuerdo.
- El segundo planteamiento de esta sección responde a que si “considera que la organización realiza acciones que fomentan el nivel de compromiso organizacional que tienen los colaboradores”. Los porcentajes de este planteamiento se asemejan al anterior, sin embargo, la muestra centra sus respuestas en que no están ni en desacuerdo ni de acuerdo con ello. Con esto se entiende que la muestra conoce sobre la gestión de fomentar compromiso organizacional, pero considera que la compañía no realiza actividades para elevar el compromiso de los colaboradores.

Figura 43.

Resultados de las preguntas complementarias. Apartado 1.

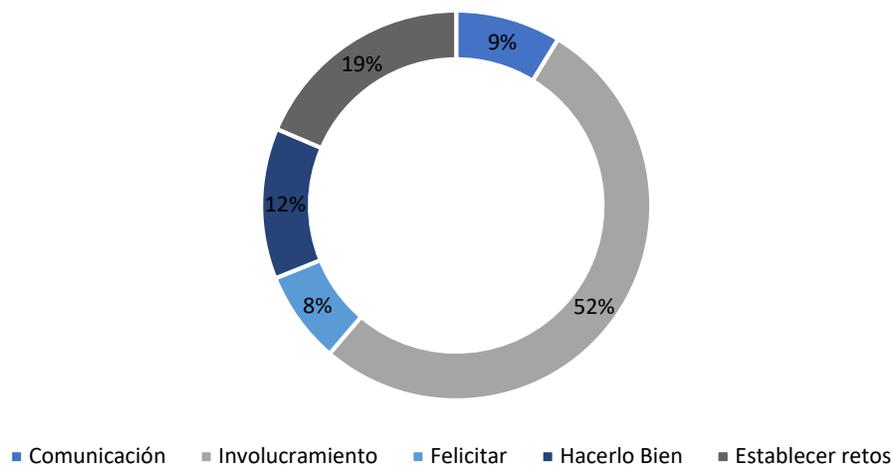


Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

También la muestra escogió cuáles son las acciones que contribuyen a fortalecer el nivel de compromiso. El 52,5% de la muestra considera que el involucramiento es una de las principales formas. El involucramiento se basa en mostrar cómo afecta el trabajo individual al resto de los miembros y al conjunto de la compañía. En cuanto a resultado le sigue que la comunicación transparente y constante es otro de los medios efectivos para generar compromiso. En su respectivo orden las respuestas con menor porcentaje fueron: Diseñar un programa de bienvenida para nuevos trabajadores, establecer retos alentando al personal y finalmente felicitar los logros y compartirlos con los demás colaboradores de la compañía.

Figura 44.

Resultados de las preguntas complementarias. Apartado 2.



Análisis cualitativo

Como parte final de la encuesta, se realizó la siguiente pregunta abierta: ¿Qué acciones considera que podría realizar la compañía para fortalecer su compromiso? Ante este cuestionamiento, la muestra dio sus siguientes opiniones: “Incentivar a cada departamento de la empresa. O a su vez también incentivar individualmente a cada empleado para darle ánimos a obtener mejores logros y alcanzar un mejor éxito”.

Para este miembro de la muestra, los incentivos contribuyen a alcanzar logros y a su vez alcanzar una meta. Previamente en la revisión de literatura se encuentra que los incentivos efectivamente generan que el trabajador se sienta cómodo con la organización y contribuye a la optimización de su trabajo. Los incentivos pueden ser verbales, monetarios o a su vez beneficios por parte de la compañía.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Otra de las respuestas se centra en la capacitación continua. La capacitación de personal genera una situación ganar-ganar para la empresa y para el empleado. El colaborador adquiere conocimiento o lo fortalece y de esa manera apoya a la empresa. El miembro de la muestra recalca que una de las acciones que podrían generar compromiso para sí mismo y sus compañeros es “la capacitación continua e implementación de los mismos en el área en el cual se desempeña”.

De igual manera, alguien más reconoce que las capacitaciones fortalecerían el compromiso por su parte al indicar, “la compañía debería evaluar la posibilidad de otorgar cursos a los colaboradores para motivar el desarrollo en la organización, eso afianzaría mi compromiso con la organización”.

Dar oportunidades a los miembros que ya forman parte de la compañía es esencial para que exista una rotación interna. Es importante analizar previamente si los empleados que laboran actualmente están capacitados para ser promovidos antes de reclutar a un nuevo miembro. Claramente es una opción que debe ser evaluada principalmente por los directivos según la respuesta del sujeto de investigación donde se indica “dar opciones de crecimiento, ver capacidades que tienen los empleados si están aptos para cubrir alguna plaza que se vaya abrir antes de contratar gente de afuera”.

Por otra parte, es una opción que debe ser revisada y analizada según las necesidades de la empresa y los objetivos que la misma tenga. Pero hay que destacar que el capacitar y promover a los miembros dentro de la organización genera satisfacción en ellos lo cual reduce la posibilidad de rotación por parte del empleado.

Como se estudió con el OCQ o cuestionario de escala de compromiso, las acciones que se realicen en la empresa y la satisfacción del empleado ayudan a la generación de lazos afectivos. Otro miembro de la muestra argumenta que una empresa debe tener la “Capacidad de crear vínculos a largo plazo”. El crear lazos entre la organización y el colaborador favorece a bajos índices de rotación puestos del personal.

Índice de rotación

En la exportadora de cacao durante el periodo 2019, el número de personas que ingresaron a laborar fue de 29, las personas que fueron desvinculadas de la empresa corresponden a 22. Durante ese periodo 90 personas trabajaron en la compañía durante ese periodo.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

$$\frac{(29 + 22)}{2} = 25,5 \times 100 = \frac{2550}{90} = 28,33\%$$

En la tabla 24 se puede ver detalladamente por mes la variación del personal entre ingresos y salidas de los mismos en la empresa. Además, del balance final de colaboradores con el que se cerró el año 2019.

Tabla 24

Rotación de personal en 2019.

Año	Mes	Empleados al Inicio del Mes	Empl. Nuevo Ingreso	Empl. Retirados	Empleados al Final de Mes
2019	1	83	1	3	81
2019	2	81	6	5	82
2019	3	82	2	2	82
2019	4	82	5	4	83
2019	5	83	3	1	85
2019	6	85	2	1	86
2019	7	86	3	0	89
2019	8	89	1	1	89
2019	9	89	2	0	91
2019	10	91	1	2	90
2019	11	90	1	2	89
2019	12	89	2	1	90

Fuente: Archivos de la exportadora de cacao.

En la tabla 25 se observa el índice de rotación de forma mensual. Allí se establece que el porcentaje de rotación de personal en los cinco primeros meses del año se incrementó hasta 6,75 y en los meses posteriores el índice de rotación no rebasa el 2%. Esto indica que las salidas y entradas de personal durante los primeros meses fueron semejantes, como, por ejemplo, el caso del mes de febrero en el cual hubo 6 ingresos y 5 salidas. Después de los 4 primeros meses el balance entre esas dos variables es lineal e incluso hay más contrataciones como en el mes de septiembre cuando hay dos nuevos ingresos y cero empleados retirados.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Tabla 25.

IR mensual-2019.

IR Mes	2019
Enero	2,44%
Febrero	6,75%
Marzo	2,44%
Abril	5,45%
Mayo	2,38%
Junio	1,75%
Julio	1,71%
Agosto	1,12%
Septiembre	1,11%
Octubre	1,66%
Noviembre	1,68%
Diciembre	1,68%

Chiavenato (2010) argumenta que la rotación es una acción saludable que existe en cada organización. Es decir que hay un balance sostenible entre el número de entradas y salidas de los colaboradores. El problema según el autor surge cuando el índice de rotación aumenta por iniciativa del empleado. Cuando estas salidas de personal no son por parte de la organización, esta tiene que realizar un análisis de las razones de la rotación para de esa forma evitar que el índice aumente de forma exponencial.

3.4. Conclusiones

La importancia de generar compromiso en los trabajadores contribuye a ahorro en la empresa. Al no tener compromiso, los trabajadores exploran las opciones externas y al aceptar provoca que el índice de rotación se incremente. Cuando el IR incrementa el gasto de la empresa se direcciona a procesos de selección y a su vez capacitación.

Los datos reflejan que el compromiso organizacional en la empresa exportadora de cacao en Ecuador no se encuentra en niveles óptimos. Con ello se determina que los empleados no han creado un vínculo con la organización. Hay que destacar que, entre los tres componentes correspondientes al modelo de Allen y Meyer, el que muestra valores más elevados es el compromiso de continuidad. Los empleados de la consideran que su permanencia en la empresa se debe a las dificultades que se tiene en la búsqueda de una plaza en un lugar diferente. El empleado sopesa las consecuencias que conllevan abrirse paso a un entorno laboral diferente y a su proceso de adaptación. Por ello se puede concluir que los niveles de compromiso en la

compañía no están cimentados por lo cual el índice de rotación podría subir sin previo aviso puesto que el empleado no siente que algo se vea afectado al dejar la empresa.

Uno de los factores principales para generar compromiso es la inversión en capacitación para el personal, conjuntamente con el reconocimiento ligados a la obtención de logros y cumplimiento de metas.

3.5. Recomendaciones

Crear un proyecto de acciones direccionada a empleados para incrementar el índice de compromiso organizacional basado en el modelo de los tres componentes de Allen y Meyer. Principalmente compromiso afectivo y normativo que según los resultados reflejan que son los más comprometidos actualmente. Este proyecto estaría estructurado en subsecciones: plan de capacitaciones para nuevos y actuales empleados, integraciones recreativas semestrales, plan de sucesión de empleados. A su vez, el proyecto debería evaluarse cada año para comprobar su eficacia.

Aplicar periódicamente el estudio de compromiso organizacional en un lapso de seis meses o un año, para contrastar resultados y comprobar si los niveles de compromiso de cada componente han disminuido o aumentado.

Elaborar un estudio comparativo anual en la cual se correlacione el índice de rotación con el compromiso del personal. De esta forma se conoce si la rotación en la empresa está influenciada por el compromiso organizacional.

3.6. Referencias Bibliográficas

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Aon. (2018). *Tendencias Globales de Compromiso de los Empleados 2018*. Quito.

Binnashir-Alketbi, A. H. S., Jimber-del-Río, J. A., Ibañez-Fernández, A., & Vergara-Romero, A. (2023). Human Resource Development and Crisis Management: The Role of Communication and Learning in the United Arab Emirates. *TEM Journal*, 12(2), 1130-1141. <https://doi.org/10.18421/TEM122-59>

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

- Burgos Dávila, I., Granja-Cañizares, G., & Vergara-Romero, A. (2023). Impacto de la Emergencia Sanitaria en la Rentabilidad de una Empresa Familiar Manufacturera de Aluminio y Vidrio. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio* (33-64). Universidad Ecotec.
- Cázares Hernández, L., Christen, M., Jaramillo Levi, E., Villaseñor Roca, L., & Zamudio Rodríguez, L. E. (1990). *Técnicas actuales de investigación documental*. México: Editorial Trillas.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167.
- Fernández C., C., & Baptista L., P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- García-Leonard, Y., Sorhegui-Ortega, R., & Vergara-Romero, A. (2023). Dynamic Capacities and the Influence on the Innovative Potential of Urban Hotels. *Amazonia Investiga*, 12(64).
- Guillén-Alvarado, K., Arencibia-Montero, O., & Vergara-Romero, A. (2023). Responsabilidad Social Empresarial, Ingresos y Patrimonio: Relación entre las Empresas Ecuatorianas. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Desarrollo Sostenible y responsabilidad Social: Análisis de Diferentes sectores en Ecuador* (82-103). Universidad Ecotec.
- Gómez, L. (2011). Un espacio para la investigación documental. *Revista Vanguardia Psicológica*, 1(2), 226-233.
- Johnson, S. &. (2013). A Qualitative Look at Organisational Commitment: identifying varied forms of Commitment for a group of public sector employees. *Academy of Management (AOM) Annual Meeting*.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management*, 33(4), 692-724.
- León-Vega, L., Ron-Amores, E. & Vergara-Romero, A. (2023). The Challenges of Taxation in the Digital Economy: Analysis of the Ecuadorian Tax System. *Amazonia Investiga*, 12(61). 262-275. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.61.01.27>
- Littlewood, H. (2006). Antecedentes de la Rotación Voluntaria de Personal. *Investigación Administrativa* (97), 7-25.

- Macas-Acosta, G., Macas-Lituma, G., & Vergara-Romero, A. (2022). The Internal and External Factors That Determined Private Investment in Ecuador 2007–2020. *Economies*, 10(10), 248. <https://doi.org/10.3390/economies10100248>
- Macas-Acosta, G., Paredes-Ochoa, A., & Vergara-Romero, A. (2023). *Economía Organizacional: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Guayaquil-Ecuador*. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.90>
- Márquez-Carriel, G., Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2023). Relationship between the People's Republic of China and the Republic of Ecuador: A Perspective from the Dependency Theory. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 49–62.
- Moscoso-Romero, A., Gutiérrez-Alarcón, C., Argudo-García, A., & Vergara-Romero, A. (2023). Análisis de la Industria Textil Ecuatoriana: Caso Mascarillas de Bioseguridad. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio* (65-89). Universidad Ecotec.
- Murillo-Puga, K., León-Vega, L., Espinoza-Alcívar, E., & Vergara-Romero, A. (2023). Modelo SCOR para la Cadena de Abastecimiento: Caso de Estudio de una Empresa Acuícola. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Desarrollo Sostenible y responsabilidad Social: Análisis de Diferentes sectores en Ecuador* (59-81). Universidad Ecotec.
- Naranjo-Zambrano, M., Llanos-Encalada, M. P., Morales-Naranjo, I., Ron-Amores, E., Vergara-Romero, A. (2023). Workplace Harassment in Psychosocial Risks and Teleworking in Times of Health Crisis. *Amazonia Investiga*, 12(61), 92-102. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.61.01.10>
- Ochoa-Rico, S., Jimber-del-Río, J.-A., Cornejo-Marcos, G., & Vergara-Romero, A. (2022). Characterization of the Territory and Estimation of a Synthetic Index of Social Welfare. *TEM Journal*, 11(3), 1254-1264. <https://doi.org/10.18421/TEM113-34>
- Pérez-Zulueta, M., & Vergara-Romero, A. (2023). La Estrategia como Práctica: Una Revisión para la Investigación de la Toma de Decisiones. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio* (8-20). Universidad Ecotec.
- Romero-Subia, J. F., Jimber-del-Río, J.A., Ochoa-Rico, M. S., & Vergara-Romero, A. (2022). Analysis of Citizen Satisfaction in Municipal Services. *Economies*, 10(9), 225. <https://doi.org/10.3390/economies10090225>

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

- Romero-Subia, J. F., Jimber del Río, J. A., Ochoa-Rico, M. S., & Vergara-Romero, A. (2023). The Disparity between Urban and Rural Areas in Citizen Satisfaction with Local Public Services. *TEM Journal*, 12(1), 275-284. <https://doi.org/10.18421/TEM121-34>
- Stairs, M., & Galpin, M. (2009). Positive Engagement: From Employee Engagement to Workplace Happiness. *Oxford Handbook Online*, 1-34. doi:10.1093/oxfordhb/9780195335446.013.0013
- Stairs, M., & Galpin, M. (2010). Positive engagement: From employee engagement to workplace happiness. *Oxford handbook of positive psychology and work*, 155–172.
- Vance, R. (2006). *Employee Engagement and Commitment*. Virginia: SHRM Foundation.
- Vega-González, J., Armas-Ortega, Y., & Vergara-Romero, A. (2022). Gamificación como Estrategia de Flexibilidad del Proceso Enseñanza-Aprendizaje para el Nivel Básico Superior de una Unidad Educativa en Ecuador. En Vergara-Romero, A. (Comp.). *Modelos de Aprendizaje Flexible: Lecciones de la Pandemia y Visión de la Nueva Normalidad* (37-58). Universidad Ecotec.
- Vergara-Romero, A. (2021). Políticas Públicas para el Desarrollo Local Sostenible: Caso Guayaquil. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.68>
- Vergara-Romero, A. (2021). La Economía creativa en el Territorio. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.43>
- Vergara-Romero, A. (2021). PYMES, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en diversos Sectores. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.70>
- Vergara-Romero, A. (2023). Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social: Análisis de Diferentes Sectores en Ecuador. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.89>
- Vergara-Romero, A. (2023). Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.91>
- Vergara-Romero, A., & Alfonso-Caveda, D. (2022). El Papel del B-Learning en la Educación: Una Revisión Introductoria. En Vergara-Romero, A. (Comp.). *Modelos de Aprendizaje Flexible: Lecciones de la Pandemia y Visión de la Nueva Normalidad* (11-36). Universidad Ecotec.
- Vergara-Romero, A., Jimber-del-Río, J-A., & Márquez-Sánchez, F. (2022). Food Autonomy within Food Sovereignty: Evidence from a Structural Model. *Agronomy*, 12(5), 1141. <https://doi.org/10.3390/agronomy12051141>

- Vergara-Romero, A., Pozo-Estupiñan, C., Sorhegui-Ortega, R., & Márquez-Sánchez, F. (2022). Agricultural Economics in the Economic Thinking of Sustainability. En Vergara-Romero, A. (Comp.). *Towards Territorial Development from Sustainability* (21-36). Universidad Ecotec.
- Vergara-Romero, A., Romero Subia, J. F., Ochoa Rico, M.-S., & Romero-Lainez, J. (2023). Modelo de Volatilidad de las Acciones de Tesla Motors Inc. Fluctuaciones de los Precios del Cobalto y el Litio. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 10(1), 112–127. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.101.786>
- Vergara-Tejada, E., Armas-Ortega, Y., & Vergara-Romero, A. (2022). B-Learning en la Enseñanza de Estudios Sociales para Estudiantes de Educación Media en una Escuela Ecuatoriana. En Vergara-Romero, A. (Comp.). *Modelos de Aprendizaje Flexible: Lecciones de la Pandemia y Visión de la Nueva Normalidad* (59-84). Universidad Ecotec.

CAPÍTULO 4: LA EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN TIEMPOS DE CRISIS

Autores:

Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.

<https://orcid.org/0000-0001-8503-3685>

Magister en Economía.

Universidad ECOTEC.

avergara@ecotec.edu.ec

Alejandra González-Andrade, Lic.

Licenciada en Comunicación.

Universidad ECOTEC.

rogonzalez@ecotec.edu.ec

Cesar Pozo-Estupiñán, Mgtr.

Magister en Economía.

Universidad Bolivariana del Ecuador.

capozoe@ube.edu.ec

4.1. Introducción

La comunicación interna es un aspecto crítico para cualquier organización, ya que permite la transmisión de información entre sus miembros y la gestión de relaciones interpersonales en el entorno laboral. En tiempos de crisis, el papel de la comunicación interna se vuelve aún más importante, ya que las empresas se enfrentan a desafíos y situaciones imprevistas que pueden afectar su clima laboral.

El clima laboral es el ambiente emocional que se genera en la organización, y está influenciado por factores como la cultura organizacional, la relación entre los empleados y la gerencia, y la percepción de los empleados sobre la seguridad laboral y las oportunidades de crecimiento. Un clima laboral positivo puede tener un impacto significativo en la motivación y productividad de los empleados, mientras que un clima laboral negativo puede conducir a la disminución del compromiso y la satisfacción laboral (Claeys & Coombs, 2020).

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

En este contexto, las estrategias de comunicación interna pueden desempeñar un papel crucial para mejorar el clima laboral en tiempos de crisis. Las empresas pueden utilizar diversas herramientas y técnicas para garantizar que la comunicación interna sea efectiva, transparente y oportuna. Por ejemplo, pueden implementar programas de capacitación en habilidades de comunicación, utilizar medios de comunicación electrónicos para mantener a los empleados informados y alineados con los objetivos de la empresa, y establecer canales de retroalimentación para recibir comentarios y sugerencias de los empleados (Li et al., 2021).

Sin embargo, la efectividad de estas estrategias de comunicación interna puede verse limitada por diversos factores, como la cultura organizacional, la jerarquía y la estructura de la organización, y la capacidad de los líderes para comunicar de manera efectiva. Además, la naturaleza de la crisis en sí misma puede presentar desafíos únicos para la comunicación interna, como la necesidad de transmitir información compleja o delicada, o la necesidad de mantener la confidencialidad en ciertas situaciones (Claeys & Coombs, 2020).

Por lo tanto, para evaluar la efectividad de las estrategias de comunicación interna en mejorar el clima laboral en tiempos de crisis, es necesario analizar los diferentes enfoques utilizados por las empresas y cómo han sido implementados en la práctica. Esto implica evaluar los resultados de las iniciativas de comunicación interna, medir el impacto en el clima laboral y en la motivación y productividad de los empleados, y evaluar la efectividad de las herramientas y técnicas utilizadas para la comunicación interna (Wang et al., 2021).

Además, es importante considerar las mejores prácticas y los enfoques innovadores utilizados por otras empresas y organizaciones para mejorar la comunicación interna y el clima laboral en tiempos de crisis. Esto puede incluir el uso de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, para mejorar la comunicación interna y la gestión de relaciones interpersonales, o la implementación de programas de capacitación en habilidades blandas para mejorar la capacidad de los empleados para comunicar y colaborar de manera efectiva (Li et al., 2021).

En conclusión, la comunicación interna es un elemento crucial para mejorar el clima laboral en tiempos de crisis, y las empresas deben adoptar una variedad de enfoques y herramientas para garantizar que la comunicación sea efectiva y oportuna. Para lograr una comunicación interna efectiva, es necesario que las empresas desarrollen una cultura organizacional que valore la transparencia, la colaboración y el diálogo abierto. Los líderes deben ser capaces de comunicar claramente los objetivos y planes de la empresa, y fomentar un ambiente de confianza y apertura

en el que los empleados puedan expresar sus preocupaciones y opiniones sin temor a represalias (Dirani et al., 2020).

Además, es importante que las empresas establezcan canales de comunicación que sean accesibles y fáciles de usar para todos los empleados, independientemente de su ubicación geográfica o su nivel jerárquico en la organización. Esto puede incluir el uso de herramientas de colaboración en línea, como plataformas de mensajería instantánea y redes sociales corporativas, así como la organización regular de reuniones y eventos de equipo para fomentar la comunicación cara a cara (Polinkevych et al., 2021).

Otro aspecto importante de la comunicación interna en tiempos de crisis es la necesidad de proporcionar información clara y concisa sobre la situación de la empresa y las medidas que se están tomando para abordar la crisis. Esto puede incluir la implementación de programas de formación para los empleados sobre temas como la seguridad en el lugar de trabajo y la gestión del estrés, así como la elaboración de planes de contingencia claros para abordar situaciones imprevistas (Wang et al., 2021).

En última instancia, la efectividad de las estrategias de comunicación interna en tiempos de crisis dependerá en gran medida de la capacidad de las empresas para adaptarse a las circunstancias cambiantes y responder rápidamente a los desafíos emergentes. Esto puede requerir la revisión y adaptación de las políticas y procedimientos existentes, así como la implementación de nuevas herramientas y tecnologías para mejorar la comunicación y la colaboración en el lugar de trabajo.

En cumplimiento, la comunicación interna efectiva es esencial para mejorar el clima laboral en tiempos de crisis. Las empresas deben adoptar una variedad de estrategias y herramientas para garantizar que la comunicación sea clara, transparente y oportuna, y fomentar una cultura organizacional que valore la transparencia, la colaboración y el diálogo abierto. Además, las empresas deben ser capaces de adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes y responder de manera efectiva a los desafíos emergentes. Al hacerlo, las empresas pueden mejorar el clima laboral, aumentar la motivación y productividad de los empleados, y fortalecer su capacidad para hacer frente a situaciones de crisis en el futuro (Dirani et al., 2020).

Es importante destacar que la comunicación interna efectiva no solo beneficia a los empleados, sino también a la empresa en sí misma. Las empresas que fomentan una cultura de comunicación abierta y efectiva pueden experimentar una mayor retención de empleados, una mayor satisfacción del cliente y una mayor rentabilidad. Los empleados que se sienten valorados

y escuchados son más propensos a comprometerse con su trabajo y a esforzarse por alcanzar los objetivos de la empresa (Naranjo-Zambrano et al., 2023).

Además, en tiempos de crisis, la comunicación interna efectiva puede ser esencial para la supervivencia de la empresa. Cuando los empleados están bien informados y se sienten apoyados por su liderazgo, es más probable que permanezcan comprometidos y motivados, lo que puede ayudar a la empresa a superar desafíos difíciles y emergentes. Por el contrario, una comunicación interna deficiente o inexistente puede generar incertidumbre y desconfianza entre los empleados, lo que puede resultar en una disminución de la productividad, la moral y la satisfacción laboral (Macas-Acosta et al., 2023).

Por lo tanto, es fundamental que las empresas inviertan en la comunicación interna, especialmente en tiempos de crisis. Esto puede incluir la contratación de profesionales de comunicación interna, la creación de equipos de comunicación interna dedicados y la implementación de planes de comunicación interna detallados. También es importante que las empresas evalúen regularmente la efectividad de sus estrategias de comunicación interna y realicen ajustes según sea necesario para garantizar que sigan siendo relevantes y eficaces.

4.2. Materiales y Métodos

La comunicación interna efectiva es fundamental para optimizar el clima laboral en tiempos de crisis. Las empresas deben fomentar una cultura organizacional que valore la transparencia, la colaboración y el diálogo abierto, y establecer canales de comunicación accesibles y fáciles de usar para todos los empleados. También es importante proporcionar información clara y concisa sobre la situación de la empresa y las medidas que se están tomando para abordar la crisis. Al invertir en la comunicación interna, las empresas pueden mejorar la retención de empleados, la satisfacción del cliente y la rentabilidad, y fortalecer su capacidad para hacer frente a situaciones de crisis en el futuro.

Para abordar esta cuestión, se llevará a cabo una revisión de la literatura existente sobre el tema. Se identificarán las estrategias de comunicación interna más efectivas para mejorar el clima laboral en tiempos de crisis, y se analizarán los diferentes factores que pueden influir en la efectividad de estas estrategias. También se examinarán los desafíos y obstáculos que pueden surgir en la implementación de estrategias de comunicación interna en tiempos de crisis.

En este estudio se aplicó la investigación bibliográfica ya que los investigadores buscaron información sobre el objeto de estudio para ampliarlo y beneficiarse bajo la actualidad de las investigaciones (Binnashir-Alketbi et al., 2023; Burgos Dávila et al., 2023; Pérez-Zulueta &

Vergara-Romero, 2023; Vergara-Romero, Jimber-del-Río et al., 2022). La información de los artículos se tomó de la base de datos Web of Science de 2017-2022 (García-Leonard et al., 2023; Guillén-Alvarado et al., 2023; Romero-Subia et al., 2022; Vergara-Romero, 2021). La selección de artículos se basa en la búsqueda de los últimos cinco años e incluye todos los cuartiles del Journal Citation Reports, incluido el Emerging Sources Citation Index (Márquez-Carriel et al., 2023; Ochoa-Rico et al., 2022; Vega-González et al., 2022; Vergara-Romero, 2023).

Se seleccionó la categoría economía, econometría, administración, talento humano, finanzas y contabilidad como método de inclusión y exclusión (León-Vega et al., 2023; Macas-Acosta et al., 2022; Murillo-Puga et al., 2023). Se incluyen un artículo de revisión, acceso anticipado, acceso abierto y referencias citadas enriquecidas (Vergara-Romero, Romero Subia et al., 2023; Vergara-Tejada et al., 2022). Asimismo, se excluyeron artículos de actas, reseñas de libros, capítulos de libros, material editorial, resúmenes de reuniones, notas, cartas y documentos de datos (Moscoso-Romero et al., 2023; Vergara-Romero, Pozo-Estupiñan et al., 2022).

Se decidió dar una triangulación consistente sobre la definición de investigación de alto impacto; cada artículo fue cotejado con la base de datos Scopus, y los artículos están en ambas bases de datos independientemente de su cuartil de investigación (Romero-Subia et al., 2023; Vergara-Romero & Alfonso-Caveda, 2022). En esta triangulación no existieron criterios de inclusión o exclusión, siendo realizado este proceso previamente.

4.3. Análisis de los Resultados

Comunicación interna como propuesta para mejorar el clima laboral

La comunicación interna es un elemento clave para mejorar el clima laboral en cualquier organización. Un clima laboral positivo puede tener un impacto significativo en la motivación, la productividad y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez puede mejorar la calidad del trabajo y la retención del talento. En este artículo, analizaremos la importancia de la comunicación interna en la mejora del clima laboral y presentaremos algunas estrategias efectivas para implementarla.

La comunicación interna puede mejorar el clima laboral en varios aspectos. En primer lugar, puede ayudar a fomentar la colaboración entre los empleados. La comunicación efectiva puede fomentar la creatividad, la innovación y la cooperación en los equipos de trabajo, lo que puede mejorar la calidad del trabajo y la satisfacción de los empleados. Además, una buena comunicación interna puede ayudar a los empleados a sentirse valorados y escuchados, lo que puede aumentar su compromiso y lealtad hacia la organización.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

En segundo lugar, la comunicación interna puede mejorar la transparencia en la organización. La comunicación efectiva puede ayudar a los empleados a entender mejor los objetivos y la estrategia de la organización, lo que puede aumentar su sentido de pertenencia y compromiso. Además, una comunicación clara y transparente puede ayudar a los empleados a comprender mejor sus roles y responsabilidades, lo que puede mejorar su desempeño y su capacidad para cumplir con los objetivos de la organización (Hidayat et al., 2020).

En tercer lugar, la comunicación interna puede fomentar la confianza entre los empleados y la dirección. La comunicación efectiva puede ayudar a la dirección a comprender mejor las preocupaciones y necesidades de los empleados, lo que puede mejorar su capacidad para tomar decisiones informadas y efectivas. Además, la comunicación transparente y honesta puede ayudar a construir una cultura de confianza y respeto mutuo entre los empleados y la dirección.

Para implementar una comunicación interna efectiva, es importante tener en cuenta algunas estrategias clave. En primer término, es importante utilizar una variedad de canales de comunicación. Los empleados pueden tener diferentes preferencias y estilos de comunicación, por lo que es importante ofrecer una variedad de canales, como correos electrónicos, reuniones cara a cara, videos y redes sociales. Es importante adaptarse a las preferencias y necesidades de los empleados para que la comunicación sea efectiva y tenga el impacto deseado.

En segundo término, es importante escuchar activamente a los empleados. La comunicación interna debe ser un diálogo, no un monólogo. Los empleados deben sentir que su opinión es valorada y que tienen la oportunidad de expresar sus preocupaciones y sugerencias. Además, es importante responder a las preocupaciones de los empleados de manera oportuna y efectiva. La escucha activa puede ayudar a identificar problemas y desafíos en la organización y a encontrar soluciones efectivas.

En tercer término, es importante comunicar con claridad y transparencia. La comunicación interna debe ser clara y concisa, y debe transmitir información de manera efectiva. Además, es importante ser transparente y honesto al comunicar información a los empleados. Esto puede ayudar a construir una cultura de confianza y respeto mutuo entre los empleados y la dirección. La transparencia también puede fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, ya que los empleados pueden sentirse más involucrados y comprometidos con la organización si entienden su visión y objetivos (Claeys & Coombs, 2020).

En cuarto término, es importante mantener una comunicación constante y regular. La comunicación interna no debe ser solo un evento único, sino que debe ser un proceso continuo.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Es importante mantener a los empleados informados sobre los cambios y actualizaciones en la organización, y también proporcionar oportunidades para que los empleados compartan sus ideas y retroalimentación de manera regular.

Por último, es importante fomentar una cultura de comunicación abierta y positiva en toda la organización. Esto significa que se deben promover valores como el respeto, la confianza y la honestidad en la comunicación interna. Además, es importante reconocer y celebrar los logros y éxitos de los empleados para fomentar una cultura positiva y motivadora.

En conclusión, la comunicación interna puede tener un impacto significativo en el clima laboral de una organización. Puede fomentar la colaboración, la transparencia y la confianza entre los empleados y la dirección. Para implementar una comunicación interna efectiva, es importante utilizar una variedad de canales de comunicación, escuchar activamente a los empleados, comunicar con claridad y transparencia, mantener una comunicación constante y regular, y fomentar una cultura de comunicación abierta y positiva. Al implementar estas estrategias, las organizaciones pueden mejorar el clima laboral y aumentar la motivación, la productividad y la satisfacción de los empleados.

Además, la comunicación interna también puede ayudar a reducir el estrés y la tensión en el lugar de trabajo. Cuando los empleados se sienten informados y tienen una idea clara de lo que se espera de ellos, es menos probable que experimenten conflictos y confusiones. Esto puede reducir los niveles de estrés y mejorar la calidad de vida en el trabajo.

Por otro lado, una falta de comunicación interna puede tener efectos negativos en el clima laboral. Cuando los empleados se sienten desinformados y desconectados de la organización, pueden sentirse desmotivados y poco comprometidos. Esto puede llevar a una disminución de la productividad y un aumento de la rotación de empleados.

Es importante destacar que la comunicación interna no debe ser considerada como una herramienta para controlar a los empleados o imponer decisiones. En lugar de eso, debe ser un proceso bidireccional que fomente la participación y la colaboración de todos los miembros de la organización. La comunicación interna efectiva debe ser transparente y honesta, permitiendo que los empleados se sientan valorados y respetados (Marsen, 2020).

La comunicación interna es un aspecto fundamental para mejorar el clima laboral en una organización. Cuando se implementa de manera efectiva, puede fomentar la colaboración, la transparencia y la confianza entre los empleados y la dirección. Para lograr una comunicación interna efectiva, es importante utilizar una variedad de canales de comunicación, escuchar

activamente a los empleados, comunicar con claridad y transparencia, mantener una comunicación constante y regular, y fomentar una cultura de comunicación abierta y positiva.

Finalmente, es importante recordar que la comunicación interna es un proceso continuo que requiere un compromiso constante y una evaluación constante. Al mantener una comunicación abierta y regular con los empleados, las organizaciones pueden mejorar su clima laboral y crear un ambiente de trabajo positivo y productivo para todos los miembros de la organización.

Comunicación interna en tiempo de crisis

La comunicación interna en tiempo de crisis es un aspecto crítico para cualquier organización. Durante una crisis, los empleados pueden sentirse desorientados, ansiosos y preocupados por su futuro laboral. La falta de información clara y precisa puede generar rumores y confusión, lo que puede agravar aún más la situación. Por lo tanto, es importante que las organizaciones desarrollen estrategias efectivas de comunicación interna para mantener a sus empleados informados, tranquilos y comprometidos durante un período de crisis.

Las organizaciones se comuniquen de manera clara y transparente con sus empleados. Es fundamental que la información que se proporcione sea verídica y precisa. Los empleados necesitan saber qué está sucediendo, qué medidas se están tomando para abordar la crisis y cómo pueden ser afectados. La comunicación debe ser abierta y honesta para que los empleados se sientan informados y confiados (Christensen & Lægheid, 2020).

Las organizaciones deben utilizar una variedad de canales de comunicación para asegurarse de que los mensajes sean entregados de manera efectiva. Los canales de comunicación pueden incluir reuniones virtuales, correos electrónicos, mensajes de texto, carteles y tableros de anuncios en línea. Es importante utilizar una variedad de canales para asegurarse de que los mensajes lleguen a todos los empleados y para que los empleados puedan elegir el canal que mejor les funcione.

Los empleados se sientan escuchados y puedan compartir sus preocupaciones y sugerencias. Los empleados pueden tener información valiosa y perspectivas únicas que pueden ayudar a la organización a abordar la crisis de manera efectiva. Por lo tanto, es importante que los empleados tengan la oportunidad de hablar y compartir sus opiniones. La retroalimentación también puede ayudar a la organización a identificar problemas y a tomar medidas para resolverlos.

La comunicación debe ser constante y regular. Durante una crisis, la información puede cambiar rápidamente. Por lo tanto, es importante que la organización mantenga a los empleados informados sobre los cambios y actualizaciones en la situación de la crisis. La comunicación

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

regular también puede ayudar a reducir la ansiedad y la preocupación de los empleados al proporcionar información constante sobre la situación.

Es significativo que la organización brinde apoyo emocional a los empleados. Durante una crisis, los empleados pueden sentirse abrumados y estresados. Es importante que la organización brinde apoyo emocional a los empleados, ya sea a través de asesoramiento, grupos de apoyo o una línea directa de ayuda. Esto puede ayudar a los empleados a manejar mejor el estrés y a mantener su bienestar emocional durante un período difícil.

En síntesis, la comunicación interna en tiempo de crisis es esencial para mantener a los empleados informados, tranquilos y comprometidos. Las organizaciones deben comunicarse de manera clara y transparente con sus empleados, utilizando una variedad de canales de comunicación para asegurarse de que los mensajes sean entregados de manera efectiva. Es importante que los empleados se sientan escuchados y puedan compartir sus preocupaciones y sugerencias. La comunicación debe ser constante y regular para asegurarse de que los empleados estén informados sobre los cambios en la situación de la crisis. Además, la organización debe brindar apoyo emocional a los empleados para ayudarlos a manejar el estrés y el impacto emocional de la crisis.

Otro aspecto importante de la comunicación interna en tiempo de crisis es la preparación. Las organizaciones deben tener un plan de comunicación de crisis que incluya los procedimientos para comunicar información importante y cómo se debe manejar la comunicación en situaciones de emergencia. Los empleados deben conocer este plan y estar preparados para manejar situaciones difíciles. La preparación puede ayudar a minimizar el impacto de la crisis y garantizar una comunicación efectiva.

Además, es importante que las organizaciones sean proactivas en su comunicación. Las organizaciones deben anticipar posibles crisis y estar preparadas para comunicar información a los empleados de manera oportuna y efectiva. También es importante que la organización tenga un enfoque en la prevención de crisis, en lugar de simplemente reaccionar a ellas. La comunicación proactiva puede ayudar a minimizar el impacto de la crisis y a mantener a los empleados informados y comprometidos.

En tiempos de crisis, la comunicación interna también puede ser una oportunidad para fortalecer la cultura organizacional y el compromiso de los empleados. La crisis puede unir a los empleados en un esfuerzo por enfrentar la situación y puede demostrar el compromiso de la organización con sus empleados y sus valores. La comunicación clara y efectiva durante una crisis puede

fortalecer la confianza y el compromiso de los empleados, lo que puede tener un impacto positivo en el desempeño organizacional a largo plazo.

La comunicación interna en tiempo de crisis es fundamental para mantener a los empleados informados, tranquilos y comprometidos. Las organizaciones deben comunicarse de manera clara y transparente con sus empleados, utilizando una variedad de canales de comunicación para asegurarse de que los mensajes sean entregados de manera efectiva. Los empleados deben sentir que sus preocupaciones son escuchadas y que pueden compartir sus opiniones. La comunicación debe ser constante y regular para asegurarse de que los empleados estén informados sobre los cambios en la situación de la crisis. Además, la organización debe brindar apoyo emocional a los empleados y estar preparada para manejar situaciones difíciles. La comunicación proactiva puede ayudar a minimizar el impacto de la crisis y fortalecer la cultura organizacional y el compromiso de los empleados. En resumen, la comunicación interna efectiva durante una crisis es esencial para el bienestar emocional y el éxito a largo plazo de la organización (Zito et al., 2021).

Para asegurar una comunicación interna efectiva en tiempos de crisis, es importante que las organizaciones también tomen en cuenta la importancia de la retroalimentación y la evaluación constante. La retroalimentación puede ser una herramienta valiosa para las organizaciones, ya que permite a los empleados compartir sus comentarios, preocupaciones y opiniones con la organización. A través de la retroalimentación, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora y hacer ajustes para mejorar la comunicación en el futuro.

La evaluación constante también es importante para la comunicación interna en tiempos de crisis. Las organizaciones deben monitorear y evaluar regularmente la efectividad de su comunicación y hacer los ajustes necesarios. Esto puede incluir el uso de diferentes canales de comunicación, la adaptación del mensaje a las necesidades de los empleados y la mejora de la transparencia y la claridad de la información.

En última instancia, la comunicación interna en tiempo de crisis es una responsabilidad compartida entre la organización y los empleados. Es importante que los empleados estén dispuestos a comunicarse con la organización y a compartir sus preocupaciones y opiniones. La organización, a su vez, debe estar abierta a recibir retroalimentación y ser transparente en su comunicación.

En síntesis, la comunicación interna es una parte crítica de cualquier organización, y es especialmente importante en tiempos de crisis. Las organizaciones deben comunicarse de

manera clara y transparente con sus empleados, utilizando una variedad de canales de comunicación para asegurarse de que los mensajes sean entregados de manera efectiva. La retroalimentación y la evaluación constante también son importantes para mejorar la comunicación y asegurar que los empleados se sientan escuchados y comprometidos. Al tomar estas medidas, las organizaciones pueden mejorar su capacidad para manejar situaciones de crisis y mantener a los empleados informados, tranquilos y comprometidos.

El Clima laboral en tiempo de crisis

En tiempos de crisis, el clima laboral puede verse afectado por varios factores, como la incertidumbre económica, la inseguridad laboral y la falta de recursos. Un clima laboral negativo puede tener efectos perjudiciales en la productividad, la moral y la retención de los empleados, lo que puede llevar a un impacto negativo en la empresa. Por lo tanto, es importante que las organizaciones tomen medidas para mantener un clima laboral positivo en tiempos de crisis.

Una de las medidas más importantes para mantener un clima laboral positivo en tiempos de crisis es la comunicación efectiva. La comunicación clara y transparente con los empleados es esencial para mantener la confianza y la moral. Los empleados deben estar al tanto de la situación actual de la empresa, los planes de la dirección, y cualquier cambio que se vaya a implementar. Es importante que los empleados tengan la oportunidad de expresar sus preocupaciones y hacer preguntas, y que se les brinde una respuesta honesta y oportuna.

Otro factor importante en la creación de un clima laboral positivo en tiempos de crisis es el liderazgo efectivo. Los líderes deben proporcionar un sentido de dirección y estabilidad, alentando a los empleados a trabajar juntos hacia objetivos comunes. Los líderes también deben ser capaces de inspirar confianza en los empleados y brindar apoyo emocional. Esto puede implicar reconocer el trabajo y esfuerzo de los empleados, ofrecer capacitación y recursos para ayudar a los empleados a enfrentar la crisis, y ofrecer tiempo libre y flexibilidad en el horario para que los empleados puedan cuidar de sus necesidades personales y familiares (Anderson, 2019).

La creación de una cultura positiva en el lugar de trabajo también es importante para mantener un clima laboral positivo en tiempos de crisis. Una cultura positiva debe fomentar la colaboración, la resolución de conflictos y la inclusión. Los empleados deben sentir que están trabajando juntos como un equipo, y que todos son valorados y respetados. La cultura también debe permitir la flexibilidad, lo que puede implicar el uso de tecnología para trabajar de forma remota, horarios flexibles y la posibilidad de trabajar desde casa.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Otro factor importante en la creación de un clima laboral positivo en tiempos de crisis es la equidad y la transparencia. Los empleados deben sentir que son tratados de manera justa y equitativa en cuanto a la distribución de recursos y oportunidades. La transparencia en la toma de decisiones es importante para que los empleados se sientan informados y parte del proceso.

La gestión del cambio también es importante para mantener un clima laboral positivo en tiempos de crisis. Los empleados pueden sentirse inseguros y preocupados ante la perspectiva de cambios en la empresa. La gestión del cambio efectiva implica una comunicación clara y constante, la capacitación y el apoyo de los empleados, y la creación de una cultura de adaptabilidad y flexibilidad.

El clima laboral en tiempos de crisis puede ser un desafío, pero las organizaciones pueden tomar medidas para mantener un clima laboral positivo. La comunicación efectiva, el liderazgo efectivo, la cultura positiva, la equidad y la transparencia, y la gestión del cambio son factores clave para mantener un clima laboral saludable durante las épocas difíciles. Además de estos factores, existen algunas prácticas que las empresas pueden implementar para fomentar el bienestar y la productividad de sus empleados en momentos de crisis:

- **Apoyo emocional:** Los empleados pueden sentirse abrumados o estresados durante una crisis. Las empresas pueden ofrecer servicios de apoyo emocional, como asesoramiento y terapia, para ayudar a los empleados a sobrellevar el estrés.
- **Flexibilidad:** En tiempos de crisis, puede haber situaciones personales que requieren atención, como enfermedades familiares o problemas de cuidado infantil. Las empresas pueden ofrecer horarios de trabajo flexibles o trabajo remoto para ayudar a los empleados a hacer frente a estas situaciones.
- **Formación y desarrollo:** En momentos de crisis, pueden surgir nuevas oportunidades o necesidades de habilidades en la empresa. Las empresas pueden ofrecer formación y desarrollo para ayudar a los empleados a adquirir las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos que surgen durante la crisis.
- **Comunicación constante:** La comunicación constante con los empleados es clave para mantenerlos informados sobre la situación de la empresa y cómo se está manejando la crisis. Las empresas pueden utilizar herramientas de comunicación en línea para mantener a los empleados actualizados y conectados.

En compendio, el clima laboral en tiempos de crisis es un factor clave para mantener la productividad y el bienestar de los empleados. La comunicación efectiva, el liderazgo efectivo, una cultura positiva, la equidad y la transparencia, la gestión del cambio, el apoyo emocional, la

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

flexibilidad, la formación y el desarrollo, y la comunicación constante son factores clave para mantener un clima laboral saludable. Las empresas pueden tomar medidas para implementar estas prácticas y apoyar a sus empleados durante los momentos difíciles.

Además de las prácticas mencionadas anteriormente, hay otras medidas que las empresas pueden implementar para mejorar el clima laboral en tiempos de crisis. A continuación, se presentan algunas sugerencias adicionales:

- **Reconocimiento y apreciación:** Los empleados pueden sentirse desmotivados o desanimados durante una crisis. Las empresas pueden reconocer el arduo trabajo y el compromiso de sus empleados con recompensas, bonificaciones y palabras de apreciación.
- **Trabajo en equipo y colaboración:** En tiempos de crisis, puede ser útil fomentar el trabajo en equipo y la colaboración. Las empresas pueden crear grupos de trabajo y equipos de colaboración para abordar los desafíos y resolver los problemas que surjan.
- **Crear un ambiente positivo:** Las empresas pueden crear un ambiente positivo en el lugar de trabajo a través de actividades divertidas y eventos sociales, que fomenten la camaradería entre los empleados y fortalezcan los lazos.
- **Apoyo financiero:** En tiempos de crisis económicas, los empleados pueden estar preocupados por su situación financiera. Las empresas pueden ofrecer apoyo financiero a través de préstamos a interés bajo, programas de ayuda financiera, o incluso la oportunidad de invertir en acciones de la empresa.
- **Cuidado de la salud:** La salud y el bienestar de los empleados son importantes en todo momento, pero especialmente durante una crisis. Las empresas pueden ofrecer programas de bienestar, seguros de salud, días de descanso, o incluso clases de yoga o de meditación, para ayudar a los empleados a cuidar su salud y mantener un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal.

El clima laboral en tiempos de crisis es un factor crucial para el bienestar y la productividad de los empleados. Las empresas pueden tomar medidas para fomentar un ambiente laboral positivo y apoyar a sus empleados durante estos momentos difíciles. La comunicación efectiva, el liderazgo efectivo, una cultura positiva, la equidad y la transparencia, la gestión del cambio, el apoyo emocional, la flexibilidad, la formación y el desarrollo, la comunicación constante, el reconocimiento y apreciación, el trabajo en equipo y la colaboración, la creación de un ambiente positivo, el apoyo financiero y el cuidado de la salud son prácticas que las empresas pueden implementar para mejorar el clima laboral en tiempos de crisis. Al hacerlo, las empresas pueden

no solo mantener la productividad, sino también fortalecer la lealtad y el compromiso de sus empleados (Lee & Yue, 2020).

Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima laboral en tiempo de crisis

En tiempos de crisis, la comunicación interna se convierte en un aspecto clave para mantener la estabilidad y el buen funcionamiento de las empresas. La comunicación interna eficaz ayuda a los empleados a sentirse más conectados, informados y motivados, lo que a su vez puede mejorar el clima laboral. En este sentido, en este artículo se presentarán estrategias de comunicación interna que pueden ayudar a las empresas a mejorar el clima laboral durante una crisis.

Comunicación constante y transparente

La comunicación constante y transparente es fundamental para mantener a los empleados informados y tranquilos durante una crisis. Las empresas deben proporcionar actualizaciones regulares sobre la situación actual, así como sobre cualquier cambio en las políticas o procedimientos que puedan afectar a los empleados. Además, las empresas deben ser transparentes en sus comunicaciones, proporcionando información precisa y relevante que ayude a los empleados a entender la situación y las medidas que se están tomando para hacer frente a la crisis.

Utilización de múltiples canales de comunicación

Es importante utilizar múltiples canales de comunicación para llegar a todos los empleados, especialmente si se trata de una empresa con múltiples ubicaciones o trabajadores remotos. Algunos canales que las empresas pueden utilizar incluyen correo electrónico, intranet, redes sociales internas, mensajes de texto y llamadas telefónicas. Es importante que las empresas evalúen cuáles son los canales de comunicación más efectivos para su organización y utilicen una combinación de estos para asegurarse de que todas las comunicaciones importantes lleguen a todos los empleados.

Liderazgo efectivo

El liderazgo efectivo es clave para mantener a los empleados informados y motivados durante una crisis. Los líderes deben ser claros y directos en sus comunicaciones, proporcionando información precisa y relevante sobre la crisis y las medidas que se están tomando para hacer frente a ella. Además, los líderes deben ser empáticos y comprensivos con las preocupaciones de los empleados, y estar disponibles para responder preguntas y proporcionar apoyo emocional.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Fomentar una cultura positiva

Una cultura positiva puede ayudar a los empleados a sentirse más motivados y comprometidos, incluso durante una crisis. Las empresas pueden fomentar una cultura positiva al reconocer el arduo trabajo y el compromiso de sus empleados, promoviendo la colaboración y el trabajo en equipo, y ofreciendo oportunidades para el desarrollo y la formación.

Gestión del cambio

Durante una crisis, es posible que las empresas deban hacer cambios significativos en su forma de trabajar. La gestión efectiva del cambio puede ayudar a los empleados a adaptarse a estos cambios y a mantener un sentido de normalidad en su trabajo. Es importante que las empresas proporcionen información clara sobre los cambios que se están realizando y por qué, y que ofrezcan oportunidades para que los empleados den su opinión y proporcionen retroalimentación.

Apoyo emocional

La crisis puede ser un momento estresante para los empleados. Las empresas pueden ofrecer apoyo emocional a través de recursos de salud mental, como consejería o terapia en línea, o incluso la oportunidad de hablar con un líder de la empresa. Es importante que los empleados se sientan apoyados y comprendidos durante este tiempo difícil.

Flexibilidad

La flexibilidad es importante durante una crisis, es posible que los empleados enfrenten desafíos personales, como cuidar de familiares enfermos o lidiar con la interrupción de sus rutinas diarias. Por lo tanto, es importante que las empresas sean flexibles en cuanto a las políticas y procedimientos para permitir que los empleados puedan adaptarse a sus circunstancias cambiantes. Por ejemplo, las empresas pueden ofrecer horarios de trabajo flexibles o la posibilidad de trabajar desde casa para aquellos que tienen dificultades para llegar al lugar de trabajo.

Reconocimiento y recompensa

El reconocimiento y la recompensa pueden ser una forma efectiva de motivar a los empleados durante una crisis. Las empresas pueden ofrecer reconocimientos públicos por el arduo trabajo y la dedicación, como la inclusión en boletines internos o premios en línea. Además, las empresas pueden ofrecer incentivos financieros o de otra naturaleza para motivar a los empleados a alcanzar objetivos específicos o a completar proyectos importantes.

Mantener un sentido de comunidad

Durante una crisis, es fácil que los empleados se sientan aislados y desconectados. Por lo tanto, es importante que las empresas mantengan un sentido de comunidad a través de actividades y eventos virtuales. Por ejemplo, las empresas pueden organizar videollamadas de equipo, juegos en línea o grupos de discusión en línea para fomentar la colaboración y el apoyo mutuo.

La comunicación interna eficaz es crucial para mantener a los empleados informados, motivados y comprometidos. Las empresas pueden implementar una serie de estrategias de comunicación interna para mejorar el clima laboral durante una crisis, incluyendo la comunicación constante y transparente, la utilización de múltiples canales de comunicación, el liderazgo efectivo, el fomento de una cultura positiva, la gestión del cambio, el apoyo emocional, la flexibilidad, el reconocimiento y la recompensa, y el mantenimiento de un sentido de comunidad. Al implementar estas estrategias, las empresas pueden mejorar el clima laboral y ayudar a los empleados a adaptarse y prosperar durante una crisis (Kovaité et al., 2020).

Es importante recordar que la comunicación interna efectiva y el clima laboral positivo no solo benefician a los empleados, sino también a la empresa en sí. Las empresas con un clima laboral positivo tienen empleados más motivados y comprometidos, lo que se traduce en una mayor productividad y una menor rotación de personal. Además, una comunicación interna efectiva puede ayudar a prevenir y resolver conflictos, mejorar la colaboración y el trabajo en equipo, y fomentar la innovación y el crecimiento.

En tiempos de crisis, estas ventajas pueden ser aún más importantes. Las empresas que han invertido en una cultura de comunicación efectiva y un clima laboral positivo están mejor preparadas para afrontar los desafíos y adaptarse a las circunstancias cambiantes. También pueden contar con el apoyo y el compromiso de sus empleados para superar la crisis juntos (Kim, 2020).

En cumplimiento, las estrategias de comunicación interna son fundamentales para mejorar el clima laboral durante una crisis. Las empresas pueden implementar una variedad de estrategias, como la comunicación constante y transparente, el liderazgo efectivo, el fomento de una cultura positiva y la flexibilidad. Además, deben estar preparadas para enfrentar futuras crisis mediante la creación de un plan de contingencia, el desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación, la inversión en tecnología, el fomento de una cultura de preparación y la evaluación y mejora continua. Al implementar estas estrategias, las empresas pueden mejorar la resiliencia de sus empleados y ayudarles a enfrentar y superar los desafíos de la crisis.

Efectividad de las estrategias de comunicación interna para mejorar el clima laboral en tiempo de crisis

La efectividad de las estrategias de comunicación interna para mejorar el clima laboral en tiempos de crisis ha sido probada en numerosos estudios y encuestas. Estas estrategias se enfocan en la comunicación constante y transparente, el liderazgo efectivo, la cultura positiva, la flexibilidad y la empatía.

La comunicación constante y transparente es una de las estrategias más efectivas para mantener un ambiente laboral saludable en tiempos de crisis. Los empleados quieren sentir que están siendo informados de las decisiones importantes y los cambios que se están llevando a cabo en la empresa. Una comunicación efectiva también ayuda a evitar rumores y especulaciones innecesarias que pueden aumentar la ansiedad y el estrés en los empleados. Estudios han demostrado que las empresas que tienen una comunicación constante y transparente con sus empleados tienen una mayor satisfacción laboral y una menor rotación de personal.

Otra estrategia efectiva es el liderazgo efectivo. En tiempos de crisis, los empleados necesitan líderes fuertes que puedan guiarlos y apoyarlos. Los líderes efectivos son aquellos que pueden comunicarse de manera clara y transparente con su equipo, proporcionar un sentido de dirección y propósito y establecer expectativas realistas. Los empleados que tienen líderes efectivos son más propensos a sentirse comprometidos y motivados en su trabajo.

La cultura positiva es otra estrategia importante para mejorar el clima laboral en tiempos de crisis. Una cultura positiva se basa en valores como la transparencia, la colaboración, la innovación y el respeto. Las empresas que fomentan una cultura positiva son más propensas a tener empleados comprometidos y motivados, lo que a su vez ayuda a la empresa a superar los desafíos y enfrentar la incertidumbre. Además, una cultura positiva puede ayudar a mantener un ambiente de trabajo saludable y reducir el estrés y la ansiedad en los empleados (Wu et al., 2020).

La flexibilidad es otra estrategia importante para mejorar el clima laboral en tiempos de crisis. Las empresas que pueden adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes y ofrecer opciones flexibles de trabajo, como el trabajo a distancia o el horario flexible, tienen más probabilidades de retener a su personal y mantener su satisfacción laboral. Además, la flexibilidad también puede ayudar a reducir el estrés y la ansiedad en los empleados, ya que les permite equilibrar mejor su trabajo y su vida personal.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Por último, la empatía es una estrategia crítica para mejorar el clima laboral en tiempos de crisis. Los empleados quieren sentir que la empresa se preocupa por ellos y los apoya en tiempos difíciles. La empatía se trata de ponerse en el lugar del otro y comprender sus necesidades y preocupaciones. Las empresas que muestran empatía con sus empleados son más propensas a tener empleados comprometidos y motivados.

Las estrategias de comunicación interna son efectivas para mejorar el clima laboral en tiempos de crisis. La comunicación constante y transparente, el liderazgo efectivo, la cultura positiva, la flexibilidad y la empatía son algunas de las estrategias más efectivas para mejorar el clima laboral.

Además, es importante recordar que la comunicación interna no es un proceso lineal, sino que se trata de una conversación en constante evolución entre la organización y sus colaboradores. Por lo tanto, es necesario medir y evaluar constantemente el impacto de las estrategias de comunicación implementadas para poder ajustarlas y mejorarlas en función de los resultados obtenidos.

Para medir la efectividad de las estrategias de comunicación interna, es posible utilizar diferentes indicadores. Algunos de los más comunes incluyen la satisfacción de los colaboradores con la comunicación recibida, la cantidad y calidad de la retroalimentación recibida por parte de los colaboradores, la tasa de participación en actividades y eventos organizados por la empresa, el nivel de compromiso y lealtad de los colaboradores, la retención de talentos y la productividad.

Es importante tener en cuenta que medir la efectividad de las estrategias de comunicación interna no es una tarea fácil, y que puede requerir un esfuerzo considerable por parte de la organización. Sin embargo, es un paso fundamental para poder mejorar la comunicación interna y el clima laboral a largo plazo.

La implementación de estrategias efectivas de comunicación interna puede ser una herramienta poderosa para mejorar el clima laboral en tiempos de crisis. A través de la comunicación transparente, la escucha activa, el fomento de la participación y la retroalimentación, las organizaciones pueden generar un ambiente de confianza, colaboración y compromiso entre sus colaboradores. Sin embargo, es importante recordar que no existe una fórmula mágica para mejorar el clima laboral, y que las estrategias de comunicación interna deben ser adaptadas y ajustadas en función de las necesidades y particularidades de cada organización. Además, es fundamental medir y evaluar constantemente la efectividad de las estrategias implementadas para poder ajustarlas y mejorarlas en función de los resultados obtenidos (Yue et al., 2021).

Desafíos y obstáculos que pueden surgir en la implementación de estrategias de comunicación interna en tiempos de crisis.

En tiempos de crisis, la implementación de estrategias de comunicación interna efectivas puede ser más desafiante de lo que parece. A continuación, se presentan algunos de los desafíos y obstáculos más comunes que pueden surgir en el proceso de implementación de estas estrategias.

- **Comunicación clara y efectiva:** En momentos de crisis, la comunicación clara y efectiva se vuelve aún más importante. Sin embargo, es posible que la cantidad de información y la velocidad a la que cambian las cosas dificulten la transmisión de mensajes claros y concisos. Además, puede ser difícil mantener el tono adecuado en la comunicación para evitar generar pánico o ansiedad entre los colaboradores.
- **Falta de recursos:** En tiempos de crisis, es posible que las organizaciones tengan que hacer recortes presupuestarios y reducir sus recursos. Esto puede afectar negativamente la capacidad de la empresa para implementar estrategias de comunicación interna efectivas, ya que pueden requerir inversiones en tecnología, herramientas de comunicación y capacitación de los equipos.
- **Falta de compromiso y apoyo de los líderes:** Es fundamental que los líderes de la organización se comprometan y apoyen las estrategias de comunicación interna, especialmente en tiempos de crisis. Si los líderes no están dispuestos a participar activamente en la comunicación, es posible que los colaboradores no se sientan involucrados y comprometidos con el proceso.
- **Falta de confianza entre los colaboradores y la empresa:** Si los colaboradores no confían en la empresa, puede ser difícil para la organización implementar estrategias de comunicación interna efectivas. En tiempos de crisis, la confianza puede verse afectada por factores como los despidos, los recortes presupuestarios y la falta de claridad en la comunicación.
- **Falta de retroalimentación:** La retroalimentación es fundamental para el éxito de cualquier estrategia de comunicación interna. En tiempos de crisis, es posible que los colaboradores no tengan la oportunidad de proporcionar retroalimentación, ya sea porque están trabajando desde casa o porque la comunicación es más unidireccional. Esto puede dificultar la evaluación de la efectividad de las estrategias de comunicación interna y la toma de decisiones informadas.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

- **Sobrecarga de información:** En momentos de crisis, es posible que los colaboradores reciban demasiada información y no tengan la capacidad de procesarla de manera efectiva. Esto puede generar confusión, ansiedad y fatiga por la información, lo que dificulta el seguimiento de las estrategias de comunicación interna implementadas.
- **Cultura de la empresa:** La cultura de la empresa puede ser un obstáculo para la implementación efectiva de estrategias de comunicación interna. Si la cultura de la empresa no fomenta la transparencia, la colaboración y la participación, puede ser difícil implementar estrategias de comunicación interna que promuevan estos valores.

La implementación de estrategias de comunicación interna efectivas en tiempos de crisis puede ser desafiante debido a la cantidad de información que se maneja, la falta de recursos, la falta de compromiso y apoyo de los líderes, la falta de confianza entre los colaboradores y la empresa.

Otro desafío importante en la implementación de estrategias de comunicación interna en tiempos de crisis es la falta de recursos y presupuesto adecuados. En muchas organizaciones, la comunicación interna no se considera una prioridad y, por lo tanto, no se asignan suficientes recursos para implementar estrategias efectivas. En tiempos de crisis, los recursos pueden ser aún más limitados, lo que dificulta aún más la implementación de estrategias de comunicación interna efectivas (Oksanen et al., 2021).

Además, la falta de apoyo de la alta dirección puede ser un obstáculo importante. Si la alta dirección no valora la comunicación interna o no cree que sea importante para la organización, es menos probable que apoyen la implementación de estrategias efectivas. Esto puede dificultar el acceso a los recursos y el compromiso de la organización con la comunicación interna.

Otro desafío común es la falta de capacidad y habilidades de comunicación entre los empleados de la organización. En tiempos de crisis, es aún más importante que los empleados comprendan claramente los mensajes y la información que se les está comunicando. Si los empleados no tienen la capacidad o las habilidades de comunicación para comprender y responder a la información de manera efectiva, la comunicación interna puede no ser efectiva.

Finalmente, la falta de transparencia y honestidad en la comunicación también puede ser un obstáculo importante en tiempos de crisis. Si los empleados no sienten que se les está proporcionando información precisa y completa, pueden perder la confianza en la organización y en la efectividad de las estrategias de comunicación interna (Oksanen et al., 2021).

La implementación de estrategias de comunicación interna efectivas en tiempos de crisis puede ser un desafío importante. Es importante reconocer los obstáculos comunes que pueden surgir,

como la falta de recursos, la falta de apoyo de la alta dirección, la falta de capacidad y habilidades de comunicación de los empleados y la falta de transparencia y honestidad en la comunicación. Abordar estos desafíos puede ayudar a mejorar la efectividad de las estrategias de comunicación interna y a mantener un clima laboral positivo incluso en tiempos de crisis.

Estrategias contemporáneas de comunicación interna para mejorar el clima laboral en tiempos de crisis

En la era actual, la comunicación interna es una herramienta esencial para mantener una fuerza laboral informada, comprometida y productiva en tiempos de crisis. Las estrategias contemporáneas de comunicación interna tienen en cuenta las tendencias actuales en la tecnología, la cultura y las preferencias de los empleados, y buscan mejorar la eficacia de la comunicación interna en tiempos de crisis.

Una de las estrategias contemporáneas más importantes para mejorar la comunicación interna en tiempos de crisis es la implementación de herramientas digitales. Las plataformas de comunicación en línea, como las redes sociales corporativas, las aplicaciones de mensajería y las intranets, pueden ser utilizadas para compartir información en tiempo real, comunicar actualizaciones importantes y mantener a los empleados conectados en todo momento. Estas herramientas también permiten la interacción en tiempo real, lo que facilita la retroalimentación y el diálogo entre los empleados y los líderes de la organización.

Otra estrategia contemporánea importante es la inclusión de técnicas de gamificación en la comunicación interna. La gamificación se refiere al uso de elementos de juegos en contextos no lúdicos para motivar y comprometer a los empleados. En la comunicación interna, la gamificación puede utilizarse para incentivar la participación y la interacción de los empleados. Por ejemplo, se pueden crear juegos o desafíos que promuevan la participación de los empleados en la comunicación interna, y que además les permitan ganar recompensas o reconocimientos por su participación.

La personalización de la comunicación interna es otra estrategia contemporánea importante. En lugar de utilizar un enfoque "one-size-fits-all", las organizaciones pueden personalizar la comunicación interna para satisfacer las necesidades individuales de los empleados. Esto puede incluir la personalización de los mensajes, la forma en que se entregan, el tono y el estilo de la comunicación. La personalización de la comunicación interna permite a los empleados sentir que la organización se preocupa por sus necesidades individuales y les ayuda a sentirse más conectados y comprometidos (Verčič, 2021).

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

La transparencia en la comunicación interna también es una estrategia importante en tiempos de crisis. La falta de transparencia puede conducir a la desconfianza y la confusión entre los empleados, lo que puede impactar negativamente el clima laboral. Las organizaciones deben ser transparentes con sus empleados y proporcionar información clara y precisa sobre la crisis y cómo la organización está respondiendo a ella. Esto puede ayudar a construir confianza y a mantener a los empleados comprometidos y motivados.

La inclusión de contenido multimedia también es una estrategia importante en la comunicación interna contemporánea. Los empleados pueden ser más receptivos y comprometidos con el contenido de la comunicación interna si se presenta en un formato atractivo, como videos, infografías o animaciones. Además, el contenido multimedia puede ayudar a simplificar la información compleja, lo que facilita la comprensión y la asimilación de la información.

Otra estrategia de comunicación interna contemporánea es el uso de las redes sociales internas. En la actualidad, muchas empresas cuentan con plataformas digitales internas que les permiten conectarse con sus empleados en tiempo real, lo que puede ser especialmente útil en momentos de crisis. Estas redes sociales internas permiten a los empleados compartir información, colaborar en proyectos, interactuar con colegas de otras áreas y estar al tanto de las últimas noticias de la empresa.

Además, las redes sociales internas también pueden utilizarse para crear un sentido de comunidad entre los empleados, lo que puede mejorar el clima laboral y fortalecer la cultura empresarial. Algunas empresas incluso utilizan estas plataformas para crear grupos de apoyo entre colegas, lo que puede ser especialmente importante en tiempos de crisis (Al-Dabbagh, 2020).

Otra estrategia de comunicación interna contemporánea es el uso de aplicaciones móviles. En la actualidad, muchas empresas cuentan con aplicaciones móviles internas que les permiten conectarse con sus empleados en cualquier momento y lugar. Estas aplicaciones pueden ser especialmente útiles en momentos de crisis, ya que permiten a los empleados estar al tanto de las últimas noticias de la empresa, recibir alertas en tiempo real y acceder a herramientas y recursos importantes.

Las aplicaciones móviles también pueden ser utilizadas para crear una cultura de comunicación abierta y transparente, lo que puede mejorar el clima laboral y aumentar el compromiso de los empleados. Además, estas aplicaciones también pueden utilizarse para recopilar comentarios y

sugerencias de los empleados, lo que puede ser especialmente útil para mejorar la comunicación interna y la cultura empresarial.

Las estrategias de comunicación interna son fundamentales para mejorar el clima laboral y fortalecer la cultura empresarial, especialmente en tiempos de crisis. Es importante que las empresas desarrollen e implementen estrategias de comunicación interna efectivas que les permitan conectarse con sus empleados de manera efectiva, transparente y oportuna. Las estrategias contemporáneas, como las redes sociales internas y las aplicaciones móviles, pueden ser especialmente útiles en este sentido. Sin embargo, también es importante tener en cuenta los desafíos y obstáculos que pueden surgir en la implementación de estas estrategias y trabajar en soluciones efectivas para superarlos.

4.4. Conclusiones

En conclusión, la comunicación interna es un elemento clave en la gestión del clima laboral, especialmente en tiempos de crisis. Las estrategias de comunicación interna bien diseñadas, implementadas y mantenidas pueden marcar una gran diferencia en el bienestar de los empleados y en el éxito de la empresa en general. Es importante que las empresas comprendan la importancia de invertir en la comunicación interna, y que establezcan prácticas efectivas y sostenibles para mantener a los empleados informados, comprometidos y motivados.

Durante una crisis, la comunicación interna se vuelve aún más crítica, ya que los empleados pueden estar preocupados por su seguridad, su futuro laboral y la estabilidad financiera de la empresa. La falta de comunicación puede generar incertidumbre, ansiedad y estrés en los empleados, lo que a su vez puede tener un impacto negativo en su productividad y en el clima laboral. Por lo tanto, las empresas deben ser proactivas en la gestión de la comunicación interna durante las crisis.

Las estrategias de comunicación interna efectivas deben estar diseñadas para adaptarse a las necesidades y preferencias de los empleados. Algunos empleados pueden preferir la comunicación en persona o mediante reuniones virtuales, mientras que otros pueden preferir recibir información por correo electrónico o mediante plataformas de mensajería. Las empresas deben trabajar para identificar las preferencias de sus empleados y adaptar sus prácticas de comunicación en consecuencia.

Además, es importante que las empresas sean transparentes y honestas en su comunicación interna, especialmente durante las crisis. Los empleados valoran la honestidad y la transparencia, y pueden sentirse más seguros y confiados en su trabajo cuando tienen una

comprensión clara de lo que está sucediendo en la empresa y cuáles son los planes para el futuro.

Las empresas también deben ser proactivas en su comunicación interna, proporcionando información y actualizaciones regularmente. Las empresas pueden considerar la implementación de un plan de comunicación interno formal que incluya un calendario regular de comunicaciones, un protocolo de manejo de crisis y un equipo dedicado a la gestión de la comunicación interna.

Las estrategias de comunicación interna contemporáneas, como el uso de las redes sociales y las plataformas de mensajería, también pueden ser efectivas para mejorar el clima laboral y fortalecer la cultura empresarial. Las redes sociales pueden permitir a los empleados conectarse entre sí, compartir información y colaborar en proyectos, lo que puede mejorar la moral y la productividad. Las plataformas de mensajería también pueden ser una forma efectiva de comunicarse con los empleados de manera rápida y directa, proporcionando actualizaciones en tiempo real y permitiendo la comunicación en tiempo real entre empleados y gerentes.

Aunque hay desafíos y obstáculos en la implementación de estrategias de comunicación interna efectivas, estos pueden ser superados con un enfoque proactivo y colaborativo. Las empresas pueden trabajar en estrecha colaboración con sus empleados para identificar las necesidades y preferencias de comunicación, y para desarrollar estrategias y prácticas que sean efectivas y sostenibles. La comunicación interna puede ser una herramienta poderosa para mejorar el clima laboral y fortalecer la cultura empresarial, y es esencial en tiempos

4.5. Referencias Bibliográficas

- Al-Dabbagh, Z. S. (2020). The role of decision-maker in crisis management: A qualitative study using grounded theory (COVID-19 pandemic crisis as a model). *Journal of Public Affairs*, 20(4), e2186.
- Andersson, R. (2019). Employee communication responsibility: Its antecedents and implications for strategic communication management. *International Journal of Strategic Communication*, 13(1), 60-75.
- Binnashir-Alketbi, A. H. S., Jimber-del-Río, J. A., Ibañez-Fernández, A., & Vergara-Romero, A. (2023). Human Resource Development and Crisis Management: The Role of Communication and Learning in the United Arab Emirates. *TEM Journal*, 12(2), 1130-1141. <https://doi.org/10.18421/TEM122-59>

- Burgos Dávila, I., Granja-Cañizares, G., & Vergara-Romero, A. (2023). Impacto de la Emergencia Sanitaria en la Rentabilidad de una Empresa Familiar Manufacturera de Aluminio y Vidrio. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio* (33-64). Universidad Ecotec.
- Christensen, T., & Lægveid, P. (2020). The coronavirus crisis—crisis communication, meaning-making, and reputation management. *International Public Management Journal*, 23(5), 713-729.
- Claeys, A. S., & Coombs, W. T. (2020). Organizational crisis communication: Suboptimal crisis response selection decisions and behavioral economics. *Communication Theory*, 30(3), 290-309.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394.
- García-Leonard, Y., Sorhegui-Ortega, R., & Vergara-Romero, A. (2023). Dynamic Capacities and the Influence on the Innovative Potential of Urban Hotels. *Amazonia Investiga*, 12(64).
- Guillén-Alvarado, K., Arencibia-Montero, O., & Vergara-Romero, A. (2023). Responsabilidad Social Empresarial, Ingresos y Patrimonio: Relación entre las Empresas Ecuatorianas. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Desarrollo Sostenible y responsabilidad Social: Análisis de Diferentes sectores en Ecuador* (82-103). Universidad Ecotec.
- Hidayat, D. A., Anisti, P., & Wibawa, D. (2020). Crisis management and communication experience in education during the covid–19 pandemic in indonesia. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 36(3), 67-82.
- Kim, Y. (2020). Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 32(1-2), 47-75.
- Kovaitė, K., Šūmakaris, P., & Stankevičienė, J. (2020). Digital communication channels in Industry 4.0 implementation: The role of internal communication. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), 171-191.
- Lee, Y., & Yue, C. A. (2020). Status of internal communication research in public relations: An analysis of published articles in nine scholarly journals from 1970 to 2019. *Public Relations Review*, 46(3), 101906.

- León-Vega, L., Ron-Amores, E. & Vergara-Romero, A. (2023). The Challenges of Taxation in the Digital Economy: Analysis of the Ecuadorian Tax System. *Amazonia Investiga*, 12(61). 262-275. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.61.01.27>
- Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984.
- Macas-Acosta, G., Macas-Lituma, G., & Vergara-Romero, A. (2022). The Internal and External Factors That Determined Private Investment in Ecuador 2007–2020. *Economies*, 10(10), 248. <https://doi.org/10.3390/economies10100248>
- Macas-Acosta, G., Paredes-Ochoa, A., & Vergara-Romero, A. (2023). *Economía Organizacional: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Guayaquil-Ecuador*. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.90>
- Márquez-Carriel, G., Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2023). Relationship between the People's Republic of China and the Republic of Ecuador: A Perspective from the Dependency Theory. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 49–62.
- Marsen, S. (2020). Navigating crisis: The role of communication in organizational crisis. *International Journal of Business Communication*, 57(2), 163-175.
- Moscoso-Romero, A., Gutiérrez-Alarcón, C., Argudo-García, A., & Vergara-Romero, A. (2023). Análisis de la Industria Textil Ecuatoriana: Caso Mascarillas de Bioseguridad. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio* (65-89). Universidad Ecotec.
- Murillo-Puga, K., León-Vega, L., Espinoza-Alcívar, E., & Vergara-Romero, A. (2023). Modelo SCOR para la Cadena de Abastecimiento: Caso de Estudio de una Empresa Acuícola. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Desarrollo Sostenible y responsabilidad Social: Análisis de Diferentes sectores en Ecuador* (59-81). Universidad Ecotec.
- Naranjo-Zambrano, M., Llanos-Encalada, M. P., Morales-Naranjo, I., Ron-Amores, E., Vergara-Romero, A. (2023). Workplace Harassment in Psychosocial Risks and Teleworking in Times of Health Crisis. *Amazonia Investiga*, 12(61). 92-102. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.61.01.10>
- Ochoa-Rico, S., Jimber-del-Río, J.-A., Cornejo-Marcos, G., & Vergara-Romero, A. (2022). Characterization of the Territory and Estimation of a Synthetic Index of Social Welfare. *TEM Journal*, 11(3), 1254-1264. <https://doi.org/10.18421/TEM113-34>

- Oksanen, A., Oksa, R., Savela, N., Mantere, E., Savolainen, I., & Kaakinen, M. (2021). COVID-19 crisis and digital stressors at work: A longitudinal study on the Finnish working population. *Computers in Human Behavior*, 122, 106853.
- Pérez-Zulueta, M., & Vergara-Romero, A. (2023). La Estrategia como Práctica: Una Revisión para la Investigación de la Toma de Decisiones. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio* (8-20). Universidad Ecotec.
- Polinkevych, O., Khovrak, I., Trynchuk, V., Klapkiv, Y., & Volynets, I. (2021). Business risk management in times of crises and pandemics. *Montenegrin Journal of Economics*, 17(3), 99-110.
- Romero-Subia, J. F., Jimber-del-Río, J.A., Ochoa-Rico, M. S., & Vergara-Romero, A. (2022). Analysis of Citizen Satisfaction in Municipal Services. *Economies*, 10(9), 225. <https://doi.org/10.3390/economies10090225>
- Romero-Subia, J. F., Jimber del Río, J. A., Ochoa-Rico, M. S., & Vergara-Romero, A. (2023). The Disparity between Urban and Rural Areas in Citizen Satisfaction with Local Public Services. *TEM Journal*, 12(1), 275-284. <https://doi.org/10.18421/TEM121-34>
- Vega-González, J., Armas-Ortega, Y., & Vergara-Romero, A. (2022). Gamificación como Estrategia de Flexibilidad del Proceso Enseñanza-Aprendizaje para el Nivel Básico Superior de una Unidad Educativa en Ecuador. En Vergara-Romero, A. (Comp.). *Modelos de Aprendizaje Flexible: Lecciones de la Pandemia y Visión de la Nueva Normalidad* (37-58). Universidad Ecotec.
- Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009.
- Vergara-Romero, A. (2021). Políticas Públicas para el Desarrollo Local Sostenible: Caso Guayaquil. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.68>
- Vergara-Romero, A. (2021). La Economía creativa en el Territorio. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.43>
- Vergara-Romero, A. (2021). PYMES, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en diversos Sectores. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.70>
- Vergara-Romero, A. (2023). Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social: Análisis de Diferentes Sectores en Ecuador. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.89>
- Vergara-Romero, A. (2023). Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.91>

- Vergara-Romero, A., & Alfonso-Caveda, D. (2022). El Papel del B-Learning en la Educación: Una Revisión Introductoria. En Vergara-Romero, A. (Comp.). Modelos de Aprendizaje Flexible: Lecciones de la Pandemia y Visión de la Nueva Normalidad (11-36). Universidad Ecotec.
- Vergara-Romero, A., Jimber-del-Río, J-A., & Márquez-Sánchez, F. (2022). Food Autonomy within Food Sovereignty: Evidence from a Structural Model. *Agronomy*, 12(5), 1141. <https://doi.org/10.3390/agronomy12051141>
- Vergara-Romero, A., Pozo-Estupiñan, C., Sorhegui-Ortega, R., & Márquez-Sánchez, F. (2022). Agricultural Economics in the Economic Thinking of Sustainability. En Vergara-Romero, A. (Comp.). Towards Territorial Development from Sustainability (21-36). Universidad Ecotec.
- Vergara-Romero, A., Romero Subia, J. F., Ochoa Rico, M.-S., & Romero-Lainez, J. (2023). Modelo de Volatilidad de las Acciones de Tesla Motors Inc. Fluctuaciones de los Precios del Cobalto y el Litio. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 10(1), 112–127. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.101.786>
- Vergara-Tejada, E., Armas-Ortega, Y., & Vergara-Romero, A. (2022). B-Learning en la Enseñanza de Estudios Sociales para Estudiantes de Educación Media en una Escuela Ecuatoriana. En Vergara-Romero, A. (Comp.). Modelos de Aprendizaje Flexible: Lecciones de la Pandemia y Visión de la Nueva Normalidad (59-84). Universidad Ecotec.
- Wang, Y., Hao, H., & Platt, L. S. (2021). Examining risk and crisis communications of government agencies and stakeholders during early-stages of COVID-19 on Twitter. *Computers in human behavior*, 114, 106568.
- Wu, A. W., Connors, C., & Everly Jr, G. S. (2020). COVID-19: peer support and crisis communication strategies to promote institutional resilience. *Annals of internal medicine*, 172(12), 822-823.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169-195.
- Zito, M., Ingusci, E., Cortese, C. G., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M., ... & Russo, V. (2021). Does the end justify the means? The role of organizational communication among work-from-home employees during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 3933.



ISBN: 978-9942-960-84-9



9 789942 960849